



**Universitatea Tehnică a Moldovei**

# **Optimizarea lanțului logistic în cadrul întreprinderii**

**Masterand:  
Furculiță Ion**

**Conducător  
Conf.univ.dr Gumeniuc Ina**

**Chișinău 2019**

---

Ministerul Educației Culturii și Cercetării al Republicii Moldova

Universitatea Tehnică a Moldovei

FACULTATEA Inginerie Economică și Business

Programul de master „Administrarea Afacerilor” 90 cr

Admis la susținere

Șef DEM: conf. univ., dr. Țurcan Rina


\_\_\_\_\_

„\_” \_\_\_\_\_ 201\_

# Optimizarea lanțului logistic în cadrul întreprinderii

Teză de master

Masterand:  (Furculiță Ion)

Conducător:  (conf.univ., dr. Gumeniuc Ina)

Chișinău – 2019

---

## DECLARAȚIA DE ONESTITATE

Subsemnatul, Furculiță Ion, masterand la Facultatea Inginerie Economică și Business a Universității Tehnice a Moldovei, programul de master: „Administrarea afacerilor”, declar pe proprie răspundere că la conceperea tezei de master cu titlul “Optimizarea lanțului logistic în cadrul întreprinderii”, sub conducerea științifică a conferențiarului universitar – Gumeniuc Ina, nu am folosit alte surse decât cele menționate în bibliografie, lucrarea îmi aparține în întregime și nu conține plagiat.

Data: 18/12/2019

Nume și prenume: Furculiță Ion

Semnătura 

**UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI**  
**FACULTATEA INGINERIE ECONOMICĂ ȘI BUSINESS**  
**DEPARTAMENT ECONOMIE ȘI MANAGEMENT**

**AVIZ**

la proiectul de master

**Tema: OPTIMIZAREA LANȚULUI LOGISTIC ÎN CADRUL ÎNTRINDERII**

**Masterandul: Furculiță Ion gr. AA-181 M**

**1. Actualitatea temei:** Logistica reprezintă un domeniu evolutiv, care a cunoscut și cunoaște numeroase transformări determinate de caracteristicile mediului economic în care se înserează. Prin urmare, asistăm la trecerea logisticii de la o activitate operațională la una tactică și chiar strategică. Pentru a supraviețui sau mai mult pentru a deveni lider pe oricare piață întreprinderea trebuie să aibă la nivel managerial un sistem logistic integrat bine pus la punct. Logistica este un factor esențial, absolut necesar în acest mediu concurențial, un avantaj competitiv pentru companii, ceea ce determină actualitatea temei - necesitatea optimizării lanțului logistic în cadrul întreprinderii.

**2. Caracteristica tezei de master:** Lucrarea corespunde cerințelor generale înaintate pentru teza de master ciclul II, stipulate în ghid. Conține introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie. Fiecare capitol este structurat în paragrafe.

**3. Analiza prototipului:** Drept obiect de studiu a servit întreprinderea „Prograin Organic” S.R.L., fondată în anul 2015. „Prograin Organic” S.R.L. este prima companie din Republica Moldova care a investit în lanțul valoric al cerealelor ecologice, demarând cu succes implementarea proiectului agriculturii ecologice la nivel național.

**4. Estimarea rezultatelor obținute:** A fost analizat conceptul și conținutul lanțului logistic în cadrul întreprinderii. În lucrare este efectuată analiza agriculturii ecologice în Republica Moldova și tendințele de progres, o analiză amplă a lanțului logistic în cadrul întreprinderii, inclusiv logistica de aprovizionare, de depozitare, de distribuție și a transporturilor. Analiza întreprinderii s-a finalizat cu analiza financiară și analiza SWOT, care a servit drept bază pentru determinarea direcțiilor de optimizare a lanțului logistic în cadrul întreprinderii. Prin calcule s-a argumentat eficiența propunerilor privind obținerea statutului de Agent Economic Autorizat, prin construirea unui terminal cerealiier în Europa și crearea bazei auto proprii.

