

APLICAREA ÎN REPUBLICA MOLDOVA A EXPERIENȚEI ȚĂRILOR UNIUNII EUROPENE ÎN DOMENIUL PRESTĂRII SERVICIILOR LOGISTICE

V. Amariei¹, D. Munteanu²

¹Universitatea Tehnică a Moldovei

*²Doctorant în co-tutelă, Universitatea Tehnică a Moldovei – CRET-LOG,
Universitatea Aix-Marseille II (Franța)*

ÎNTRUDUCERE

Serviciile de transport reprezintă un rol esențial în dezvoltarea națiunilor, prin mobilitatea bunurilor și a persoanelor pe care o asigură. În țările dezvoltate, cercetările în domeniul transporturilor sunt numeroase, oferind considerații asupra managementului întreprinderilor de transport și strategiilor de dezvoltare.

Situația însă este diferită în Republica Moldova, de altfel și în alte țări ex-sovietice, actualmente în tranziție. Întrebarea care apare în prezent este: Care vor fi căile strategice de dezvoltare a întreprinderilor de transport auto din Republica Moldova, ținând cont de cerințele logistice ale clienților lor?

Cercetarea experienței în domeniu a țărilor dezvoltate ar putea oferi considerații prețioase. Alți factori ce ar putea remedia lacunele existente în prezent, par să fie transferul de competențe logistice și formarea universitară și profesională continuă în domeniul logisticii.

1. DEFINIȚIA LOGISTICII ȘI EVOLUȚIA EI ÎN ȚĂRILE DEZVOLTATE

În literatura academică și profesională există actualmente o pluralitate de definiții ale logisticii. Originară din domeniul militar, apoi aplicată cu succes în domeniul civil, logistica desemnează la început un ansamblu de operații fizice, de intervenții materiale asupra produselor, prealabile transformării lor manufacturiere. Logistica modifică caracteristicile spațio-temporale ale produselor și include transportul (deplasarea în spațiu) și depozitarea (deplasarea în timp), precum și alte operații cum ar fi condiționarea și ambalarea produselor etc.

Logistica a cunoscut mai multe etape de dezvoltare, care nu pot fi însă evocate în totalitate aici. Rezumate, ele evocă la început logistica ca un ansamblu de operații fizice, cum ar fi transportul,

înmagazinarea etc. Astfel, după sfârșitul celui de al Doilea Război Mondial, experiența logistică dezvoltată de-a lungul anilor de război începe să fie aplicată cu succes în întreprinderile industriale și comerciale americane. În Europa acest fenomen are loc puțin mai târziu, către mijlocul anilor 1960, deși perioadele variază lejer de la o țară la alta. Creșterea în continuare a popularității logisticii se datorează unor asemenea factori, ca criza petrolieră de la începutul anilor 1970 și imperativul imediat de reducere a costurilor logistice, precum și reducerea ciclurilor de producție și orientarea spre client. Logistica devine deja sinonim al unui ansamblu de instrumente și metode de gestiune operațională. Ea percepe întreprinderea ca un ansamblu de fluxuri, rolul ei fiind pilotarea fluxurilor de produse prin intermediul fluxurilor de informație, la un cost minimal. Logistica se afirmă progresiv ca o demarșă transversală între unitățile întreprinderii, care altădată funcționau separat. Această demarșă de integrare s-a propagat ulterior la partenerii întreprinderilor, atât în amonte, cât și în aval, pentru a asigura o funcționare mai fiabilă și mai coerentă, pentru a reduce costurile de producție și a permite o reacție mai rapidă la un mediu din ce în ce mai instabil.

În cele din urmă, logistica obține statutul binemeritat de ramură a științelor de management, alături de finanțe sau marketing.

Adoptarea demarșei de integrare logistică, precum și factorii menționați mai sus, au determinat pe de altă parte o creștere a cerințelor întreprinderilor industriale și comerciale vis-a-vis de calitatea și gama serviciilor prestate de către operatorii de transport.

