

**UNIVERSITATEA “LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

**TEZĂ DE DOCTORAT
PhD THESIS**

**Conducător științific,
Prof. univ. dr. Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU**

**Doctorand,
Thomas MOSER**

**Sibiu
2016**

**UNIVERSITATEA “LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

*Studiu privind creșterea competitivității
organizaționale și a satisfacției clienților printr-un
management eficient al activităților logistice*

*Coordonator științific,
Prof. univ. dr. Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU*

*Doctorand,
Thomas MOSER*

Comisia de îndrumare:
*Prof. univ. dr. Emanoil Muscalu
Prof. univ. dr. Liviu Mihăescu
Conf. univ. dr. Dan Miricescu*

**Sibiu
2016**

CUPRINS

PARTEA I

STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIUL LOGISTIC Error! Bookmark not defined.

1. CONCEPTUL DE LOGISTICĂ ȘI CONȚINUTUL ACESTEIA Error! Bookmark not defined.

1.1. CONCEPTUL DE LOGISTICĂ **Error! Bookmark not defined.**

1.2. CARACTERISTICILE ȘI OBIECTIVELE LOGISTICII **Error! Bookmark not defined.**

1.3. EVOLUȚIA ȘI FACTORII LOGISTICII **Error! Bookmark not defined.**

1.4. DISTRIBUȚIA FIZICĂ ȘI LOGISTICA **Error! Bookmark not defined.**

1.5. MIX-UL PRINCIPAL AL ACTIVITĂȚILOR LOGISTICE **Error! Bookmark not defined.**

2. SINCRONIZAREA TEMPORALĂ ÎN ACTIVITĂȚILE DE LOGISTICĂ Error! Bookmark not defined.

2.1. RELAȚIA CU FURNIZORII ȘI CLIENȚII –REGÂNDITĂ PRIN PRISMA UTILIZĂRII RAȚIONALE ȘI EFICIENTE A TIMPULUI **Error! Bookmark not defined.**

2.2. ASIGURAREA AVANTAJULUI COMPETITIV PRIN GESTIONAREA OPTIMĂ A TIMPULUI ÎN PROCESELE DE LOGISTICĂ **Error! Bookmark not defined.**

2.3. VALORIFICAREA OPTIMĂ A TIMPULUI ÎN MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚILOR DE LOGISTICĂ **Error! Bookmark not defined.**

2.3.1. ASPECTELE TEMPORALE ALE MANAGEMENTULUI PROCESELOR DE APROVIZIONARE.....**Error! Bookmark not defined.**

2.3.2. MANAGEMENTUL LANȚURILOR DE APROVIZIONARE ÎN TIMP REAL..... **Error! Bookmark not defined.**

3. SERVIREA CLIENȚILOR - ELEMENT DE BAZĂ AL LOGISTICII Error! Bookmark not defined.

3.1. CONȚINUTUL SERVIRII CLIENȚILOR ȘI ELEMENTELE ACESTEIA **Error! Bookmark not defined.**

3.1.1. CONCEPTUL DE SERVIRE A CLIENȚILOR**Error! Bookmark not defined.**

3.1.2. COMPONENTELE SERVIRII CLIENȚILOR.....**Error! Bookmark not defined.**

3.2. CUANTIFICAREA NIVELULUI DE SERVIRE **Error! Bookmark not defined.**

3.3. ELEMENTELE SERVIRII CLIENȚILOR **Error! Bookmark not defined.**

3.3.1. DISPONIBILITATEA PRODUSELOR ÎN STOC**Error! Bookmark not defined.**

3.3.2. DURATA CICLULUI DE ONORARE A UNEI COMENZI..... **Error! Bookmark not defined.**

3.3.3. RETRAGEREA PRODUSELOR DE PE PIAȚĂ – DISTRIBUȚIA INVERSĂ..... **Error! Bookmark not defined.**

- 3.4. ROLUL ȘI IMPORTANȚA SERVIRII ÎN ACTIVITATEA FIRMEI **Error! Bookmark not defined.**
- 3.4.1. INFLUENȚA SERVIRII CLIENȚILOR ASUPRA CIFREI DE AFACERI A FIRMEI**Error! Bookmark not defined.**
- 3.4.2. INFLUENȚA SERVIRII CLIENȚILOR ASUPRA RENTABILITĂȚII FIRMEI..... **Error! Bookmark not defined.**
- 3.5. ALEGEREA STRATEGIEI DE SERVIRE LOGISTICĂ A CLIENȚILOR **Error! Bookmark not defined.**
4. TENDINȚE ÎN SECTORUL DE LOGISTICĂ EXTERNĂ **Error! Bookmark not defined.**
- 4.1. EVOLUȚIA LOGISTICII CA FUNCȚIE STRATEGICĂ **Error! Bookmark not defined.**
- 4.2. APARIȚIA FURNIZORILOR DE LOGISTICA DE TERȚĂ PARTE – 3PL **Error! Bookmark not defined.**
- 4.3. INFLUENȚA MANAGEMENTULUI LOGISTIC DE TIP 3PL ASUPRA UNOR ACTIVITĂȚI DIN SFERA LOGISTICII **Error! Bookmark not defined.**
- 4.3.1. GESTIONAREA TRANSPORTULUI**Error! Bookmark not defined.**
- 4.3.2. GESTIONAREA DEPOZITELOR**Error! Bookmark not defined.**
- 4.3.3. SERVICIILE CU VALOARE ADĂUGATĂ**Error! Bookmark not defined.**
- 4.3.4. SERVICII DE TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI**Error! Bookmark not defined.**
- 4.3.5. GESTIONARE CORPORATISTĂ**Error! Bookmark not defined.**
- 4.3.6. MARKETING SI VÂNZĂRI.....**Error! Bookmark not defined.**
- 4.3.7. RESURSELE UMANE**Error! Bookmark not defined.**
- 4.3.8. GESTIUNEA FINANCIARĂ**Error! Bookmark not defined.**
- 4.4 TENDINȚE ÎN DEZVOLTAREA SECTORULUI DE LOGISTICĂ EXTERNĂ **Error! Bookmark not defined.**

PARTEA II

FUNȚIONAREA SISTEMICĂ A PIEȚEI DE LOGISTICĂ DIN EUROPA CENTRALĂ ȘI DE EST – SPECIFICITATEA PIEȚEI LOGISTICE DIN ROMÂNIA **Error! Bookmark not defined.**

5. PREZENTAREA GENERALĂ A COMPANIEI GEBRÜDER WEISS **Error! Bookmark not defined.**
- 5.1. PREZENTAREA COMPANIEI LA NIVEL GLOBAL **Error! Bookmark not defined.**
- 5.1.1. DATE GENERALE**Error! Bookmark not defined.**
- 5.1.2. SERVICII OFERITE.....**Error! Bookmark not defined.**
- 5.1.3. VALORILE GW**Error! Bookmark not defined.**
- 5.1.4 ANALIZA PERFORMANȚELOR FINANCIARE**Error! Bookmark not defined.**

- 5.2. PREZENTAREA COMPANIEI GEBRÜDER WEISS ÎN ROMÂNIA **Error! Bookmark not defined.**
- 5.3. PRINCIPALII COMPETITORI PE PIAȚA LOGISTICĂ **Error! Bookmark not defined.**
- 5.4. PARTENERI DE PE PIAȚA INTERNAȚIONALĂ DE LOGISTICĂ **Error! Bookmark not defined.**
6. ANALIZA MEDIULUI EXTERN ȘI A INDUSTRIEI **Error! Bookmark not defined.**
- 6.1. MEDIUL EXTERN GENERAL **Error! Bookmark not defined.**
- 6.1.1. FACTORII (VARIABILELE) DE NATURĂ POLITICO-JURIDICĂ **Error! Bookmark not defined.**
- 6.1.2. FACTORII (VARIABILELE) DE NATURĂ ECONOMICĂ..... **Error! Bookmark not defined.**
- 6.1.3. FACTORII (VARIABILELE) DE NATURĂ SOCIO-CULTURALĂ **Error! Bookmark not defined.**
- 6.1.4. FACTORII (VARIABILELE) DE NATURĂ DEMOGRAFICĂ **Error! Bookmark not defined.**
- 6.1.5. FACTORII (VARIABILELE) DE NATURĂ TEHNOLOGICĂ **Error! Bookmark not defined.**
- 6.1.6. MEDIUL NATURAL **Error! Bookmark not defined.**
- 6.1.7. MEDIUL INTERNAȚIONAL **Error! Bookmark not defined.**
- 6.2. ANALIZA PIEȚEI DE LOGISTICĂ DIN SUD-ESTUL EUROPEI – PARTICULARITĂȚI ALE PIEȚEI DIN ROMÂNIA. **Error! Bookmark not defined.**
- 6.2.1. GLOBALIZAREA – EFECTE ASUPRA PIEȚEI TRANSPORTURILOR ȘI A FURNIZORILOR DE SERVICII LOGISTICE. **Error! Bookmark not defined.**
- 6.2.2. ANALIZĂ COMPARATIVĂ A CARACTERISTICILOR PIEȚEI DE LOGISTICĂ DIN ROMÂNIA ȘI EUROPA CENTRALĂ ȘI DE EST **Error! Bookmark not defined.**
- 6.2.2.1. *Principalele elemente care influențează performanța în logistică.* **Error! Bookmark not defined.**
- 6.2.2.2. *Analiza SWOT (2014 - 2020) a Europei Centrale și de Sud-Est din perspectiva extinderii pieței de logistică.* **Error! Bookmark not defined.**
- 6.3. TRANSPORTUL INTERMODAL **Error! Bookmark not defined.**
- 6.4. ELEMENTE DE ANALIZĂ A SECTORULUI DE TRANSPORT DIN ROMÂNIA DIN PERSPECTIVA DEZVOLTĂRII TRANSPORTULUI INTERMODAL **Error! Bookmark not defined.**
7. ANALIZA PRIVIND COMPETIȚIA DE PE PIAȚĂ **Error! Bookmark not defined.**
- 7.1. STUDIU STATISTIC AL PRINCIPALILOR OFERTANȚI DE SERVICII DE LOGISTICĂ DE PE PIAȚA ROMÂNEASCĂ **Error! Bookmark not defined.**
- 7.1.1. ANALIZA PIEȚEI DE LOGISTICĂ ÎN FUNCȚIE DE PRODUCTIVITATEA PE ANGAJAT..... **Error! Bookmark not defined.**
- 7.1.2. ANALIZA PROFITULUI REALIZAT DE FIRMELE DIN TOP..... **Error! Bookmark not defined.**

- 7.1.3. POLARIZAREA PIEȚEI DE LOGISTICĂ DIN ROMÂNIA..... **Error! Bookmark not defined.**
- 7.1.4. PIERDERILE SUFERITE DE COMPANII.....**Error! Bookmark not defined.**
- 7.1.5. ANALIZA ACTIVELOR COMPANIILOR DE LOGISTICĂ DE PE PIAȚA ROMÂNEASCĂ**Error! Bookmark not defined.**
- 7.1.6. ANALIZA EVOLUȚIEI CREAȚELOR COMPANIILOR DE LOGISTICĂ **Error! Bookmark not defined.**
- 7.1.7. ANALIZA EVOLUȚIEI CIFREI DE AFACERI A OPERATORILOR LOGISTICI DE PE PIAȚA DIN ROMÂNIA**Error! Bookmark not defined.**
- 7.1.8. EVOLUȚIA PROFITULUI PENTRU PRIMELE 20 DE COMPANII DE LOGISTICĂ**Error! Bookmark not defined.**
- 7.1.9 MEDIA PROFITULUI PENTRU PRIMII CLASAȚI PE PIAȚA DE LOGISTICĂ DIN ROMÂNIA**Error! Bookmark not defined.**
- 7.1.10. CEI MAI IMPORTANȚI 20 DE COMPETITORI DE PE PIAȚA DE LOGISTICĂ DIN ROMÂNIA**Error! Bookmark not defined.**
- 7.2. ANALIZA CELOR MAI IMPORTANȚI COMPETITORI DIN PIAȚA TRANSPORTURILOR INTERNAȚIONALE CE DESERVESC PIAȚA ROMÂNEASCĂ
Error! Bookmark not defined.
- 7.3. TENDINȚE ȘI CONCLUZII REFERITOARE LA PIAȚA DE LOGISTICĂ DIN ROMÂNIA
Error! Bookmark not defined.