**5. Corectitudinea materialului expus:** Proiectul a fost elaborat în baza datelor veridice de la întreprindere, care sunt corect analizate și interpretate. Metodele de analiză financiară sunt corect utilizate.

**6. Calitatea materialului grafic:** În teză sunt utilizate diferite diagrame în scopul vizualizării dinamicii indicatorilor financiari.

**7. Valoarea practică a tezei:** Deoarece toate propunerile sunt elaborate în baza informației și a datelor concrete de la întreprindere acestea pot fi aplicate în practică, fapt care ar contribui la îmbunătățirea lanțului logistic a „Prograin Organic” S.R.L.

**8. Observații și recomandări:** Nu sunt.

**9. Caracteristica masterandului și titlul conferit:** Masterandul Furculiță Ion pe tot parcursul îndeplinirii proiectului a dat dovadă de responsabilitate, a fost disciplinat, a demonstrat cunoștințe teoretice foarte bune și abilități de aplicare a lor în practică, a elaborat o lucrare foarte bună și merită conferirea titlului științific de **magistru în științe economice**.

*Lucrarea în forma electronică corespunde originalului prezentat către susținerea publică.*

Conducătorul tezei de master \_\_\_\_\_ Gumeniuc Ina, conf. univ, dr. ec.  
(funcția, titlul științific), (semnătura, data), (numele, prenumele)

## Cuprins

<b>Rezumat.....</b>	<b>6</b>
<b>Introducere .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Conceptul și conținutul lanțului logistic.....</b>	<b>10</b>
1.1 Logistica și lanțul logistic.....	10
1.2 Gestionarea lanțului logistic .....	14
1.3 Activitățile lanțului logistic .....	20
1.3.1 Logistica aprovizionării.....	22
1.3.2 Logistica transportului și manipulării mărfurilor .....	23
1.3.3 Logistica depozitărilor.....	24
1.3.4 Logistica distribuției.....	27
<b>2. Analiza sectorului agriculturii ecologice, activității întreprinderii „Prograin Organic” S.R.L. ....</b>	<b>31</b>
2.1 Agricultura ecologică. Tendințe de progres. ....	31
2.2 Caracteristica companiei “Prograin Organic” S.R.L.....	37
2.3 Activitățile lanțului logistic în cadrul entității .....	41
2.3.1 Logistica de aprovizionare .....	42
2.3.2 Logistica de depozitării .....	44
2.3.3 Logistica de distribuție .....	45
2.3.4 Logistica Transporturilor.....	46
2.4 Analiza financiară a întreprinderii “Prograin Organic” S.R.L. ....	48
2.4.1 Analiza patrimoniului întreprinderii.....	48
2.4.2. Analiza surselor de finanțare a patrimoniului.....	55
2.4.3. Analiza veniturilor și a rentabilității.....	57
2.5 Analiza SWOT a întreprinderii “Prograin Organic” S.R.L. ....	59
<b>3. Propuneri de optimizare a lanțului logistic în cadrul companiei “Prograin Organic” S.R.L. ....</b>	<b>60</b>
3.1 Optimizare prin obținerea statutului de Agent Economic Autorizat (AEO) .....	60
3.2 Optimizarea lanțului logistic prin construirea unui terminal cerealier în una din țările Europene.....	66
3.3 Optimizarea lanțului logistic prin crearea unui parc rulant propriu .....	72
<b>Concluzie .....</b>	<b>79</b>
<b>Bibliografie.....</b>	<b>80</b>
<b>Anexe .....</b>	<b>81</b>

## Rezumat

Scopul tezei de master cu tema „Optimizarea lanțului logistic în cadrul întreprinderii” este de a analiza viziunile și aspectele teoretice privind conceptul de logistică și lanț logistic, de a efectua analiza lanțului logistic și a activităților constituente a acestuia în cadrul companiei cercetate, de a sublinia importanța gestiunii corecte a lanțului logistic și de a propune măsuri de îmbunătățire a funcționalității acestuia.