Transportul este o activitate aparte și în același timp parte componentă a altor activități. Astfel, pe de o parte, transportul este o activitate industrială pe care caracteristicile tehnice, condițiile de muncă și resursele utilizate (o mare parte a infrastructurilor) o disting de multe alte activități. Pe de altă parte, transportul se aplică inevitabil unui produs provenit și respectiv destinat unei alte activități economice. De fapt, transportul de mărfuri

nu reprezintă niciodată o finalitate în sine; el se inserează în filierele de producție și de distribuție ale altor sectoare de activitate. Dar anume termenul **logistică**, care deși poate avea diferite semnificații în funcție de contextul unde este întrebuințat, exprimă cu succes acea interdependență tehnică și organizațională intimă care leagă transportul de alte activități de producție.

1.1. Evoluția întreprinderilor de transport și apariția prestatarilor logistici

În țările din Europa Occidentala, sectorul de transport cunoaște transformări importante de la mijlocul anilor 1970 - începutul anilor 1980. După cum menționează Colin (1990), aceste transformări se manifestă pe un plan dublu: pe de o parte, lărgirea gamei de servicii prestate, de la simple servicii de tracționariat la o ofertă variată de prestații logistice, care treptat devine multimodală și chiar internațională. Pe de altă parte, dezvoltarea aplicațiilor informatice foarte inovante, devenite indispensabile pentru practicarea acestei activități. Aceste transformări se datorează unui șir de factori, dintre care principalii sunt:

- Adoptarea unei demarșe logistice de către întreprinderile industriale și comerciale;
- Externalizarea serviciilor de transport și a altor servicii logistice ulterior, de către întreprinderile industriale și comerciale;
- Fenomenul de globalizare;
- Dereglementarea progresivă a sectorului de transport, abolirea frontierelor între statele membre ale Uniunii Europene și armonizarea cadrului legislativ fiscal și tehnic.

Fiind puse în fața unor exigențe din ce în ce mai înalte ale clientelei, întreprinderile de transport se văd nevoite să se adapteze sau să dispară. Activitatea de transport în sine prezintă marje de profit relativ reduse, de unde și imperativul de a oferi servicii cu o valoare adăugată sporită. În țările UE, transportul rutier prezintă marje de profit net sub 2%, chiar și pentru liderii acestei activități. (Studiu Eurostaf, 2001).

În rezultat, numeroase întreprinderi de transport au extins progresiv gama de servicii propuse clientelei, propunând pe lângă transportul de aprovizionare și de livrare așa servicii ca depozitarea, gestiunea stocurilor, prepararea comenzilor, ambalarea produselor etc. Pe piața serviciilor de transport apare un nou actor: **prestatarul logistic** (*în engleza: third-party logistics provider*).

Deși în literatura științifică nu există o definiție a prestatarului logistic unanim acceptată,

majoritatea autorilor în domeniu sunt de acord asupra aspectelor următoare: prestatarul logistic este o entitate distinctă juridic, care operează pentru contul întreprinderii client și asigură o parte sau totalitatea operațiilor logistice pe care aceasta din urmă dorește să le sub-contracteze pentru a se putea concentra asupra activității sale de bază (*în engleză: core-business*). Durata acestei cooperări este de cel puțin un an.

Apariția și dezvoltarea prestatarilor logistici în țările occidentale a cunoscut trei etape principale:

- **Sfârșitul anilor '70 – începutul anilor '80:** apariția prestatarilor logistici tradiționali, având originea în sectorul de transport și stocare (e. g. Exel);
- **Începutul anilor '90:** apariția actorilor de rețele, adică bazați pe rețelele aeriene express, specializați în transportul de colete (e. g. TNT, DHL, UPS);
- **Sfârșitul anilor '90:** intrarea în acest sector a unor actori din domenii variate: consulting, informatică, servicii financiare etc.