PARTEA III

CERCETARE SELECTIVĂ PRIVIND NIVELUL DE SATISFACȚIE A CLIENȚILOR UNEI FIRME INTEGRATE DE LOGISTICĂ PE PIAȚA DIN ROMÂNIA ȘI A PARTICULARITĂȚILOR PIEȚELOR LOGISTICE DIN SUD-ESTUL EUROPEI – IMPACTUL ASUPRA COMPETITIVITĂȚII ORGANIZAȚIILOR **Error! Bookmark not defined.**

8. CERCETAREA NIVELULUI DE SATISFACȚIE A CLIENȚILOR UNEI FIRME INTEGRATE DE LOGISTICĂ PE PIAȚA DIN ROMÂNIA **Error! Bookmark not defined.**
- 8.1. ELEMENTE GENERALE CU PRIVIRE LA CERCETĂRILE DE MARKETING PE BAZĂ DE CHESTIONARE **Error! Bookmark not defined.**
- 8.2. CERCETAREA NIVELULUI DE SATISFACȚIE A CLIENȚILOR FIRMEI GEBRÜDER WEISS ROMANIA **Error! Bookmark not defined.**
- 8.2.1. ELEMENTE TEORETICE PRIVIND SERVIREA CLIENȚILOR .. **Error! Bookmark not defined.**
- 8.2.2. METODOLOGIA CERCETĂRII**Error! Bookmark not defined.**
- 8.2.3. MOTIVAȚIA CERCETĂRII.....**Error! Bookmark not defined.**
- 8.2.4. OBIECTIVELE CERCETĂRII.....**Error! Bookmark not defined.**
- 8.2.5. DESCRIEREA EȘANTIONULUI.....**Error! Bookmark not defined.**
- 8.2.6. ANALIZA ȘI INTERPRETAREA DATELOR**Error! Bookmark not defined.**
- 8.3. CONCLUZII **Error! Bookmark not defined.**

8.4. CERCETARE PRIVIND POSIBILITĂȚILE DE ACCEPTARE A FIRMEI GW CA FURNIZOR LOGISTIC **Error! Bookmark not defined.**

8.4.1. METODOLOGIA CERCETĂRII**Error! Bookmark not defined.**

8.4.2. MOTIVAȚIA CERCETĂRII.....**Error! Bookmark not defined.**

8.4.3. OBIECTIVELE CERCETĂRII.....**Error! Bookmark not defined.**

8.4.4. DESCRIEREA EȘANTIONULUI.....**Error! Bookmark not defined.**

8.4.5. ANALIZA ȘI INTERPRETAREA DATELOR.....**Error! Bookmark not defined.**

8.4.5.1. *Caracteristici de alegere a unui nou furnizor logistic...***Error! Bookmark not defined.**

8.4.5.2. *Nivelul de satisfacție în raport cu actualul furnizor logistic* **Error! Bookmark not defined.**

8.4.5.3. *Viziunea potențialilor clienți asupra companiei Gebrüder Weiss***Error! Bookmark not defined.**

8.5. CONCLUZIILE CERCETĂRII **Error! Bookmark not defined.**

9. CONCLUZII, RECOMANDĂRI, OPINII PERSONALE ȘI VIITOARE DIRECȚII DE CERCETARE **Error! Bookmark not defined.**

10. ANALIZĂ PE BAZĂ DE CHESTIONAR A PARTICULARITĂȚILOR PIEȚELOR LOGISTICE DIN SUD-ESTUL EUROPEI ÎN CARE ACȚIONEAZĂ O FIRMĂ DE LOGISTICĂ (GEBRÜDER WEISS) **Error! Bookmark not defined.**

10.1. METODOLOGIA DE CERCETARE **Error! Bookmark not defined.**

10.2. SCURTĂ PREZENTARE A ȚĂRILOR ANALIZATE **Error! Bookmark not defined.**

10.3. ANALIZA REZULTATELOR **Error! Bookmark not defined.**

10.3.1. ELEMENTE IMPORTANTE DIN PERSPECTIVA COLABORĂRII CU PARTENERII DE AFACERI LEGATE DE SERVIREA CLIENTILOR:.....**Error! Bookmark not defined.**

10.3.2. ELEMENTE ALE MEDIULUI DE AFACERI CARE INFLUENȚEAZĂ STABILIREA UNEI STRATEGII DE OPERARE ÎN ZONA DESERVITĂ.....**Error! Bookmark not defined.**

10.3.3. ASPECTE CARE AFECTEAZĂ MAI MULT DESFĂȘURAREA ACTIVITĂȚII. **Error! Bookmark not defined.**

10.3.4. CONSIDERENTE ASUPRA CONCURENȚEI DE PE PIAȚA INTERNĂ DE LOGISTICĂ DIN ZONA COORDONATĂ ȘI A SERVICIILOR OFERITE ...**Error! Bookmark not defined.**

10.3.4. CONSIDERENTE ASUPRA INFRASTRUCTURII DE PE PIAȚA DE LOGISTICĂ DIN ZONA COORDONATĂ ȘI A ALTOR ASPECTE SPECIFICE...**Error! Bookmark not defined.**

10.4. CONCLUZII **Error! Bookmark not defined.**

REZUMAT

În contextul economic actual este imperios necesară identificarea surselor generatoare de avantaj competitiv ce pot fi valorificate de către organizațiile de afaceri în vederea formulării și implementării strategiilor optime pentru a se impune în competiția de pe piață.

Managementul activităților de logistică poate reprezenta o sursă extrem de importantă pentru o organizație de a genera potențiale avantaje competitive. Logistica, în sine, reprezintă astăzi un element integrator pentru o mare parte din funcțiunile organizațiilor de afaceri, iar pe baza activităților din această zonă se pot identifica serioase rezerve de îmbunătățire a rezultatelor globale ale organizației.

Putem afirma faptul că logistica, prin definiția din 1991 a Consiliului Național al Distribuției Fizice din SUA, devenit între timp Consiliul Național al Managementului Logisticii (Council of Logistics Management), este o activitate ce se află clar în sfera managerială. Astfel logistica este „un proces care constă în planificarea, realizarea și controlul fluxului și stocării eficiente și eficace 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”¹. Putem argumenta, pe această bază, faptul că trebuie avută în vedere această perspectivă managerială, care are ca bază întregul proces decizional, începând cu etapa planificării și terminând cu cea a controlului, în condiții de eficiență și eficacitate, ca un element fundamental ce poate oferi unei organizații capacități deosebite legate de performanța managerială, care pot fi transformate extrem de benefic în competențe performante.

Plecând de la aceste premise trebuie afirmat faptul că această lucrare se concentrează pe un element definitoriu din managementul organizațiilor de afaceri, acela de a identifica cele mai potrivite căi de creștere a competitivității și, în același timp de creștere a satisfacției clienților. În contextul actual, al economiei bazate pe cunoaștere și inovare, un atu în competiția de pe diverse piețe este conceperea și realizarea unui management performant al activităților de logistică, care poate furniza serioase resurse de reducere a costurilor sau de creștere a nivelului de satisfacție al clienților.

Această lucrare, concentrată pe analiza furnizorilor de servicii integrate de logistică și pe beneficiarii de servicii de logistică de pe piața industrială din România,

¹ Ballou R. H. – *Business Logistics / Supply Chain Management*, Fifth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004

își propune conturarea unui model integrat de logistică prin care firmele furnizoare ale acestor servicii să-și poată adapta activitățile la specificul național al clienților și la cultura organizațională extrem de variată a acestora.

Principalele obiective ale acestei teze sunt:

- (1) Identificarea unui pachet de indicatori de evaluare a performanței unui sistem de logistică adaptat specificității piețelor românești
- (2) Elaborarea unui model de logistică pentru clienții români, pe baza analizei nivelului de servire prin:
 - Evaluarea celor mai importanți factori privind nivelul de satisfacție al clienților;
 - Evaluarea aspectelor importante legate de comunicarea în afaceri/colaborare;
 - Evaluarea relației client – furnizor de servicii integrate de logistică;
 - Evaluarea aspectelor importante ale etichetei/ numelui de marcă în afaceri
- (3) Motivațiile care ar duce la acceptarea unui furnizor de servicii integrate de logistică de către un potențial client, prin:
 - Determinarea nivelului de satisfacție în rândul subiecților în relația cu actualul furnizor logistic;
 - Determinarea principalelor calități căutate de un potențial client în încercarea de a găsi un furnizor logistic satisfăcător;
 - Studiarea și analiza caracteristicilor principale ale potențialilor clienți.
- (4) Posibilitatea formulării unor strategii de extindere și adaptare a modelului logistic în diferite contexte și culturi organizaționale, prin:
 - Identificarea particularităților socio-economice ale mediului de afaceri
 - Aspecte privind infrastructura locală (drumuri, frontiere, depozite)

În prezent **importanța și rolul logisticii** sunt tot mai mari, urmare a cel puțin trei considerente.

- În primul rând, distribuția se constituie într-un element de primă însemnătate în servirea clienților, în satisfacerea cerințelor tot mai exigente ale acestora. De altfel, din ce în ce mai mult, o logistică eficientă se constituie în elementul câștigător în atragerea și păstrarea clienților. Firmele de prestigiu știu că pot atrage tot mai mulți clienți, că îi pot păstra numai în condițiile în care distribuția se ridică la pretențiile acestora.

- În al doilea rând, logistica reprezintă un important element de costuri în activitatea oricărei firme. Costurile activităților logistice sunt tot mai ridicate, iar în aceste condiții, firmele trebuie să-și intensifice preocupările pentru desfășurarea unei logistici eficiente, pentru a-și perfecționa eficiența sistemului de distribuție fizică, astfel încât să-și reducă vizibil costurile, cu implicații pozitive, atât pentru ele, cât și pentru clienți. **În acest domeniu există încă serioase rezerve**, în prezent utilizându-se destul de puțin instrumentele moderne de decizie pentru coordonarea activităților de transport, pentru gestionarea eficientă a stocurilor, pentru o depozitare și o manipulare eficientă a mărfurilor.
- Evoluțiile pe planul tehnologiei informațiilor influențează în mod hotărâtor activitatea logistică, contribuind din plin la îmbunătățirea distribuției fizice a mărfurilor. În acest sens, utilizarea într-o tot mai mare măsură a calculatoarelor, a sistemelor electronice de scanare la locul de vânzare, a codurilor uniforme de produse, a înregistrărilor prin satelit, a schimburilor electronice de date și a transferurilor electronice de fonduri au permis firmelor să-și creeze sisteme avansate pentru procesarea comenzilor, pentru controlul stocurilor, pentru planificarea și optimizarea transporturilor și a rutelor de transport.

Suntem în acest moment, din punctul de vedere al managementului acestui tip de activitate, în fața a două provocări majore:

- realizarea unei **logistici integrate** sau, a unui **sistemul logistic integrat**. Cei doi termeni au în vedere *deplasarea mărfurilor printr-un lanț de verigi consecutive de valoare adăugată, care au menirea să asigure ajungerea produsului (serviciului) la momentul și locul potrivit, în forma și cantitatea solicitată;*
- **implementarea unei logistici strategice**, prin utilizarea competenței și a alianțelor logistice din întregul canal de distribuție, în vederea **obținerii avantajului competitiv**. De fapt, un asemenea tip de logistică urmărește existența unei alianțe interorganizaționale, alianță ce permite combinarea activelor și performanțelor unei companii (trust, consorțiu, grup de firme etc.) cu serviciile oferite de alți operatori logistici.

De-a lungul ultimilor ani managementului activităților de logistică se conturează în aspecte paradoxale. Pe de-o parte, este clar impactul acestuia asupra strategiilor globale ale unei afaceri, dar, în același timp, datorită unei serii întregi de factori, de natură internă sau externă, a crescut extrem de mult complexitatea acestui gen de management. Aceste evoluții au dus la externalizarea activităților de logistică,

mai ales a logisticii externe, către furnizorii de servicii de tip 3PL (Third Party Logistic). În ziua de azi acești furnizori de servicii de tip 3PL au un rol extrem de important în performanța lanțului de aprovizionare al clienților deserviți, aceștia fiind priviți ca parteneri strategici, ce pot să identifice soluții de optimizare a lanțului de aprovizionare, soluții care să ofere avantaje competitive sustenabile.