Ca structură, teza cuprinde trei capitole, care abordează conceptele fundamentale ale logisticii și lanțului logistic dar și propuneri de optimizare a acestora.

În introducerea a fost justificată actualitatea temei desfășurate. Abordarea din mai multe perspective a necesității ulterioare de optimizare a lanțului logistic denotă implicarea acestuia în toate procesele ce se desfășoară în cadrul întreprinderii. De asemenea este argumentat necesitatea unui management cât mai echilibrat al lanțului logistic.

În capitolul I “Conceptul și conținutul lanțului logistic” sunt conturate aspectele esențiale teoretice ale noțiunii de logistică și lanț logistic. Aici sunt descrise și principalele activități din cadrul lanțului logistic, dar și aportul acestora în derularea activității de producere și comerț.

În capitolul II “Analiza sectorului agriculturii ecologice și a activității întreprinderii Prograin Organic S.R.L.” a fost efectuată analiza ramurii agriculturii ecologice la nivel european și statal, dar și prezentarea generală a întreprinderii. De asemenea, am analizat întreprinderea sub aspect economic, în special analiza patrimoniului, analiza rezultatelor financiare ale întreprinderii. Descrierea procesului și a activităților lanțului logistic din cadrul întreprinderii, la fel se regăsește în acest capitol. Finalul acestui capitol culminează cu analiza SWOT a întreprinderii, unde se evidențiază problemele logistice la care ulterior se va reveni cu propuneri de remediere, optimizare.

În capitolul III “Propuneri de optimizare a lanțului logistic în cadrul companiei Prograin Organic S.R.L.” sunt propuse soluții pentru principalele probleme legate de lanțul logistic. Printre cele mai acute probleme la care s-a propus rezolvare se regăsesc: durata de rotație mare a stocurilor, lipsa spațiilor de depozitare și posibilitățile minime pe care le oferă Portul Internațional Giurgiulești, costuri exagerate pentru serviciile de transport. Ca optimizare a activităților din lanțul logistic s-a propus: obținerea statutului de Agent Economic Autorizat, construirea unui terminal cerealier în Portul Constanța din România, procurarea de autocamioane proprii.

În concluzii și recomandări sunt conturate rezultatele esențiale obținute în urma analizei lanțului valoric, cât și analizei economice a întreprinderii, cu propunerile de optimizare a lanțului logistic.

## Summary

The purpose of the master thesis on "optimization of the logistics chain within the enterprise" is to analyze the visions and theoretical aspects regarding the concept of logistics and logistics chain, to perform the analysis of the logistics chain and its constituent activities within the researched company, to emphasize the importance of correct management of the logistics chain and to propose measures to improve its functionality.

As a structure, the thesis contains three chapters, which address the fundamental concepts of logistics and the logistics chain, but also proposals for their optimization.

In the introduction, the actuality of the topic carried out was justified. The multi-perspective approach of the need for further optimization of the logistic chain shows its involvement in all the processes that take place within the enterprise. We also argued the need for a balanced management of the logistics chain.

In Chapter 1 "the concept and content of the logistics chain" are outlined the essential theoretical aspects of the notion of logistics and logistics chain. Here are described the main activities within the logistics chain, as well as their contribution to the development of the production and trade activity.

In Chapter 2 "the analysis of the organic agriculture sector and the activity of Prograin Organic S. R. L." was carried out the analysis of the organic agriculture branch at European and state level, but also the overview of the enterprise. We also analyzed the enterprise in economic terms, especially heritage Analysis, Analysis of the financial results of the enterprise. The description of the process and the activities of the logistics chain within the enterprise is also found in this chapter. The end of this chapter culminates with the SWOT analysis of the enterprise, where it highlights the logistical problems to which it will subsequently come back with a proposal for remediation, optimization.

In chapter 3 "proposals for optimization of the logistics chain within Prograin Organic S. R. L." are proposed solutions for the main problems related to the logistics chain. Among the most acute problems to which it was proposed to solve are: the large rotation duration of stocks, the lack of storage spaces and the minimum possibilities offered by Giurgiulesti International Port, exaggerated expenses on transport services. As an optimization of activities in the logistics chain it was proposed: obtaining the status of Authorized Economic Agent, building a grain terminal in Constanta Port in Romania, procuring own trucks.