În prezent acest sector a părăsit stadiul său inițial dar încă nu a atins stadiul de maturitate. La moment, pot fi identificate o pluralitate de tipologii de activitate a prestatarilor logistici, ținând cont de următoarele criterii:

- Talia întreprinderii;
- Specialitatea de bază a prestatarului;
- Competențele geografice, adică teritoriul geografic deservit;
- Nivelul de specializare în raport cu produsul sau cu clientul;
- Durata contractului;
- Caracterul specific al competențelor și al activelor angajate.

Diferitele tipologii posibile de prestatori logistici sunt ilustrate în Figura 1. Aceste tipologii sunt construite în dependență de trei criterii-cheie: regiunile deservite, gama de activități prestate și sectorul de activități în care prestatarul oferă aceste servicii (de exemplu industrie sau distribuție, sau ambele etc).

În această figură, întreprinderea cu statutul cel mai fragil este **întreprinderea de transport tradițională locală**. Ea oferă doar servicii de transport și se află într-un raport inferior de forță vis-a-vis de întreprinderile-client. Această inferioritate se datorează unei supracapacități cronice de servicii de transport pe piață în țările dezvoltate, caracterului aleatoriu, adeseori sezonier al cererii la servicii de transport, lipsei de încărcături pentru retur. Clienții sunt la curent de

regulă cu aceasta stare de lucruri și profită pentru a reduce prețurile la serviciile de transport.

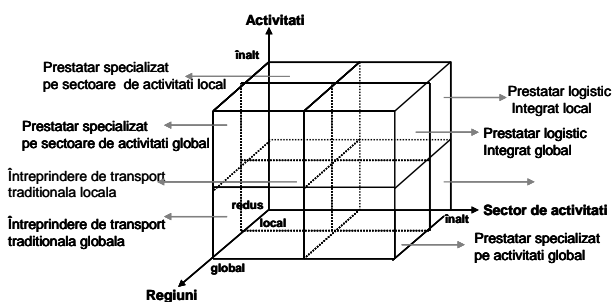


Figura 1. Tipologiile de prestări logistice (Uhlig, 1999)

Pentru a remedia acestei situații, multe din aceste întreprinderi s-au orientat spre alte poziții indicate în Figura 1. Unele din ele au extins teritoriul deservit și au mărit talia întreprinderii, devenind **întreprinderi de transport tradiționale globale**, altele s-au specializat pe anumite sectoare de activități (de ex. transportul cu cisterne, transportul mărfurilor periculoase etc.) la nivel local sau la nivel regional, național sau chiar internațional. Unele întreprinderi au mers și mai departe în diversificarea serviciilor oferite: ele propun o gamă relativ restrânsă de servicii pentru mai multe sectoare de activități fie la un nivel local sau global (**prestări specializate pe activități locale sau globale**) sau cuprind o gamă foarte largă de servicii logistice în mai multe domenii de activitate. Aceștia sunt, respectiv, **prestări logistice integrate locale** și **prestări logistice integrate globale**. Însă chiar și aceștia din urmă, deși dispunând de mijloace importante, rareori sunt în stare să satisfacă ansamblul de cerințe ale întreprinderilor industriale. Aceștia din urmă se văd obligați să facă apel la mai mulți prestari pentru a acoperi necesitățile de servicii logistice la nivel național și internațional. Tendința întreprinderilor industriale pe parcursul ultimilor ani este, însă, de a reduce numărul de prestari la care se face apel. Acest aspect atrage atenția asupra faptului că și pe viitor prestări de servicii logistice vor trebui să demonstreze capacități particulare de inovație referitor la serviciile propuse, de coordonare și de adaptabilitate la cererea clienței, chiar anticipare a cerințelor viitoare. Ceea ce înseamnă că transformările în interiorul sectorului de transport și logistică în Europa Occidentală sunt departe de a se fi încheiat și că vor continua și în anii următori.