Managementul activităților de logistică a devenit mult mai complex și mult mai dificil din momentul în care ciclul de viață al produselor a devenit din ce în ce mai scurt, comportamentul consumatorilor a devenit tot mai sofisticat, cerințele acestora fiind extrem de diverse și adaptarea la cerințele acestora devenind un element vital. De asemenea, mediul de afaceri, pe cele mai multe piețe din lume, este extrem de dinamic și de imprevizibil. Astfel, s-a produs o transformare majoră chiar în modul de gândire și dirijare a unui lanț de producție, companiile specializate pe partea de producție nu mai pot împinge produsele lor pe flux până în momentul în care acestea ajung la consumatorul final, ci plecând de la premisa identificării nevoilor consumatorului, acesta trage pe flux produsele pe care și le dorește, acestea trebuind să ajungă la el la momentul în care acesta își dorește. De aceea, prețul final și calitatea produselor nu mai sunt argumente suficiente pe o astfel de piață, viteza și flexibilitatea lanțurilor logistice devenind un element de o importanță majoră. Pentru a obține o flexibilitate mărită și a realiza o viteză de răspuns superioară, trebuie re proiectate relațiile de transfer dintre diversele verigi ale acestui lanț de producție și desfacere, acordându-se o atenție foarte mare modului în care circulă informația, a modului în care aceasta este analizată și a modalităților de luare a deciziei în timp real. Performanța lanțului logistic trebuie analizată constant, pentru a identifica problemele și pentru a face să răspundă rapid, la costuri minimale și la standardele impuse de client, aceste aspecte asigurând supraviețuirea afacerii și a tuturor factorilor implicați.

Astăzi furnizorii de servicii integrate de logistică (3PL) sunt în continuă transformare a modului în care gândesc strategiile de operare, aceștia adăugând noi tipuri de servicii în portofoliul lor, de cele mai multe ori adaptate cerințelor și nevoilor clienților. Astfel, așa cum precizam anterior, acești furnizori de servicii integrate de logistică sunt priviți ca parteneri strategici care, prin colaborarea cu clientul, îi pot oferi optimizarea lanțului de aprovizionare și de desfacere, reducerea timpului pe ciclu și asigurarea unor soluții incredibil de prompte la cerințele clientului.

Pe de altă parte asistăm la o revoluție a cunoștințelor care este la început. Managementul optim al cunoștințelor care circulă sau se dezvoltă în cadrul unei organizații, precum și al cunoștințelor provenite din exterior poate face selecția asupra informațiilor necesare și poate, printr-o cultură organizațională creativă și prin stimularea capitalului intelectual al firmei, să transforme aceste competențe în

capabilități performante foarte importante pentru dezvoltarea unei organizații. Efectele acestei revoluții pot fi echivalente cu revoluția industrială, pentru că un management bine fundamentat al cunoștințelor poate să fie considerat motorul care asigură transformarea organizației și adaptarea acesteia mai rapidă la schimbare, în același mod în care motorul cu aburi a însemnat trecerea de la un sistem vechi și rudimentar de producție la unul mult mai performant. Se poate spune, parafrazând-ul pe Alvin Topfler că această revoluție a cunoștințelor la care asistăm reprezintă „*al treilea val*” pe scara dezvoltării generale a omenirii, atât din punct de vedere social, cât și economic. Implicațiile acestei revoluții a cunoștințelor sunt multiple și au reverberații profunde în viața oricărei organizații².

În esență se poate considera că *revoluția cunoștințelor reprezintă schimbarea fundamentală de la economia bazată predominant pe resurse fizice la economia bazată predominant pe cunoștințe*³. La baza acestei revoluții se situează rolul determinant pe care cunoștințele îl reprezintă în economia modernă. În ultimii ani se remarcă un dinamism deosebit al mediului de afaceri, cu implicații majore asupra organizațiilor, cu accentul mutat spre creșterea evidentă a importanței economice, pentru valorificarea avantajului competitiv, a proceselor tehnologice și tehnologiilor, a informațiilor, capitalului uman și, nu în ultimul rând, a capabilităților și competențelor organizației, toți aceștia fiind factori legați în mod organic de cunoștințe și de valorificarea acestora. Așa cum subliniază Ovidiu Nicolescu, toți acești factori abordați individual, relevă elemente deosebit de valoroase, cu mari implicații pragmatice, dar numitorul lor comun îl reprezintă cunoștințele, fiecare în parte constituindu-se în modalitățile de individualizare și operaționalizare a acestora.

Astfel se poate afirma faptul că, în viziunea teoriei bazate pe cunoștințe, firma poate fi privită ca fiind o structură de piață, a cărei resursă o constituie cunoștințele, activitățile principale concentrându-se asupra producției și integrării acestora pentru a obține performanțe economice susținute și durabile⁴.

Sunt patru aspecte importante care se află, în general, sub incidența logisticii: transportul, controlul stocurilor, depozitarea și servirea clienților. Managementul performant al acestor patru aspecte poate asigura, în final, avantajul competitiv al unei organizații, care poate să se concretizeze în: avantajul legat de reducerea costurilor, în general, sau obținerea unor timpi de răspuns la cerințele clienților mult mai scăzuți.

² Miricescu D. – *Managementul timpului – esența performanțelor organizației*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2008

³ Jones A.B. – *Knowledge Capitalism – Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press, Oxford, 1999

⁴ Nicolescu O, ș.a. – *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, vol I, *Managementul general al organizației*, Editura Economică, București, 2004 (p.43)

Servirea clienților este un element extrem de important și trebuie să fie parte componentă a strategiei organizaționale, deci element de decizie ce intră în atribuțiile managementului de vârf. Pe lângă costuri, aceasta este un indicator important care evaluează performanța sistemului logistic. Politicile de servire a clienților trebuie realizate pornind de la ideea de bază că un scop principal al logisticii este respectarea promisiunilor de livrare inițiale specificate în declarațiile de intenție, atât către clienții interni, cât și către clienții externi. Această abilitate de a livra cu consecvență la standardele stabilite inițial reprezintă, de multe ori, elementul cheie în atragerea și menținerea clienților. O servire a clienților la standarde competitive este realizată printr-o combinație perfectă a următoarelor elemente: răspunsuri rapide la cerințele clienților, prezență activă în zona clientului și o livrare rapidă, bazată pe elemente de încredere reciprocă⁵.

Toată această argumentare conduce la concluzia ca activitatea de logistică, reprezintă în ziua de azi un element definitiv pentru realizarea unui avantaj competitiv sustenabil, iar managementul acestor activități devine o verigă esențială în abordarea aceasta. Problemele cheie identificate au în vedere realizarea unei serviri a clienților în conformitate cu cerințele și necesitățile acestuia, uneori, prin elemente de diferențiere, putându-se depăși așteptările acestora. Viteza de răspuns, consecvența onorării promisiunilor, gradul de încredere și flexibilitatea sunt câteva aspecte definitorii care pot diferenția net o organizație de afaceri de alta asemănătoare.

Din acest motiv, ne-am propus verificarea modului în care aceste lucruri se produc pe piața din România, cu extrapolare spre zona Europei Centrale și a celei de Est. Tipologia piețelor din această zonă în care sunt extrem de multe probleme legate de stabilitatea mediului de afaceri, de infrastructură, de legislație, poate să dea nuanțe speciale și specifice legate de modul în care se pot organiza și gestiona activitățile de logistică. Pe de altă parte, această piață are o dinamică de creștere extrem de mare, fiind situată, din punct de vedere geografic la confluența unor trasee importante pentru dezvoltarea economică în următorii ani. Din acest motiv, vorbim de o piață atractivă, în care dezvoltarea economică deschide perspective noi și oportunități de creștere tentante. Toate aceste aspecte au condus spre realizarea acestei lucrări, care să surprindă toate elementele specifice din această zonă și să încerce să aducă clarificări și propuneri pertinente *privind creșterea competitivității organizaționale și a satisfacției clienților printr-un management eficient al activităților logistice*.

⁵ McGinnis M. A., Cancro J. P. – *Logistics Basics for Purchasing and Supply Professionals*

Subliniem faptul că aceste elemente tratate în această teză sunt în consonanță și cu principalele direcții de cercetare la nivel național și internațional, ceea ce îi conferă o relevanță deosebită și o perspectivă de aplicabilitate imediată în practică. Astfel subliniem faptul că teza se substituie, conform documentației din Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare PNII, elaborat de UEFISCDI și de Consiliul Național al Dezvoltării și Inovării:

- Domeniului de cercetare – Social Science and Humanities (SH)
- Subdomeniului – Individuals, institutions and markets: economics, finance and management (SH1)
- Aria de cercetare – Organization studies, strategy (SH1_7)

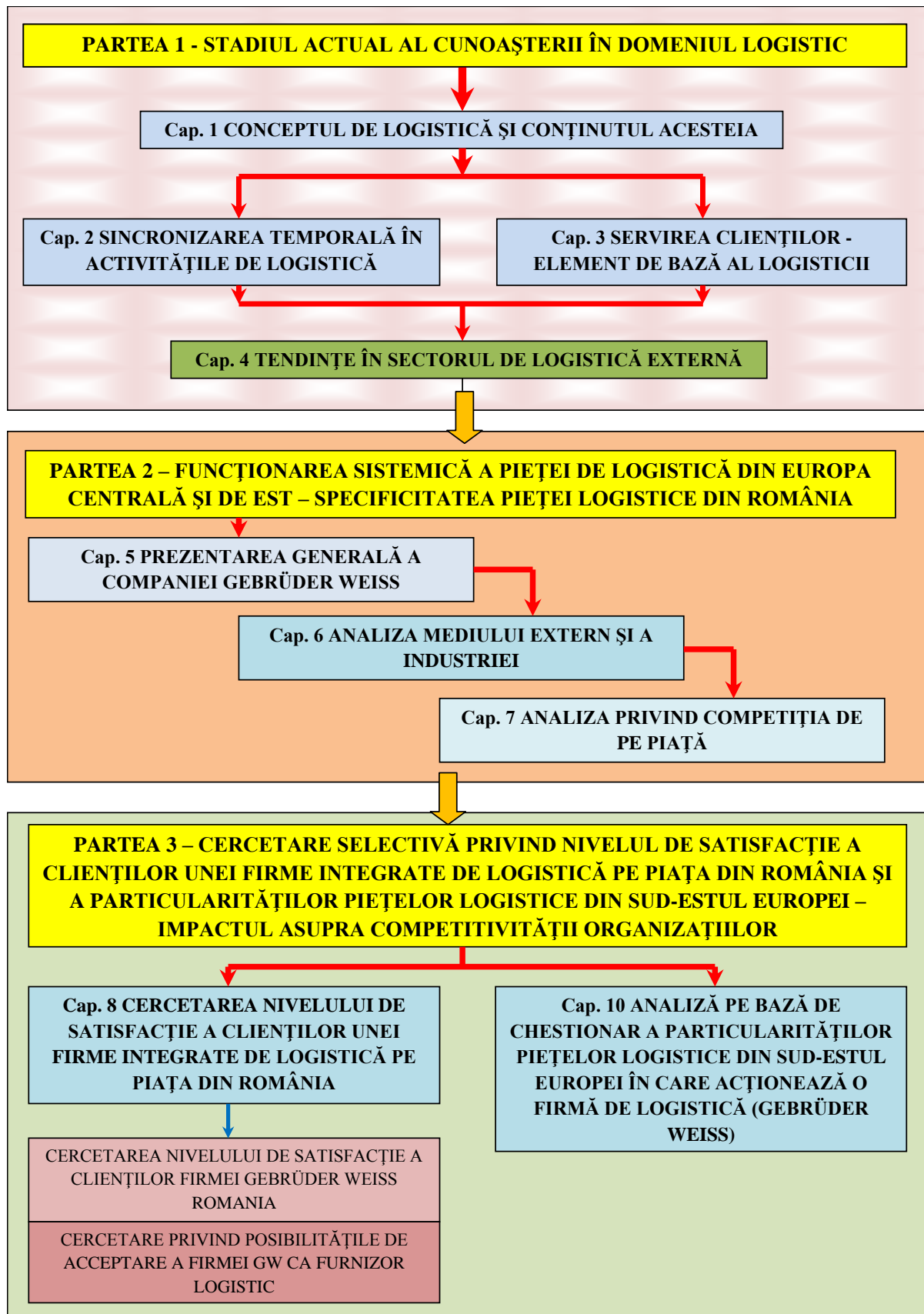
Din punctul de vedere al expertizei această cercetare se încadrează astfel:

- Tematica 9 – Cercetarea socio-economică și umanistă
- Direcția de cercetare 9.1 – Noi metode manageriale, de marketing și dezvoltare antreprenorială pentru competitivitate organizațională
- Tematica de cercetare 9.1.5 – Strategii de stabilire și valorificare a avantajelor competitive ale firmelor.