The conclusions and recommendations outline the essential results obtained from the value chain analysis, as well as the economic analysis of the industry, with the proposals for the optimization of the logistic chain.

## Introducere

Comaniile ce nu sunt în stare să facă față schimbării tind să se reorganizeze cu o regularitate monotonă, crezând că schimbarea vine doar din interior. Acestea comit greșeala de a nu-și planifica activitatea pentru schimbările din exterior, nerealizând că mediul de afaceri este caracterizat de schimbare. Întreprinderile reactive care nu reușesc să țină pasul cu schimbările din domeniul care activează, sunt cele pe cale de dispariție în cadrul procesului de evoluție economică. Deosebirea între aceste companii reactive și cele proactive este diferența între tactică și strategie. Majoritatea fac eroarea de a grupa logistica cu “distribuția produselor finite” – adică cea din urmă etapă a producției. Această viziune neglijează rolul logisticii în gestiunea fluxurilor interne de materii prime, resurse bănești și informații. Altfel spus, managementul logisticii este cumularea gestionării activităților materiale, informaționale, financiare înaintea procesului de producție, la care se adaugă activitățile de distribuție propriu-zisă de la sfârșitul producției. Acest flux de informație, materie și finanțe are direcții unilaterale, care reprezintă cadrul de operare al funcției logistice.

Logistica ocupă în cadrul firmei o poziție unică ce-i permite să gestioneze relațiile dintre factorii care influențează atât fluxul de informații, cât și pe cel de bunuri, având drept scop executarea comenzilor primite. Fluxul începe atunci când clientul se decide să facă o comandă și se încheie atunci când comanda este onorată, iar banii sunt primiți.

În condițiile unei pieți concurențiale, managementul lanțului logistic reprezintă o miză strategică, majoră pentru companiile industriale și comerciale. Pentru client managementul lanțului logistic reprezintă un potențial important de creare a valorii prin: calitatea serviciului/produsului, performanță, accesibilitate, receptivitate. În cadrul întreprinderii, managementul lanțului logistic reprezintă multitudinea de acțiuni unde are loc dezbateră rentabilității întreprinderii prin raționalizarea costurilor de achiziție, depozitare, transport și distribuție. Această tendință este consolidată de contextul economic dominat de globalizarea schimburilor comerciale, diversificarea și scurtarea ciclurilor de viață, dezvoltarea parteneriatelor între întreprinderi. De asemenea, noi oportunități au fost oferite prin evoluția tehnologiilor și metodologiilor, mai ales a sistemelor de informare.

Putem cataloga gestionarea managementului lanțului logistic ca fiind una din marile provocări contemporane ale comerțului, producției și în special al ramurei agriculturii ecologice. Experiența practică acumulată și studiile ne adevăresc că acest domeniu camuflează o însemnată rezervă de performanță, pe care însă majoritatea managerilor nu știu sau nu doresc să o fructifice. Existența obiectivă dovedește că logistica face parte din viața noastră. Indiferent de poziția ocupată în societate, manager sau simplu angajat, funcționar sau simplu client, cu toții se confruntă cu o neîntreruptă interacțiune cu furnizorii, producătorii sau consumatorii de bunuri și servicii. Într-un



final, pe toți ne leagă același lucru: dorința de a ne îndeplini la timp necesitățile de consum, mai mult, cu toții năzuim ca dorințele noastre să fie îndeplinite îndată. Timpul reprezintă o resursă fundamentală pentru toți, întotdeauna în neajuns.

În condițiile actuale de dezvoltare a întreprinderilor, putem afirma că doar producția asigură crearea de valoare adăugată în companie, prin prelucrarea materiilor prime, inerentă obținerii de produse. Însă, experiența managerială a ultimilor ani ne dovedește că succesul activității de producție și comerț depinde în proporție de 70% de o bună susținere și gestionare logistică internă și externă a companiei. Iată de ce, misiunea cercetării următoare este de a pune la dispoziție managerului întreprinderii “Prograin Organic” S.R.L. o perspectivă îmbunătățită a rolului și importanței lanțului logistic în succesul afacerii, încercând să demonstrăm importanța optimizării lanțului logistic.