2. CADRUL DE ACTIVITATE A ÎNTEPRINDERILOR ÎN CONTEXTUL DE ECONOMIE PLANIFICATĂ

Transformările menționate anterior au avut loc de-a lungul câtorva decenii în țări cu economie de piață. Însăprirea restricțiilor de activitate și a concurenței a determinat întreprinderile acestor țări să adopte măsuri concrete de reducere a costurilor de producție, logistice și de transport și să amelioreze calitatea produselor și a serviciilor propuse. Situația era însă cu totul diferită în țările cu economie planificată, din care a făcut parte și Republica Moldova.

Întreprinderile acestor țări erau controlate de către Stat și protejate de concurență, adică ferite de orice presiune în favoarea reducerii costurilor și a ameliorării calității serviciilor. Or, Cornuel și Kletz (2003) afirmă că aceștia din urmă sunt factorii determinanți ai integrării lanțului logistic de către întreprinderile industriale și comerciale, determinând propagarea ulterioară a demarșei logistice în întreprinderile de transport.

Până la 1989, economia Republicii Moldova era o economie planificată, principiile economiei de piață fiind ignorate. Situația pe piață avantaja oferta, aceasta fiind inferioară cererii. Consumatorii erau nevoiți să achiziționeze bunurile disponibile în cantități mai mari decât nevoile curente, din cauza aprovizionării proaste și a penuriilor frecvente. Cu toate acestea, adeseori puteau fi observate situații paradoxale. În ciuda cererii superioare ofertei, unii producători nu puteau întotdeauna să realizeze producția. Stocuri importante de produse nerealizate rămâneau în depozite, în timp ce alte tipuri de produse erau în cantități insuficiente pentru a satisface cererea. Din cauza erorilor de alocare, a calității și a organizării proaste a circuitelor de distribuție, pierderile de cereale în fosta Uniune Sovietică reprezentau între 20 și 30% din recoltă; cele de fructe și legume ajungeau adesea la 50%. Deci, problemele de distribuție alimentară se datorau într-o măsură considerabilă ineficiențelor de gestiune a lanțului logistic. Conform lui Liefert (1993), în Cornuel și Kletz (2003), activitățile în aval în lanțul logistic, cum ar fi transportul, înmagazinarea și tratarea comenzilor erau printre cele mai neglijate și mai ineficace în ex-Uniunea Sovietică.

2.1. Problemele existente în sectorul de transport

Făcând o paralelă cu experiența Poloniei (Waters, 1998), putem afirma cu certitudine că și în sectorul de transport al Republicii Moldova exista o serie de probleme către anul 1989, printre care pot fi enumerate:

- *Organizarea* proastă a industriei transporturilor, bazată pe monopolurile de stat, central planificate. Acest fapt nu încuraja îmbunătățirea calității serviciilor, reducerea costurilor, ameliorarea productivității, inovațiile tehnice și organizaționale sau alte ameliorări ale performanțelor.
- *Lipsa de coordonare* între multitudinea de ministere și departamente implicate în luarea deciziilor, ducând la o necoordonare între diferitele ramuri ale transportului.
- *Capacitatea*: exista o penurie importantă de servicii de transport, cererea fiind superioară ofertei.
- *Rentabilitatea*: întreprinderile de stat de transport activau în permanență în deficit, care trebuia să fie acoperit de către stat.
- *Costurile logistice și de transport ridicate*, din cauza operațiilor ineficiente și prost planificate.
- *Gama limitată a serviciilor oferite*: infrastructurile logistice specializate, ca centrele de distribuție sau platformele intermodale, erau practic inexistente.
- *Absența motivării* de a implementa principiile logistice moderne, logistica prezentând un careva interes doar pentru comunitățile academice și științifice (Vanden-Bloomen, 1994).