Ca structură teza este împărțită în trei părți importante, care au în vedere conceptul de logistică în general și aspectele particulare de pe piața din România și de pe piețele conexe, toate privite, așa cum vom dezvolta ulterior, din prisma colaborării doctorandului cu Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu și cu firma Gebrüder Weiss Romania, unde are și un important rol managerial.

Astfel PRIMA PARTE a tezei tratează principalele aspecte legate de STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIUL LOGISTIC. Aici, pe parcursul a patru capitole sunt expuse *elementele generale privind conceptul de logistică* și principalele aspecte care cantonează această activitate în zona managerială cu un impact puternic asupra costurilor, a calității și a termenelor de livrare, o triadă esențială în mediul competitiv de astăzi.

Al doilea capitol ia în discuție *sincronizarea temporală*, privită ca o placă turnantă în identificarea unor strategii de operare care să producă avantajul competitiv. Toate acestea sunt surprinse din perspectiva competiției bazate pe timp, care devine o latură esențială în organizarea și gestionarea lanțurilor globale de aprovizionare și livrare. Gestionarea optimă a activităților în timp și performanța de a avea termene de livrare mai reduse, cresc satisfacția clienților, câteodată chiar în dauna prețului de livrare.



Într-o continuare logică capitolul al treilea tratează *conceptul de servire a clienților* care câștigă în consistență prin viteza de reacție, consecvență, flexibilitate și

crearea unui sentiment de încredere și de parteneriat între furnizor, client și furnizorul de servicii integrate de logistică. Este conturată aici importanța realizării unui nivel de servire la standardele cerute de clienți, sau care, chiar să anticipeze unele cerințe ale clienților încă neexprimate, se creează astfel o valoare adăugată esențială prin activitatea de logistică, ce conduce la obținerea unui avantaj competitiv important pentru actorii implicați de-a lungul lanțului de livrare.

Astfel, aproape firesc se integrează în firul logic al tezei capitolul al patrulea în care se demonstrează importanța existenței unui parteneriat cu o companie care să ofere servicii integrate de logistică. Pe scara *evoluției conceptului de logistică* s-a conturat tot mai pregnant modelul de tip 3PL, care presupune existența unor parteneri care să ofere servicii de logistică cu o valoare adăugată mare, pe baza unei colaborări în aspecte diverse legate, nu doar de transferul fizic de materiale, ci pe fluxul de informații conex, care este extrem de important. Acest parteneriat se dezvoltă de-a lungul unei perioade mai mari de timp, partenerul din zona logisticii devenind un partener strategic.

PARTEA A DOUA, conține elemente de analiză importantă privind FUNCȚIONAREA SISTEMICĂ A PIEȚEI DE LOGISTICĂ DIN EUROPA CENTRALĂ ȘI DE EST cu accente pe SPECIFICITATEA PIEȚEI LOGISTICE DIN ROMÂNIA. Această parte a tezei cuprinde o analiză pertinentă a pieței de logistică din această zonă a Europei, cu un potențial de creștere deosebit și cu o importanță strategică în dezvoltarea generală a economiei europene. Sunt cuprinse aici trei capitole ce construiesc o imagine cât mai concludentă a pieței din această zonă.

Astfel, unul dintre capitole, capitolul cinci, se constituie într-un *studiu de caz interesant despre o companie ce operează pe piața europeană de foarte mult timp și care de câțiva ani a pătruns și pe piața românească, Gebroüder Weiss*. Studiul de caz este interesant, spunem noi, și din perspectiva faptului că surprinde un model de dezvoltare a unei afaceri de acest tip în această zonă, model ce poate fi considerat ca un cadru, destul de fidel, de regândire a unei afaceri în domeniul logisticii pe piața românească.

Capitolul șase face un pas mai departe în analiza pieței locale, acesta fiind dedicat unei prezentări și unei *analize a mediului extern general*, cu toate componentele sale importante: componenta politico-legală, componenta economică, componenta socio-culturală, componenta tehnologică, demografică și cea internațională. Reliefarea acestor aspecte definește mai concret tipologia mediului de afaceri din România și necesitatea adaptării unei afaceri la condițiile locale. Trebuie precizat faptul că pentru un furnizor de soluții logistice integrate provocările mediului de afaceri românesc sunt extrem de mari și ele vizează infrastructura destul de slab

dezvoltată, aspectele legislative destul de complicate, cât și câteva elemente de natură socio-culturală, dar merită a fi menționate și provocările de natură pozitivă ce vizează stabilitatea politică, coerența politicilor guvernamentale și oportunitățile de dezvoltare din zonă și ele legate de posibilitățile de extindere spre zona orientului apropiat și a celui mai îndepărtat.

Capitolul șapte coboară spre analiza mediului extern specific, îngustând analiza la un domeniu mai îngust de competiție, acesta fiind dedicat unei *analize privind competiția de pe piața de logistică din România*. Este un capitol amplu ce preia informații statistice și care încearcă să stabilească cei mai importanți jucători de pe această piață, și să facă niște ierarhizări legate de cifra de afaceri, profitabilitate, nivelul investițiilor, numărul de salariați, volumele de marfă manipulate și multe alte aspecte. Trebuie precizat faptul că funcție de criteriile alese, ierarhiile pe această piață sunt extrem de diferite, ceea ce denotă faptul că vorbim de un mediu cu o competitivitate crescută și de jucători care se poziționează diferit, funcție de capacitățile și competențele performante identificate.

Deocamdată, nu există, nici în România, nici în altă parte a lumii, un model integrat de logistică prin care firmele furnizoare ale acestor servicii să-și poată adapta activitățile la specificul național al clienților și la cultura organizațională extrem de variată a acestora.

Ultima parte, PARTEA A TREIA, este o parte exclusivă de cercetare, vizând o CERCETARE SELECTIVĂ PRIVIND NIVELUL DE SATISFACȚIE A CLIENȚILOR UNEI FIRME INTEGRATE DE LOGISTICĂ PE PIAȚA DIN ROMÂNIA ȘI A PARTICULARITĂȚILOR PIEȚELOR LOGISTICE DIN SUD-ESTUL EUROPEI – IMPACTUL ASUPRA COMPETITIVITĂȚII ORGANIZAȚIILOR. Așa cum artă și titlul această parte se concentrează pe trei direcții de cercetare, în conformitate și cu obiectivele tezei stabilite inițial. Toate acestea sunt analizate pe baza răspunsurilor primite la trei anchete realizate pe bază de chestionar având ca eșantion țintă clienții unor firme ce oferă servicii integrate de logistică sau managerii unor firme de logistică care își desfășoară activitatea în diverse locații din Europa de Est.

Prima cercetare are în vedere *analiza nivelului de satisfacție al clienților unei firme de logistică*, în speță Gebrüder Weiss, pentru a identifica, în final, aspectele importante care conturează servirea clienților pe piața românească de logistică.

A doua cercetare abordează problema dintr-o perspectivă diferită încercând să identifice care sunt *motivațiile care ar duce la acceptarea unui furnizor de servicii integrate de logistică de către un potențial client*, încercând astfel să determinăm care sunt mijloacele de a penetra și a rezista pe o piață cu competiție ridicată.

Aceste două cercetări sunt înglobate în capitolul opt fiind urmate de un capitol consistent de concluzii, capitolul nouă.

Ultima cercetare, înglobată în capitolul zece, are în vedere *identificarea particularităților piețelor de logistică din sud-estul Europei*, plecând de la ideea că fiecare țară are aspecte particulare importante de care trebuie ținut cont, aici având în vedere elementele legate de infrastructură, cadrul politico-legal, probleme meteorologice cât și aspecte psiho-sociale. De aceea este important să adaptezi afacerea acestor aspecte și este interesant să identificăm diversele fațete ale abordărilor privind nivelul de servire logistică.

Toate aceste trei părți compun, în mod logic, imaginea unui întreg. Plecând de la cercetarea bibliografică a stadiului actual în domeniu, subliniind tendințele noi apărute în domeniu, trecând prin două teme extrem de actuale, cele legate de nivelul de servire logistică și cele de a răspunde cât mai prompt clientului, se ajunge apoi în conturarea clară a cadrului de desfășurare a unei afaceri în zona Europei de Est ca apoi să se finalizeze totul cu cele trei cercetări ample din partea a treia unde tragem concluzii pertinente asupra ipotezelor de lucru lansate în partea teoretică din debut.

Trebuie afirmat faptul că, în prezent, firmele furnizoare de servicii de logistică se bazează pe experiențele proprii acumulate în timp, neavând posibilitatea să profite de rezultatele unui demers științific pe această temă. Din acest motiv, am intenționat să venim în întâmpinarea acestei situații și să realizăm un model, care să constituie un mijloc de lucru eficient și un sprijin în procesul de luare a deciziilor pentru firmele furnizoare de servicii de logistică.

Este de subliniat faptul că toată această lucrare a fost elaborată printr-o solidă colaborare cu două organizații importante cu preocupări în acest domeniu sau care au ca principală activitate logistica, o organizație din mediul academic, și facem referire aici la Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu și la colectivul departamentului de Inginerie Industrială și Management, și la firma Gebrüder Weiss România. Fără această strânsă colaborare, aceste studii nu ar fi putut fi realizate, iar multe dintre aspectele specifice surprinse ar fi putut fi neglijate.

Colaborarea cu Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu s-a materializat în activitatea de cercetare, pornind de la identificarea unor potențiali indicatori de evaluare a performanței sistemului de logistică, continuând cu discuțiile pertinente privind modalitatea de realizare a unui model performant de logistică pentru piața românească și identificarea modalităților de valorificare a acestuia și în identificarea elementelor care pot reprezenta poli importanți de dezvoltare a unor strategii sustenabile, care să aibă la bază managementul activităților de logistică.

Colaborarea cu firma Gebrüder Weiss Romania SRL a fost, în principal, legată de know-how-ul în domeniul logisticii, bazată pe o experiență îndelungată, dar și în domeniul experienței interculturale, ținând cont că Gebrüder Weiss Holding AG este reprezentată pe trei continente (Europa, Asia și America) în 25 de țări prin 156 de locații. Astfel, și parteneriatul cu Gebrüder Weiss Romania SRL a avut un rol important în procesul de identificare a indicatorilor de evaluare a performanței a sistemului de logistică și în stabilirea unor strategii de extindere și adaptare a modelului logistic în diferite contexte și culturi organizaționale.

Desigur, fără lipsă de modestie, trebuie precizat aici și faptul că autorul acestor rânduri are o experiență relevantă în acest tip de activități manageriale, fiind unul dintre pionii esențiali care au dezvoltat afacerile unei firme care oferă servicii integrate de logistică (Gebrüder Weiss Holding AG) pe piața Europei de Est și chiar în avanposturi din Asia.

Sperăm că tot acest demers de cercetare să fie interesant atât ca abordare teoretică, dar, poate mai mult ca abordare practică, materialul acestei teze putând reprezenta un instrument de lucru interesant pentru managerii firmelor de logistică. O parte din concluziile acestor cercetări au fost prezentate de autor, sub forma unor lucrări științifice în publicații importante din România sau în volumele unor conferințe de specialitate. O parte din studiile privind satisfacția clienților au fost puse deja la dispoziția firmei Gebrüder Weiss, acestea fiind utilizate în procesul managerial pentru îmbunătățirea activității, pentru identificarea competențelor performante și pentru formularea unor strategii sustenabile de dezvoltare care să asigure avantajul competitiv.