Autorul consideră că tema de cercetare aleasă este:

- **Strategică**, întrucât are implicații asupra îndeplinirii obiectivelor corporatiste și operaționale ale firmei;
- **Utilă**, rezultatele conducând la o îmbunătățire semnificativă a performanțelor tehnice și economice;
- **Permanentă**, deoarece cercetările au fost direcționate spre integrarea lor într-un proces de îmbunătățire continuă;
- **Necesară**, întrucât de managementul logisticii depinde în mod special performanța întregului sistem de producție al unei firme;
- **Actuală**, dinamica dezvoltării managementului logisticii urmând îndeaproape evoluțiile tehnice și tehnologice cotidiene;
- **Oportună**, întrucât îmbunătățirea continuă a logisticii poate reprezenta o sursă de câștig/maximizare a profitului pentru firme din orice domeniu industrial.

Pornind de la aceste elemente definitorii ale temei de cercetare, pe parcursul tezei de masterat vom încerca să ne aducem contribuția teoretică și practică asupra optimizării managementului lanțului logistic în cadrul întreprinderii “Prograin Organic” S.R.L., ce își desfășoară activitatea în cultivarea și comercializarea cerealelor organice.

## Bibliografie

- [1] – Ioan Salomie, “Dicționar Glosar de termeni de logistică și Supply Chain”, editura: Supply Chain Management Center, anul publicării: 2009.
- [2] - <https://www.elalog.eu/>, European Logistics Association.
- [3] - <https://www.ama.org/>, Asociația Americană de Marketing.
- [4] - <http://euoplatforms.eu/index.html>, Asociația Europeană A Platformelor Logistice.
- [5] - Ecaterina Putz, Gabriel Bîzoi, “Managementul lanțului logistic 2010”, Timișoara, 2010.
- [6] - Balan Carmen, ”Logistica”, Editura Uranus, București, 2006.
- [7] - Sunil Chopra, Peter Meindl, “Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation”, Fifth edition, 2001.
- [8] - Lupșe Vasile, “ERP – extenssion Suply Chain Management (SCM)”, Revista Informatica Economica nr.2 (38)/2006.
- [9] - Peter Drucker “The Effective Executive”, editura Flashbooks, 2019.
- [10] - <https://cscmp.org/>, Council of Supply Chain Management Professionals.
- [11] - <https://www.instituteforsupplymanagement.org/index.cfm?SSO=1>, Institute For Supply Management
- [12] - Alan Rushton, Phil Croucher, Peter Baker, “The Handbook of Logistics and Distribution Management”, 1989.
- [13] - Organizația pentru Alimentație și Agricultură “WHO Codex Alimentarius Commission”, 1999.
- [14] - <https://www.fibl.org/en/themes/organic-farming-statistics.html>, Institutul de Cercetare al Agriculturii Organice.
- [15] - <https://statistica.gov.md/>, Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova
- [16] - <http://www.madrm.gov.md/ro/content/agricultura-ecologic%C4%83>, Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului.
- [17] - <https://customs.gov.md/ro/content/modificari-la-regulamentul-circulației-rutiere-pentru-transportatorii-care-traversează> - Serviciul Vamal al Republicii Moldova
- [18] - <https://aci.md/2016/10/19/statutul-de-agent-economic-autorizat-facilitati-si-proceduri/>
- [19] - <https://ro.wikipedia.org/wiki/Constan%C8%9Ba>
- [20] - <https://www.portofconstantza.com/apmc/idx.do?method=showIndex> - Compania Nationala "Administratia Porturilor Maritime" S.A. Constanța
- [21] - <https://www.euload.com/info.php?catID=26>
- [22] - <https://www.mercedes-benz.md/ru/desktop/trucks/trucks-overview.html>