3. TRANZIȚIA LA ECONOMIA DE PIATA SI CHALLENGE-URILE LOGISTICE LA NIVEL DE ÎNȚEPRINDERI

Situația a început să se schimbe odată cu începerea perioadei de tranziție de la economia planificată la economia de piață. Procesul de tranziție a implicat transformări majore la nivel de întreprinderi: privatizarea fostelor întreprinderi de stat și crearea de noi întreprinderi, formarea în rezultat a unui nou mediu de afaceri. În Republica Moldova, Ministerul Transporturilor a promovat pe parcursul ultimilor ani, o politică de privatizări progresive ale întreprinderilor de transport. Republica Moldova prevede de asemenea punerea în aplicare a mai multor convenții internaționale, consolidarea cerințelor în domeniul securității transporturilor.

Creșterea ponderii proprietății private în rezultatul acestor transformări pare să fie o premisă de bază pentru implementarea conceptelor logisticii în activitatea întreprinderilor (Vanden-Bloomen, 1994). În Republica Moldova, acest indicator este de 60% (Raport EBRD, 2005). Pe de altă parte,

creșterea numărului de întreprinderi determină o coordonare logistică corespunzătoare. Formarea unor noi relații antreprenoriale însă necesită dezvoltarea și implementarea conceptelor logistice moderne, adaptate contextului de activitate. Creșterea concurenței și a constrângerilor de activitate impun întreprinderilor industriale și comerciale din țările în tranziție aplicarea principiilor logisticii în activitatea lor. În aceste condiții, un rol important revine transportului, tehnicile căruia devin mai complexe, fiind strâns legate de alte operații. Buna exploatare a acestora implică coordonarea cu activitatea de transport, prin intermediul diferitor instrumente și metode de gestiune a informației, a programelor informatice adaptate.

Cu părere de rău, lucrările teoretice și practice privind dezvoltarea transporturilor ținând cont de principiile logisticii în țările în tranziție în general, și în Republica Moldova în particular, sunt puține la număr. Acest fapt poate fi explicat în primul rând prin situația care exista în cadrul economiei planificate. Din cauza supracentralizării, în trecut, a activităților de planificare, organizare, management, finanțare pe ramuri și domenii, inclusiv și în transport, legăturile între producător și consumator erau neînsemnate, uneori chiar inexistente. În condițiile alocării întreprinderilor, de către Stat, a resurselor necesare, a lipsei concurenței și a cerințelor pe care aceasta le implică: reducerea costurilor de producție și ameliorarea calității produselor/serviciilor oferite, logistica a fost ignorată o perioadă îndelungată de timp. Întreprinderile de transport așumau în cel mai bun caz serviciile de “transport-expediere”. Acestea însă în multe cazuri erau asigurate de către serviciul de transport al întreprinderii producătoare, pentru a evita penuriile și pierderile legate de eventuale probleme de calitate și fiabilitate ale serviciilor operatorilor de transport. În consecință, nici pregătirii cadrelor în domeniul logisticii nu i s-a acordat atenția cuvenită în cadrul școlii ex-sovietice.

3.1. Propuneri de îmbunătățire a situației existente a întreprinderilor de transport

În prezent, deși există încercări de a redresa situația creată, problemele sunt încă numeroase. Din cauza factorilor menționați mai sus și din lipsa unei formări solide a resurselor umane în domeniul logisticii, abordarea problemelor de logistică în Republica Moldova rămâne un fenomen rar. Principalele probleme par să fie nu atât de ordin administrativ și legislativ, ci țin mai curând de

cultură, de capacitățile și atitudinile manageriale, după care urmează cele legate de infrastructuri (Persson, 1993).

La nivel de întreprinderi, factorul cel mai critic pare să fie lipsa conștientizării logisticii și a rolului acesteia ca instrument de ameliorare a calității serviciilor și a satisfacției clientului. Sunt încă prezente barierele în calea focalizării asupra asemenea criterii, ca cerințele clientului, valoarea pentru client, calitatea etc. După cum a demonstrat experiența țărilor Occidentale, logistica este un instrument incontestabil pentru a obține progrese în aceste domenii. Întreprinderile de transport auto de mărfuri ale acestor țări, pentru a rezista concurenței acerbe și a face față cerințelor clienței, s-au orientat spre o diversificare în serviciile de logistică. Dezvoltarea și consolidarea aptitudinilor logistice ar putea fi la fel decisive și în ameliorarea performanțelor întreprinderilor din Republica Moldova. Fără a neglija importanța factorilor de ordin financiar, administrativ, legislativ și tehnologic, putem sublinia totuși rolul decisiv al factorului uman în această demarșă.