Desigur, deja o parte din materiale, au fost transmise și partenerului universitar, în speță Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu pentru a fi diseminate cadrelor didactice interesate și studenților, și mai ales spre a fi utilizate ca studii de caz sau exemple de bune practici în procesul de pregătire de la cursurile de licență sau de la cele de master.

Activitățile de logistică reprezintă în economia de azi un element esențial în identificarea unor surse de avantaj competitiv. Mai ales pentru firmele care operează în zona producției și care constituie verigile unui lanț de producție extrem de lung și de incitant, managementul lanțului de aprovizionare reprezintă o placă turnantă, atât pentru gestionarea optimă a relațiilor cu partenerii de afaceri – furnizori și clienți, cât și pentru identificarea soluțiilor optime de reducere a costurilor. Este clar că cei care reușesc să obțină timpi de livrare cât mai reduși și care gestionează bine și celelalte aspecte legate de calitatea livrărilor și de costurile de operare au un atu important în competiția de pe piețele mondiale. Competiția bazată pe timp statuată de Stalk în anii

80 ai secolului trecut, face încă legea pe multe piețe ale lumii, de aceea organizațiile trebuie să identifice măsuri pentru a face față acesteia.

Am subliniat aceste elemente destul de apăsate și în partea introductivă a tezei, punând un accent puternic pe necesitatea identificării unor soluții ingenioase de a crește viteza de răspuns, în condiții economice cât mai avantajoase. Așa cum a rezultat și din cercetările pe bază de chestionar adresate unor clienți ai unor firme ce oferă servicii integrate de logistică, viteza de răspuns și flexibilitatea sunt unele dintre nevoile cele mai acute ale partenerilor de afaceri. Presiunea termenelor scurte, multitudinea organizațiilor de afaceri care aplică conceptul Just-in-Time (JIT) și filozofiile noi de producție care se bazează pe Toyota Production System (TPS), de genul Kaizen, Lean Manufacturing sau Quick Response Manufacturing, forțează regândirea totală a politicilor și strategiilor din zona logisticii, aducând această funcțiune în vizorul principal al celor ce gândesc strategii de afaceri coerente și sustenabile. Loturile de fabricație sunt din ce în ce mai mici, diversitatea producției este din ce în ce mai mare, stocurile de pe întreg lanțul logistic sunt minime, de aceea flexibilitatea în aprovizionare și reacția rapidă la comenzile clienților devin esențiale.

Multe din activitățile de logistică au fost externalizate pentru reducerea costurilor, iar relația cu firmele specializate a devenit una din ce în ce mai specială. Aceste organizații de afaceri care inițial vizau doar activitățile de transport, de căraușie, au preluat tot mai multe elemente de servire, tocmai pentru a crește cât mai mult nivelul de servire, astfel au fost puse la dispoziție depozite speciale, terminale intermodale, terminale de cross-docking, gestionarea informațiilor de transport, optimizarea rutelor, servicii premium de tip expres. Toate acestea au dus la dezvoltarea unui parteneriat, menționat și în interiorul lucrării, parteneriat pe termen lung cu influențe puternice asupra principalilor indicatori de performanță economică. Astfel au apărut termenii de 3PL și 4PL care vizează un parteneriat de natură strategică și consolidează lanțul de aprovizionare, prin crearea unor grupuri puternice ce obțin, împreună, avantaje competitive importante. Sunt aici de menționat și diversele studii în domeniu care subliniază starea de fapt în acest domeniu important, de aceea menționăm în continuare câteva concluzii ale unui studiu realizat anual legat de parteneriatul dintre furnizorii de servicii de tip 3PL și principalii clienți ai acestora.

Câteva tendințe menționate și la sfârșitul primei părți a tezei, conturează mai acut necesitatea unei dinamici extrem de rapide de adaptare la noile cerințe ale pieței și transformarea modelului de tip 3PL în unul de tip 4PL. Caracteristici cheie ale organizației de tip 4PL, așa cum au fost enumerate și în capitolul 4, sunt:

- Organizație hibrid – formată din mai multe entități diferite
- Stabilită, în mod tipic, ca parteneriat sau contract pe termen lung

- Alinierea scopurilor partenerilor și clienților prin intermediul repartizării profitului
- E responsabilă de managementul și operarea întregului lanț de ofertă
- Flux continuu de informații între parteneri și organizația 4PL
- Potențial de generare de venit

Acest tip de furnizor de servicii logistice de tip 4PL este, în această viziune, un partener strategic, diferit de parteneriatul tactic realizat în cazul operatorilor 3PL. Un furnizor de servicii tip 4PL, în principiu, este un integrator al lanțului de aprovizionare, iar setul de competențe și abilități necesare în acest caz este unic. Astfel, logistica 4PL duce la realizarea unei coaliții a celor mai buni furnizori de servicii și asigură o gestionare eficientă a costurilor și un management durabil al lanțului ofertei.

Managementul activităților de logistică poate reprezenta o sursă extrem de importantă pentru o organizație de a genera potențiale avantaje competitive. Logistica, în sine, reprezintă astăzi un element integrator pentru o mare parte din funcțiunile organizațiilor de afaceri, iar pe baza activităților din această zonă se pot identifica serioase rezerve de îmbunătățire a rezultatelor globale ale organizației.

Partea a doua a lucrării a abordat o analiză detaliată a mediului de afaceri din România și principalele particularități ale pieței românești de logistică surprinsă în diverse date statistice, dar care demonstrează câteva tendințe importante.

Capitolul cinci este, în sine, o prezentare generală și o analiză cu tentă de analiză strategică a unui jucător important de pe piața furnizorilor de servicii integrate de logistică din România. Gebrüder Weiss România este unul dintre jucătorii situați în primele cinci companii de pe piață și reprezintă un exemplu al dezvoltării unei firme occidentale pe piața din România și care și-a dezvoltat afacerea locală construind un sistem de logistică de la zero în România, spre deosebire de alt jucător de pe această piață, care a intrat prin achiziția celei mai importante companii autohtone din domeniul transporturilor și a altor servicii din sfera logisticii. De aceea considerăm că acest studiu reprezintă chiar un exemplu de bune practici în domeniu, demonstrând și anumite modalități de dezvoltare pe această piață extrem de interesantă. Serviciile oferite de firmă sunt extrem de diverse iar portofoliul de clienți este unul semnificativ. Sunt patru valori fundamentale sub care se desfășoară operațiunile firmei: independență, sustenabilitate, angajament și excelență în servicii. Din punct de vedere financiar, așa cum s-a arătat în interiorul capitolului, dezvoltarea firmei este continuă, cu excepția anului 2009, cifra de afaceri fiind într-o continuă creștere.

Din punct de vedere operațional, firma are implementată o rețea de hub-uri ce acoperă cele mai importante zone ale țării. Astfel locația de bază este la București, iar

celelalte locații sunt la Arad, Oradea, Cluj, Sibiu, Craiova, Bacău și Constanța. Terminalul de cross-docking de la Sibiu este un punct cheie în această rețea, acesta preluând și intrările în țară, dinspre zona de vest, realizând totodată distribuția și divizarea mărfii ce vine dinspre București și care trebuie să ajungă în zona central și de nord-est.

Capitolul șase se concentrează pe analiza mediului extern general românesc, abordând toate componentele acestuia, componenta politico-legală, componenta economică, componenta socio-culturală, componenta tehnologică, componenta internațională. La fiecare dintre aceste componente s-au punctat particularitățile și influențele manifestate asupra companiilor ce operează în domeniul logistic. O succintă trecere în revistă a acestor influențe o prezentăm în continuare:

- România are o poziție bună din punct de vedere al economiei și al localizării, ea fiind o poartă de acces între Europa și Asia, acest lucru putând fi punctat ca o oportunitate majoră;
- România are cea mai puțin dezvoltată infrastructură rutieră din Europa din punct de vedere al acoperirii. Are, de asemenea, un nivel scăzut de siguranță și de conectivitate cu celelalte state membre UE;
- Forța de muncă calificată și costuri scăzute ale acesteia;
- Potențial de dezvoltare a unor platforme logistice cargo pe aeroporturile situate în zonele cheie identificate pentru construirea terminalelor intermodale cu posibilități de conectare a acestora inclusiv la rețeaua feroviară (București, Timișoara, Constanța);
- Ratele dobânzilor sunt mai mari decât în majoritatea statelor Uniunii Europene și cursurile valutare sunt destul de stabile;
- Veniturile curente ale populației sunt relativ stabile și se situează încă la un nivel relativ scăzut, departe de media Uniunii Europene;
- Rata șomajului este relativ stabilă și se situează la un nivel care nu constituie o problemă mare pentru persoanele care sunt în căutarea unui loc de muncă, dar în același timp oferă încă suficientă forță de muncă organizațiilor care doresc să angajeze personal;
- Piața de retail din România are un potențial uriaș, fiind o piață cu aproximativ 20 de milioane de consumatori și cu un potențial de creștere important.

Așa cum afirmam și în conținutul tezei, mediul de afaceri românesc, mai ales pentru zona de logistică, este unul destul de controversat, având o multitudine de oportunități, dar și foarte multe pericole. Cea mai mare problemă invocată de toți operatorii logistici se referă la infrastructura rutieră și feroviară extrem de precară și care duce la creșterea costurilor de exploatare pe unitatea de încărcătură și la timpuri de

operare mediocri. Acestor probleme le sunt atașate riscurile de accidente, întârzieri datorate blocajelor, viteze de tranzit reduse și taxe de operare ridicate (taxe de drum, taxe de primă înmatriculare, asigurări, etc.).

O altă problemă majoră este generată de legislația destul de schimbătoare și destul de stufoasă, care poate genera o altă serie de probleme de operare.

Oportunitățile sunt generate de așezarea geografică extrem de favorabilă la confluența Occidentului cu Orientul. Migrarea multor afaceri către Estul Europei și către Orientul Mijlociu, deschid perspective de dezvoltare fantastice. Piața de retail din România înregistrează creșteri semnificative, ceea ce înseamnă că toată activitatea de suport a marilor centre comerciale este în continuă dezvoltare. O altă oportunitate importantă este legată de faptul că, încă, există un cost al forței de muncă scăzut și o competență încă destul de ridicată a acestei forțe de muncă. Iar pentru că fluxul informațional este unul extrem de important pentru această industrie, trebuie afirmat faptul că dezvoltarea infrastructurii informatice este printre cele mai bune din Europa, iar vitezele de internet sunt dintre cele mai bune, ceea ce ajută enorm la transferul și la gestionarea optimă a informației.

Finalul acestei părți secunde este dedicat analizei detaliate a pieței de logistică din România. Un prim aspect important al acestei piețe de logistică este evidențiat de faptul că pe piață există o multitudine de jucători de diverse dimensiuni și cu diverse preocupări. În general peisajul e dominat de multe firme de transport sau de căraușie, dar care își adaugă în titulatură sau în domeniul de activitate logistica. De aceea e destul de greu de diferențiat câte și care din multitudinea de firme de pe piață au preocupări adevărate în zona logisticii și care oferă servicii integrate de logistică, putând fi denumite furnizori de servicii de tip 3PL.

O analiză documentată, cum este cea prezentată în capitolul șapte demonstrează, totuși, că piața românească este dominată de câțiva jucători importanți, din păcate, cei mai mulți dintre ei fiind firme cu capital străin sau reprezentanțele unor companii occidentale în România. Aspectul pozitiv al acestui tablou este faptul că aceasta dovedește atractivitatea pieței românești și oportunitățile de dezvoltare existente în zonă. Printre cei care domină piața românească în acest moment sunt Schenker Romtrans, Gefco Romania, Gebruder Weiss Romania, toate acestea oferind servicii integrate de tip 3PL.

Este de menționat faptul că încă servicii de tip 4PL nu se conturează pe piața românească, care pare a fi totuși la început de drum și se lovește încă de multe probleme de ordin legislativ, economic și mai ales de o infrastructură încă prea puțin pregătită pentru explozia logistică din ultima perioadă.

Câteva concluzii merită a fi menționate și subliniate în cele ce urmează, fiind extrase aici elementele care par mai semnificative din analiza minuțioasă realizată în capitolul șapte. Acestea sunt următoarele:

- Cea mai mare cifră de afaceri a fost realizată în 2012 de Schenker Romtrans de 81.7 milioane €, cu o diferență de 7.2 milioane € față de anul 2011, urmată de Gefco Romania cu aproximativ jumătate din valoarea primei clasate, 42 milioane €;
- În ceea ce privește productivitatea pe angajat, excelează companiile Gefco România, Trans International Spedition, Gopet România și All Cargo Express cu valori de peste 400.000 € pe angajat într-un an calendaristic;
- Schenker Romtrans se află și la această categorie pe primul loc având un profit în 2012 de 3.5 milioane €, cu 2.3 milioane € mai mult ca în 2011. Ea este urmată de Karl Heinz Dietrich cu 2.8 milioane €, care a înregistrat o scădere de 267 mii € față de 2011 și de Gefco România cu un profit de 1,9 milioane € în anul 2012, în scădere cu peste 1 milion de € față de anul 2011;
- Schenker Romtrans are cea mai mare cotă de piață de 7,1% cu un total al cifrei de afaceri de 81.7 milioane de euro. Următorul în clasament, TTS, care se ocupă cu transportul maritim, obținând o cifră de afaceri de peste 68 milioane de euro, acoperind o cotă de piață de 5,8%.
- La categoria active deținute de companii Schenker Romtrans se află pe primul loc cu 68 milioane €, urmată de Karl Heinz Dietrich cu 53 milioane €, pe locul 3 se află Gebrüder Weiss cu aproximativ 23 milioane € active înregistrate în 2012;
- Cel mai stabil prestator de logistică, din punctul de vedere al profitabilității, în perioada 2009-2012, este Karl Heinz Dietrich International Exped, urmat de Gefco România și All Cargi Express.

Partea a treia, cuprinde o amplă *Cercetare selectivă privind nivelul de satisfacție a clienților unei firme integrate de logistică pe piața din România și a particularităților piețelor logistice din sud-estul Europei – impactul asupra competitivității organizațiilor*. Întregul demers științific din această zonă a lucrării se concentrează pe trei direcții de cercetare, care se pliază pe obiectivele tezei stabilite. Sunt analizate trei anchete, realizate pe bază de chestionar având ca eșantion țintă clienții unor firme ce oferă servicii integrate de logistică, sau managerii unor firme de logistică care își desfășoară activitatea în diverse locații din Europa de Est. Pentru că am menționat deja în introducere colaborarea cu firma Gebrüder Weiss, iar implicarea autorului în coordonarea activităților firmei în Europa de Est este una crescută,

cercetările menționate s-au centrat în mare parte pe clienții firmei și pe experiențele avute de managerii firmei din locațiile din zonă. Însă din experiențele proprii, cât și din discuțiile cu alți manageri implicați în activitatea de logistică, rezultatele analizei pot fi extrapolate, fără probleme, la problematica din această zonă, și multe din problemele semnalate sunt probleme care confirmă ipotezele de lucru extrase din literatura de specialitate.

Prima cercetare are în vedere *analiza nivelului de satisfacție al clienților unei firme de logistică*, în speță Gebrüder Weiss, pentru a identifica, în final, aspectele importante care conturează servirea clienților pe piața românească de logistică.

Obiectivele cercetării, menționate și în cadrul paragrafului 8.2.4. au vizat următoarele aspecte:

- Evaluarea celor mai importanți factori privind nivelul de satisfacție al clienților;
- Evaluarea aspectelor importante legate de comunicarea în afaceri/ colaborare;
- Evaluarea relației client – furnizor de servicii integrate de logistică;
- Evaluarea aspectelor importante ale numelui de marcă în afaceri (în alegerea partenerului pentru partea de logistică).

Principalele concluzii ale acestei analize, detaliate în cadrul capitolului 8, se referă la următoarele aspecte importante:

- Principalele surse de informații utilizate de către clienți sunt internetul și televiziunea;
- Serviciile la care au apelat sunt legate în mare parte de transportul rutier (72%), urmate de transportul maritim și destul de puțini clienți au apelat la servicii privind soluții integrate de logistică, doar (9%), dintre aceștia, marea majoritate au vizat transportul intern de marfă (67%), iar restul (33%) au vizat elemente privind transferul de marfă pe relații internaționale;
- Nivelul de satisfacție este relativ ridicat, 61% dintre respondenți afirmând faptul că experiențele trecute legate de relația cu firma de logistică au fost satisfăcătoare, iar 29% au afirmat totala satisfacție legată de această relație;
- Cel mai apreciat element legat de partea de servire logistică este *competența*, urmate apoi de *seriozitate* și de *încredere*;
- Principalele noțiuni asociate cu firma luată în studiu au fost: *promptitudine*, *adaptabilitate* și *calitate*;
- Principalele argumente pentru alegerea colaborării cu această companie au fost: raportul calitate – preț (40%) și experiența (21%);
- Poate puțin contradictoriu cu unele din concluziile menționate este faptul că există și elemente de insatisfacție, acestea fiind legate în primul rând de

comunicarea defectuoasă, de modul de soluționare a unor reclamații și de greșelile apărute în activitatea de livrare.

Una dintre întrebările cele mai importante a fost aceea care le-a cerut celor chestionați să evalueze, din perspectivă personală, care sunt elementele care conduc la un nivel de servire ridicat. Răspunsurile primite la această întrebare sunt tranșante și demonstrează faptul că unul dintre cele mai importante elemente este timpul de onorare a comenzii (89%), urmat de rezolvarea în timp a util a problemelor survenite (78%) și consecvența în oferirea serviciilor (61%). *Acest lucru verifică una din ipotezele inițiale de lucru, cea legată de importanța covârșitoare a gestionării optime a activităților în timp pentru a obține timpi de răspuns cât mai reduși.*

Alte elemente importante, în optica clienților, pentru un nivel de servire ridicat sunt: adaptabilitatea la nevoile clienților (86%), raportul optim calitate – preț (77%), pregătirea profesională a personalului (73%).

A doua cercetare abordează problema dintr-o perspectivă diferită încercând să identifice care sunt *motivațiile care ar duce la acceptarea unui furnizor de servicii integrate de logistică de către un potențial client*, încercând astfel să determinăm care sunt mijloacele de a penetra și a rezista pe o piață cu competiție ridicată.

Principalele obiective ale acestei cercetări sunt:

- Determinarea nivelului de satisfacție în rândul subiecților în relația cu actualul furnizor logistic;
- Determinarea principalelor calități căutate de un potențial client în încercarea de a găsi un furnizor logistic satisfăcător;
- Studiarea și analiza caracteristicilor principale ale potențialilor clienți.

Este de subliniat din nou faptul că o majoritate covârșitoare de respondenți (91%) consideră că *timpul de onorare al comenzii este foarte important*. Pe următoarea poziție (55% din subiecți) se situează opiniile conform cărora un aspect foarte important al unui furnizor logistic este *consistența livrărilor*, iar 50% sunt de părere că e foarte important ca, clientul să aibă parte de *informații în timp real referitoare la procesarea comenzii*. 74% din respondenți consideră că o colaborare între client și logistician este foarte importantă în rezolvarea potențialelor probleme, pe când 49% din subiecți dau o foarte mare importanță prețului serviciilor logistice.

În ceea ce privește alegerea unui nou furnizor logistic, 53% din respondenți sunt de părere că marca companiei ar trebui să fie un aspect important, care să-i ajute în alegerea lor, iar 38% din subiecți consideră că modul de lucru al agenților de vânzări și modul în care aceștia știu să promoveze imaginea companiei este un aspect important în alegerea unui anumit furnizor logistic.

Subliniem din nou faptul că și din această cercetare a reieșit faptul că pentru majoritatea clienților, elementul esențial de satisfacție este ca un furnizor de servicii logistice să ofere un timp de onorare al comenzii cât mai mic, să ofere, de asemenea, date în timp real referitoare la statusul comenzilor, dar și un preț al serviciilor cât mai mic. Mai mult, aceștia sunt de părere că în cazul unor probleme neașteptate, furnizorul logistic ideal trebuie să fie 100% cooperant pentru a rezolva aceste probleme într-un timp cât mai scurt și cu o eficiență cât mai mare.

Ultima cercetare, din cadrul capitolului zece, se axează mai mult pe elementele caracteristice mediului socio-cultural, componente politico-legale și încearcă să identifice *particularitățile piețelor de logistică din sud-estul Europei (Bulgaria, Macedonia, România, Georgia și Turcia)*. Principala ipoteză de lucru este aceea că fiecare țară are aspecte particulare importante de care trebuie ținut cont în cadrul unei afaceri, cu atât mai mult în cazul unei afaceri din zona logistică.

Sunt câteva elemente comune între țările analizate, din perspectiva elementelor ce concură la un nivel ridicat de servire logistică. Din nou viteza de onorare a unei comenzi este elementul cel mai important sesizat de managerii din cele mai multe țări analizate. Consecvența în onorarea unor comenzi este un alt element important, subliniat de managementul de la București.

Pentru patru dintre managerii chestionați, și anume, cei din Bulgaria, Turcia, Macedonia și România, cel mai important element pe care are influență asupra desfășurării unei afaceri și care acționează din mediul extern general este componentă economică, pentru managerul georgian cea mai importantă componentă pare a fi cea politico-legală. Când am încercat să particularizăm puțin elementele mediului extern general, a fost ales din nou un element al componente economice, și anume inflația (Bulgaria, România, Macedonia), alt element cu relevanță sporită sunt constrângerile de ordin politic (Georgia, Turcia, Macedonia, România).

Trei dintre țările analizate par a avea o concurență extrem de acerbă pe piața furnizorilor de servicii integrate de logistica (Turcia, Bulgaria, România), iar în două dintre acestea (Bulgaria și România) este menționat ca principal concurent pe zona de servicii logistice DB Schenker

Analiza serviciilor la care apelează clienții ne oferă o împărțire relativ echilibrată. În principiu, dacă analizăm România, aproape toate serviciile sunt acoperite uniform (transport rutier, feroviar, naval, aerian, depozitare), mai puțin serviciul de consultanță. Reprezentanta din Macedonia nu oferă servicii de transport feroviar și consultanță. Reprezentanta din Turcia, și ea acoperă 3 servicii, mai puțin partea de depozitare și consultanță. Filiala din Georgia, nu a avut comenzi din partea

clienților pe zona de consultanță. Iar reprezentanța firmei din Bulgaria nu oferă servicii de transport feroviar.

Din punctul de vedere al infrastructurii nici una dintre persoanele intervievate nu consideră că în țările analizate nu consideră că există premisele pentru a afirma că aceasta este dezvoltată la un nivel mulțumitor. Se apreciază că infrastructura, cu preponderență cea rutieră, este mediu dezvoltată în țări ca Bulgaria, Turcia și Georgia și slab dezvoltată în țări ca România sau Macedonia. Această constatare conduce la ideea că datorită acestui factor timpul de răspuns este redus și costurile de operare sunt crescute, ceea ce anulează de multe ori eforturile făcute de companii pentru a fi performante pe piață.