CONCLUZII

Studierea experienței țărilor din Uniunea Europeană în domeniul logisticii și al transportului, a sistemului de învățământ superior și de formare profesională continuă ar contribui, în scurt timp, la remedierea lacunelor de formare existente. În același timp, investigațiile științifice în domeniu, cercetările experienței țărilor UE, crearea modelelor de implementare a principiilor logistice în activitatea întreprinderilor de transport ale Republicii Moldova, ținând cont de exigențele logistice ale întreprinderilor industriale și comerciale și de specificitățile locale, reprezintă un interes teoretic și practic deosebit. Pentru a deveni atractive ca parteneri pentru întreprinderile Occidentale, dar și pentru a putea activa cu succes într-un mediu din ce în ce mai competitiv, întreprinderile din Republica Moldova trebuie să facă eforturi considerabile pentru ameliorarea performanțelor lor. Dat fiind faptul că aptitudinile logistice sunt un factor critic, incontestabil pentru ameliorarea reactivității, calității serviciilor prestate și a productivității, apare imperativul dezvoltării și promovării acestora nu doar în instituțiile superioare de învățământ, ci și în cadrul programelor de formare profesională continuă. Formarea și perfecționarea cadrelor în domeniul logisticii, al metodelor moderne de gestiune în transporturi ar contribui la îmbunătățirea activității întreprinderilor

de transport din Republica Moldova nu doar prin reducerea costurilor și ineficiențelor de activitate, ci și prin o cunoaștere mai bună a cerințelor logistice ale întreprinderilor industriale și comerciale. Cunoașterea cererii ar permite întreprinderilor de transport să se situeze mai ușor în una dintre secțiunile Figurii 1 sau să se orienteze spre unul dintre acestea, pentru a putea beneficia de activități mai remuneratoare. După cum demonstrează studiul Eurostaf (2001), marjele de profit net cele mai ridicate sunt în activitățile de logistică, de transport express și în transportul maritim – în mediu, superioare la 4%.

Bibliografie

1. **Browne, M., Hindson, D.**, *Evolution des stratégies européennes en matière de logistique: les réponses des prestataires logistiques. Logistique et Management*, Vol. 5, N°2, pag. 61-73, 1997.
2. **Colin, J.** *La mutation du transport routier de marchandises// OCDE Group TA1*, 1990.
3. **Cornuel, E., Kletz, P.** *Le développement de la logistique dans une économie en transition. Revue Française de Gestion*, Nr. 137, pag. 27-43, Ianuarie-martie 2002.
4. **European Bank of Reconstruction and Development (EBRD)**, *Transition Report 2005*, 2005
5. **Hertz, S., Alfredsson, M.** *Strategic development of third-party logistics providers. Industrial Marketing Management* Nr. 32, pag. 139-149, 2003.
6. **Hoskisson, R. E., Eden, L., Ming Lau, C., Wright, M.** *Strategy in emerging economies. Academy of Management Journal*, Nr. 3, Vol. 43, pag. 249-267, 2000.
7. **Francelino, T., Munteanu, D., Nagel, C., Sanguinetti, S.** *Les prestataires logistiques. L'émergence, typologies et tendances futures. Présentare Masterat Logistique et Organisations, Aix-en-Provence*, 2003.
8. **Les Echos Etudes.** *Le secteur du transport et de la logistique en Europe. Eurostaf*, 2001.
9. **Lieb, R.C., Randall, H. L.** 1997 *CEO Perspectives on the Current Status and Future Prospects of the Third Party Logistics Industry in the United States. Transportation Journal*, Vol. Spring, Pag. 28-41, 1999.