În sprijinul obiectivelor propuse inițial, putem afirma faptul că principalii factori privind nivelul de satisfacție pe piețele Europei de Est sunt asemănătoare cu cele de pe oricare piață din lanțul de aprovizionare. Aceste elemente sunt:

- Viteza de onorare a unei comenzi
- Consecvența în onorarea comenzilor contractate inițial
- Flexibilitate și adaptare la cerințele clienților
- Un raport preț – calitate echitabil
- Comunicare deschisă, cu furnizarea unor date clare privind stadiul de onorare a unei comenzi
- Remedierea rapidă a problemelor
- Costuri de operare reduse

CONTRIBUȚII PERSONALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Putem releva faptul că lucrarea prezintă câteva contribuții originale, dintre care le subliniem doar pe cele mai importante:

- În partea teoretică s-a realizat o analiză generală a terminologiei folosite în domeniul logisticii, precum și analiza principalelor aspecte privind modul în care clusterelor în această activitate aduc un mare impact asupra costurilor, calității și timpilor de livrare, triadă esențială în mediul competitiv de astăzi;
- Am accentuat importanța sincronizării temporale în activitățile de logistică și am demonstrat că aceasta reprezintă o placă turnantă pentru identificarea unor strategii care pot conduce la avantaje competitive pe piața logistică, în general, și pe piața logistică internă în special, această concluzie fiind verificată de

rezultatele cercetării pe bază de chestionar, cu privire la nivelul serviciilor logistice din România;

- Am subliniat faptul că acordăm o mare importanță atingerii unui nivel de servire la standardele cerute de clienți, ca modalitate de realizare a avantajului competitiv pe piața de logistic;
- În a doua parte, teza de doctorat conține o analiză detaliată a pieței logistice din România, realizând o mulțime de comparații încrucișate interesante, analizând cei mai importanți jucători de pe această piață din punct de vedere al cifrei de afaceri, numărului de angajați, active. Al șaptelea capitol prelucrează informațiile statistice și încearcă să stabilească cei mai importanți jucători de pe această piață, încercând totodată realizarea unui clasament legat de cifra de afaceri, rentabilitatea, nivelul investițiilor, numărul de angajați, volumul de mărfuri manipulate și multe alte aspecte. De asemenea, trebuie menționată importanța criteriilor de clasificare alese, deoarece clasamentele pe această piață sunt foarte diferite, ceea ce denotă că ne confruntăm cu un mediu cu o creștere a competitivității și cu jucători care se plasează în mod diferit, în funcție de capacitățile, competențele și performanțele identificate.
- Cea mai importantă și originală parte a lucrării este grupată în a treia parte a tezei, unde sunt prezentate trei anchete pe bază de chestionar, având ca grup țintă clienții companiilor care oferă servicii integrate de logistică sau managerii din companiile de logistică care își desfășoară activitatea în diferite locații din Europa de Est. Această cercetare vizează o analiză a nivelului de satisfacție al companiilor, motivațiile care ar conduce la acceptarea unui furnizor integrat de servicii logistice de către un client sau potențial client, precum și o identificare a particularităților piețelor logistice din Europa de Sud-Est.

Un primă propunere privind un model de logistică performant se referă la dezvoltarea unor parteneriate reale între firmele implicate – clienți, operatori de logistică, furnizori, instituții guvernamentale – și realizarea unor strategii de colaborare durabile, prin identificarea competențelor performante ale fiecărui actor din acest lanț, pentru generarea unui avantaj competitiv care să satisfacă toți componenții acestei „alianțe strategice”.

Deci propunem cel puțin două direcții importante, susținute și de alți specialiști în domeniu:

- realizarea unei **logistici integrate**, a unui **sistemul logistic integrat** prin *deplasarea mărfurilor printr-un lanț de verigi consecutive de valoare adăugată prin valorificarea capabilităților și competențelor performante ale*

- fiecărei organizații din acest lanț, care să asigure ajungerea produsului (serviciului) la momentul și locul potrivit, în forma și cantitatea solicitată;*
- ***implementarea unei logistici strategice, prin utilizarea competenței și a alianțelor logistice din întregul canal de distribuție, în vederea obținerii avantajului competitiv.***

Direcțiile de cercetare sunt multiple, iar perspectivele de dezvoltare și de aprofundare ulterioare sunt deschise. Implementarea unor elemente de logistică integrată de tip 4PL în practică este o provocare, mai ales că așa cum am constatat din cadrul cercetării, partea de consultanță nu este prea dezvoltată în zona analizată.

Se cuvine să mulțumim pentru tot sprijinul acordat conducătorului de doctorat și Universității „Lucian Blaga” din Sibiu pentru implicarea în această cercetare și pentru modul în care anumite cunoștințe și competențe au fost transferate din zona academică în mediul de afaceri. Împreună cu specialiștii de aici am reușit să realizăm o formă finală a chestionarelor și să realizăm o analiză statistică pertinentă, din care să evidențiem elementele pozitive și zonele de îmbunătățire privind piața de logistică din România și din întreaga zonă a Europei de Est., Fără această strânsă colaborare, aceste studii nu ar fi putut fi realizate, iar multe dintre aspectele specifice surprinse ar fi putut fi neglijate.

Colaborarea cu firma Gebrüder Weiss Romania SRL a fost, în principal, legată de know-how-ul în domeniul logisticii, bazată pe o experiență îndelungată, dar și în domeniul experienței interculturale, ținând cont că Gebrüder Weiss Holding AG este reprezentată pe trei continente (Europa, Asia și America) în 25 de țări prin 156 de locații. Gebrüder Weiss Romania SRL a sprijinit aceste cercetări realizând conexiunea cu principalii clienți și transmițând o parte din chestionare spre grupul țintă identificat.

Sperăm că tot acest demers de cercetare este interesant și util, atât ca abordare teoretică, dar, poate mai mult ca abordare practică, materialul acestei teze putând reprezenta un instrument de lucru interesant pentru managerii firmelor de logistică. Așa cum afirmam inițial, o parte din concluziile acestor cercetări au fost prezentate de autor, sub forma unor lucrări științifice în publicații importante din România sau în volumele unor conferințe de specialitate. O parte din studiile privind satisfacția clienților au fost puse deja la dispoziția firmei Gebrüder Weiss, acestea fiind utilizate în procesul managerial pentru îmbunătățirea activității, pentru identificarea competențelor performante și pentru formularea unor strategii sustenabile de dezvoltare care să asigure avantajul competitiv.

BIBLIOGRAFIE

1. Abbott H. – *Managing Product Recall. A Comprehensive Guide to Establish A Product Recall Plan*, Pitman Publishing, London, 1991
2. Aberdeen Group, *The Transportation Management Benchmark Report - The New Spotlight on Transportation Management and How Best in Class Companies Are Responding*: Aberdeen Group; 2006
3. Abrudan I, Cândea D. (coordinators) – *Ingineria și managementul sistemelor de producție (Engeneering and Management of production systems)*, Dacia Publishing, Cluj-Napoca, 2002
4. Anderson J. C., Narus J. A. – *Business Market Management. Understanding, Creating, and Delivering Value*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 1998
5. Andrés-López E., González-Requena I., Sanz-Lobera A., *Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities*, The Manufacturing Engineering Society International Conference, MESIC 2015, Procedia Engineering 132 (2015) 23 – 30
6. Anupindi R., Chopra S., Deshmukh S. D., Van Mieghem J. A., Zemel E. – *Managing Business Process Flows* – Prentice Hall, New Jersey, 1999
Balaure V. – *Marketing*, Editura Uranus, București, 2000
7. Ballou R. H., Ronald H. – *Business Logistics/Supply Chain management*, Fifth Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2004
8. Ballou R. H. – *Business Logistics Management*, 3rd Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992
9. Banthnagar R., Viswanathan S. – *Reengineering global supply chains. Aliances between manufacturing firms and global logistics services providers*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 30, nr. 1, 2000
10. Bălan Carmen - *Logistica (Logistics)* 3rd edition reviewed and completed, Uranus Publishing, Bucharest, 2006
11. Blanding Warren – *11 Hidden Costs of Customer Service Management*, Marketing Publications, Washington DC, 1974
12. Bowersox D. J., Daugherty Patricia J., Droge Cornelia L., Rogers D. S., Wardlow D.L. – *Leading – Edge Logistics. Competitive Positioning for the 1990's*, Michigan State University, Council of Logistics Management, Oak Brook, 1989
13. Bowersox Donald J. – *Logistics Strategic Planning for 1990s*, în *Council of Logistics Management Fall 1987 Annual Conference Proceedings*, vol I CLM, Oak Brook, III, 1987, pg. 233
14. Bowersox D. J., Closs D., *Logistical Management, the Integrated Supply Chain Process*, Tata McGraw Hill, New York, 2000
15. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B., Bowersox J. C., *Supply Chain Logistics Management*, 4 th edition published by McGraw – Hill, 2012
16. Butilcă A., Ilieș L., *Performanța în Supply Chain Management (Performance in Supply Chain Management)*, 2012
17. Burt, Dobler, Starling, “*World Class Supply Management, the key to supply chain management*”, Tata McGraw Hill, New York, 2003
18. Brandimarte P, Zotteri G., *Introduction to distribution logistics*, John Wiley & Sons; 2007

19. Cannon J. P., Homburg C. – *Buyer – Supplier Relationships and Customer Firm Costs*, în *Journal of Marketing*, vol. 65, 2001
20. Cannon J., Perreault W., *Buyer-Seller Relationships in Business Markets*. *Journal of Marketing Research*, 36 (4), pp. 439-460: American Marketing Association, 1999, [accessed on 12.10.2014]. Available on: <http://scripts.cac>.
21. Caraiani G., *Logistica transporturilor (Logistics of transport)*, University Publishing, Bucharest, 2008
22. Caraiani G., Potecea V. – *Logistica afacerilor internaționale (Logistics of international affairs)*, University Publishing, Bucharest, 2009
23. Cătoiu I. et al. (2002), *Cercetări de marketing (Marketing Research)*, Uranus Publishing, Bucharest
24. Cătoiu I, Balaure V. (coord.), *Proiectarea cercetărilor de marketing (Projecting marketing research)*, Bucharest, Uranus Publishing, 2000
25. Cernat C., Muscalu E., *Marketing*, University “Lucian Blaga” Publishing in Sibiu, 2001
26. Casanovas A., Cuatrecasas L. – *Logistica Empresarial*, Gestion 2000.com, Barcelona, 2001
27. Chauncey B. Baker – *Transportation of Troops and Material*, Hudson Publishing Co., Kansas City, 1905
28. Christopher Martin – *Developing Customer Service Strategies*, in Gatona John – *The Gower Handbook of Logistics and Distribution Management*, 4 Edition, Gower Publishing Company Ltd., 1990
29. Christopher Martin, “*Logistics and Supply Chain Management, Strategies for Reducing Cost and Improving Service*”, Pearson, New Delhi, 2004
30. Council of Logistics Management – U.S.A
31. Daganzo C.F., *Logistics Systems Analysis*, Springer; 2005
32. Dărăbanț, Simina, Ștefănescu, P., Crișan, R. "Economic Benefits Of Developing Intermodal Transport In The European Union", *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 2012.
33. Definition Committee of The American Marketing Association, 1948, in *Journal of Marketing*, October, 1962
34. Douglas, L., Stock, J., *Strategic Logistics Management*, 3th ed. Homewood, Boston; 1992
35. Dumitrașcu, D., Pascu R. V., *Managementul proiectului (Project Management)*, University „Lucian Blaga” Publishing, Sibiu, 2005
36. Dumitrașcu D., Miricescu D. – *Management – Culegere de probleme și studii de caz (Management – Applications and case studies)*, University „Lucian Blaga” Publishing from Sibiu, 2002
37. Dumitrașcu D., Fleischer W. H., **Moser Thomas** - *Analysis of the external general environment of the logistic market in Romania*, Proceedings of the 4th Review of Management and Economic Engineering Management Conference (RMEE), 18 – 20 September 2014, Todesco Publishing House
38. Drucker Peter – *The Economy’s Dark Continent*, in *Fortune Magazine*, April 1962
39. Ehret M. – *Enhancing the Productivity of Time in Global Supply Chains*, Conference „Customer Relationship Management in the Era of Globalisation”, 2002
40. Elion S. – *The Art of Reckoning. Analysis of Performance Criteria*, London Academic Press, 1984
41. Erturgut RE., Soyseker S., *Professional manager education on logistics and supply chain management*, "Procedia -Social and Behavioral Sciences" 15, 2011

42. Flynn B. B., Huo B., Zhao X., *The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach*, „Journal of Operations Management” 28, 2010
43. Frazelle Edward, *“Supply Chain Strategy, The Logistics of Supply Chain Management”*, Tata McGraw-Hill, 2004
44. Gattorna, J.,L., *Managementul logisticii și distribuției*, Ed. Teora București; 1990
45. Greis, N., Kasarda, J., *Enterprise Logistics in the Information Era*, California Management Review, Spring 1997
46. Gunasekaran et al., *The impact of buyer-supplier relationship and purchasing process on the supply chain performance*, 2001, [accessed on 12.10.2014]. Available on: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4210.pdf>
47. Hale B. J. – *The Continuing Need for Contingency Planning by Logistics Managers*, Proceedings of The Council of Logistics Management, Vol I, Atlanta, 1987
48. Hugos M.H., *Essentials of Supply Chain Management*, Hoboken, New Jersey: John Wiley& Sons; 2006
49. Handfield Robert B., Nichols Ernest L., Jr., *“Supply Chain Redesign, Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems”*, Pearson, New Delhi, 2003
50. Johnson L., Fearon F., *Purchasing and Supply Management: with 50 supply chain cases*, 13th ed.: The McGraw-Hill Companies, 2006
51. Ju Y., Chusman D. P. – *Organizational Teamwork in High-Speed Management*, State University of New York Press, Albany, 1995
52. Kamenz U., *Market Research, Introduction and case studies, Exercises and key*, 2001
53. Kapoor S., Kansal P., *“Marketing Logistics, a supply-chain approach”*, Pearson, New Delhi, 2003
54. Kotler Philip – *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th edition, Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997
55. Kottler Philip – *Marketing Management. Analysis, Planning, Imlementation and Control*, 6th Edition, Prentice Hall International, Enlewood Cliffs, 1988
56. La Londe B., Cooper Martha C., Noordewier T. G. – *Customer Service: A Management Perspective*, The Council of Logistics Management, Oak Brook, 1988
57. La Londe B., Zinszer P. H. – *Customer Service: Meaning and Measurement*, The National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976
58. Lambert D.M., Stock J., Ellram L.M., *Fundamentals of logistics management*, Irwin/McGraw-Hill Boston; 1998
59. Lee H. L. – *Creating Value Through Supply Chain Integration*, Supply Chain Management Review, oct. 2000
60. Lee H. L., Padmanabhan V., Whang S. – *The Bullwhip Effect in Supply Chains*, Sloan Management Review, Spring 1997, pp. 93 - 102
61. Lewin P. – *The Firm, Money and Economic Calculation. Considering the Institutional Nexus of Market Production*, American Journal of Economics and Sociology, vol. 57, no. 4, 1998, pp. 499 – 512
62. Martin, A, *Distribution Resource Planning: The gateway to true quick response and continual replenishment*, John Wiley & Sons, 1995.
63. Meidutė I., Litvinenko M., Aranskis A., *Logistics cooperation: integrated logistics services // Verslas: teorija ir praktika = Business: theory and practice* Vilnius: Technika. Vol. 13, no. 4, 2012
64. Miricescu D. – *Managementul timpului – esența performanțelor organizației (Time Management – essence of performance in organisation)*, University „Lucian Blaga” Publishing from Sibiu, Sibiu, 2008

65. Miricescu D. – *Semnele și amprenta timpului asupra managementului contemporan (Signs and imprint of time over contemporary management)*, University „Lucian Blaga” Publishing from Sibiu, 2014
66. Miricescu D. – *Metode și tehnici manageriale utilizate în managementul industrial (Managerial Methods and Techniques used in industrial management)*, University „Lucian Blaga” Publishing from Sibiu, 2008
67. Miricescu D. – *Note de curs – Logistică (Course notes – Logistics)*, Sibiu, 2011
68. Miricescu, D., *Time Management and Synchronization in Logistics Activities*, Review of management and Economic Engineering, vol. 12 / no.3(49), Todesco Publishing House, Cluj-Napoca, 2013
69. Miricescu, D., *Study Regarding the Customer Satisfaction Evaluation Considering the Logistics Service Level*, The 2013 SCM 4 ECR Conference: Customer Experience Management through Sustainable SupplyChain, Târgoviște, 31 May – 1 June 2013, Valahian Journal of Economic Studies, Volume 4(18) Issue 3, 2013, Valahia University Press, Târgoviște
70. Miricescu D., **Moser Thomas** – *Aspects Of The Cooperation Between The Logistics Providers And Customers Within The Romanian Market*, Review of management and Economic Engineering, vol. 14 / no.3(57), Todesco Publishing House, Cluj-Napoca, 2015
71. Moraru G.M. – *Management of Marketing – modern approach*, University „Lucian Blaga” Publishing from Sibiu, Sibiu, 2013
72. Moraru G.M. – *Organisational and managerial behaviour between creativity and tradition*, University „Lucian Blaga” Publishing from Sibiu, Sibiu, 2014
73. Moraru, G.M., Miricescu, D., **Moser, T.**, *Realities And Trends On The Romanian Logistics Market*, Proceedings of the 4th Review of Management and Economic Engineering Management Conference (RMEE), 18 – 20 September 2014, Todesco Publishing House
74. Parasuramann A., Zeithaml Valerie A., Berry L.L. (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, Vol. 49 (fall 1985), pp. 41 – 50
75. Prahaland C.K., and Hamel G., (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990
76. Pricop M., Drăghici C. – *Modern systems in supply management*, Tribuna Economică Publishing, Bucharest, 1999
77. Poirier, C., Reiter, S., *Supply Chain Optimization: Building the strongest total business network*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1999.
78. Quillin, T., Duncan, M., *Logistics and Fulfillment: Industry Report*, Stephens Inc, August 2000
79. Quayle M., *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities*, Idea Group Publ.; 2006
80. Ruston Alan – Oxley John – *Handbook of Logistics and Distribution Management*, Kogan Page, London, 1995
81. Rushton A, Croucher P, Baker P., *The Handbook of Logistics and Distribution Management* - 3rd ed.: Kogan Page; 2006
82. Scharj P. B., Skjott-Larsen T. – *Managing the Global Supply Chain*, Second Edition, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 2001
83. Selviaridis K and Spring M., (2007), *Understanding the Dynamics of Service Exchange Design in Industrial Markets: The Case of Third Party Logistics Services*, http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=5943, accessed 12.05.2015

84. Selviaridis, K., (2007) *Third party logistics: a literature review and research agenda*, Spring, M. 2007 In: The International Journal of Logistics Management. 18, 1, pp. 125-150. 26 pp.
85. Sima E., *Logistica*, Editura BURG, Universitatea Româno - Germană din Sibiu, Sibiu, 2011
86. Sima E., Bălan G., *Logistician's Career In The Twenty-First Century*, Polish Journal of Management Studies, <http://www.pjms.zim.pcz.pl/logistician-s-career-in-the-twenty-first-century.html>
87. Simchi-Levi D, Kaminsky P, Simchi-Levi E., *Managing the Supply Chain: The Definitive Guide for the Business Professional*, McGraw-Hill; 2004
88. Srinivasa Rao P, Saurabh Swarup – *Business Intelligence and Logistics*, Wipro Technologies, 2007, http://www.wipro.com/documents/resource-center/library/bidw_bilogistics.pdf
89. Stalk G., Hout T. M. – *Competing Against Time*, The Free Press, New York, 1990
90. Stu Tull D.P., Hawkins D.I., 1990, *Marketing Research: Measurement and Method* Stuttgart, 2009
91. Syed U. F., *Time Management: The Art of Enhancing Productivity & Efficiency*, Journal of Managerial Sciences, vol II, Number 2, http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/2_2/06_umer_farooq.pdf
92. Tocan Madalina Cristina, *Knowledge Based Strategies for Knowledge Based Organizations*, *Journal of Knowledge Management*, Economics and Information Technology, Issue 6, December, 2012
93. Vasiliu C., Felea M., Mărunțelu I., Caraiani G. – *Logistics and distribution of goods*, ASE Publishing, 2008
94. Waters D., *Global logistics: New directions in supply chain management*, Fifth Edition. Fifth Edition ed. London, Philadelphia: Kogan Page; 2007
95. Weiss H., Senger-Weiss P. – *The WeissBook 3*, Christian Brandstatter Publishing, 2010
96. *** *Top Romanian Logistics Operator Magazine*, The 5th edition, Supliment Tranzit Logistics, October 2013

Internet sources:

1. <http://www.gw-world.ro/ro/>
2. Gebrüder Weiss, About us, [accessed on 12.10.2014]. Available on: www.gw-world.ro/companie/despre-noi/
3. Gebrüder Weiss, Values, [accessed on 12.10.2014]. Available on: www.gw-world.ro/companie/valori
4. Gebrüder Weiss, Sustainability, [accessed on 12.10.2014]. Available on: www.gw-world.ro/companie/valori/Sustainability
5. <http://blogulspecialistului.manager.ro/a/Important/Management-si-afaceri/571/Costuri-logistice-mai-mici-cu-riscuri-diminuate.html> , accessed on 12.05.2015
6. www.gw-world.ro/ro/.../Gebruder_Weiss_isi_mentine_traiectoria.pdf
7. <http://www.gw-world.ro/ro/759.aspx>
8. http://www.esupplychain.eu/ro/info/viewart/1398,Crestere_constanta_in_cadrul_Gebruder_Weiss
9. <http://www.dbschenker-romtrans.com/log-ro-ro/start/stiri-dbschenker/4440092/lansale-terminal-cluj.html>

10. DB Schenker Romania, Company, [accessed on 12.10.2014]. Available on: <http://www.logistics.dbschenker.ro/log-ro-ro/company/www.delamode.ro/ro/despre/istoric-%E2%80%93-grupul-delamode>
11. Dumagaz, About us, [accessed on 12.10.2014]. Available on: www.dumagas.ro/company/despre-noi
12. Gefco Romania, About us, [accessed on 12.10.2014]. Available on: <http://ro.gefco.net/gefco-romania/despre-noi/>
13. <http://ro.gefco.net/gefco-romania/despre-noi/>
14. <http://ro.gefco.net/news-and-agenda-detail/article/824/gefco-romania-a-continuat-dezvoltarea-la-nivel-local-in-2012/?cHash=07951b6d78>
15. Kuehne + Nagel Romania, [accessed on 12.10.2014]. Available on: ro.kuehne-nagel.com/ro_ro
16. History- Delamode Group, [accessed on 12.10.2014]. Available on: www.delamode.ro/ro/despre/istoric-%E2%80%93-grupul-delamode
17. <http://www.weiss-rohlig.com/news/r-hlig-acquires-south-american-partner>
18. <http://www.systemallianceeurope.net/>
19. http://www.systemallianceeurope.net/system-alliance-europe/presse/einzelansicht.html?no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=457&cHash=c218142bad688be3fd9f2abc1966af26
20. http://www.lamprecht.ch/index.cfm?parents_id=926
21. http://www.continental-corporation.com/www/portal_com_en/themes/hidden/press_services/press_releases/locations/pr_2006_06_29_1_romania_en.html
22. <http://www.honold.net/newsreader/items/health-care-logistik.html>
23. *Kuijken Logistic Group Europe* - „Top Romanian Logistics Operators 2012”
24. <http://www.traficmedia.ro/ro/reviste/top/2011.html#/6/>
25. http://www.kn-portal.com/about_us/about_us/
26. <http://www.kn-portal.com/industry/automotive>
27. <http://www.kn-portal.com/locations/europe/romania/>
28. SGS Romania, Trade, [accessed on 12.10.2014]. Available on: www.sgsgroup.ro/RO/Trade/Monitoring-Services/Supply-Chain-Security-Management/TAPA-TSR-Trucking-Security-Requirements.aspx
29. <http://www.weiss-rohlig.com/news/weiss-roehlig-opens-two-sites-vietnam>
30. Necșulescu E., 2011, Management of customer relations in a company member CECCAR, [accessed on 12.10.2014]. Available on: <https://www.google.ro/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#sourceid=>
31. Analysis of the level of satisfaction of customers, [accessed on 12.10.2014]. Available on: <http://www.slideshare.net/>
32. neomarconsulting/studiu-satisfactie-clienti-css-industria-auto-mai-2011-8170377
33. Lower logistics costs with diminished risks, 2011. [accessed on 12.10.2014]. Available on: <http://blogulspecialistului.manager.ro/a/Important/Management-si-afaceri/571/Costuri-logistice-mai-mici-cu-riscuri-diminuate.html>
34. Logistics of distribution of goods, [accessed on 12.10.2014]. Available on: <http://www.scribub.com/economie/comert/Logistica-distributiei-si-a-ma81982.php>
35. Salanță I., Outsourcing logistics services, Cluj, 2011, [accessed on 12.10.2014]. Available on: http://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumat/2011/management/Salanta_Irina_Iulia_Ro.pdf
36. <http://www.3plstudy.com/key-findings/current-state-of-the-3pl-market/>

37. <http://www.kornferry.com/institute/disruption-high-demand-for-distribution-leaders?home=>