

**UNIVERSITATEA BABEȘ - BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT**

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

**CONTRIBUȚII LA CREȘTEREA PERFORMANȚEI ÎN
TRANSPORTURILE RUTIERE DE MĂRFURI**

**Conducător științific
Prof.univ.dr. Liviu ILIEȘ**

**Doctorand
Drd Cristina Ionela SIGHIARTĂU (cas Toadere)**

**CLUJ –NAPOCA
2022**

INTRODUCERE

CAPIT.1. Serviciile de transport rutier de mărfuri

- 1.1. Transportul rutier de mărfuri, ca activitate logistică
- 1.2. Serviciile de transport rutier de marfuri : concept, elemente definitorii
- 2.2. Calitatea ca sursă de performanță
 - 1.2.1. Standardele de calitate pentru serviciile de transport rutier
- 1.3. Performanța organizațională
 - 1.3.1. Măsurarea performanței
 - 1.3.2. Managementul performanței
- 1.3. Eficacitatea organizațională, măsură a performanței
- 1.5. Flexibilitatea

CAPIT.2. METODOLOGIA CERCETĂRII

- 2.1. Tematica cercetării
- 2.2. Obiectivele și ipotezele cercetării
- 2.3 Metodele și instrumentele cercetării
 - 2.3.2. Interviu
- 2.4. Surse de date
- 2.6 Eșantionul cercetării
 - 2.6.1. Eșantionul cercetării pentru firmele de transport rutier de mărfuri
 - 2.6.2. Eșantionul clienților, respectiv a firmelor expeditoare de mărfuri
- 2.7. Variabilele modelului de analiză

CAPIT .3. CALITATEA SERVICIILOR DE TRANSPORT RUTIER DE MĂRFURI ȘI INFLUENȚA SA ASUPRA PERFORMANȚEI

- 3.1. Calitatea serviciilor de transport rutier de mărfuri sursă de performanță
- 3.2. Analiza fiabilității variabilelor care exprimă calitatea și performanța serviciilor de transport rutier de mărfuri
 - 3.2.1. Analiza calității serviciilor de transport rutier de mărfuri
 - 3.3.1. Analiza dimensiunilor calității pentru serviciile de transport rutier de mărfuri
 - 3.2.2. Analiza relațiilor statistice între variabilele care exprimă calitatea serviciilor de transport rutier de mărfuri
- 3.4. Satisfacția și loialitatea clienților ca indicatori de performanță a firmelor de transport rutier de mărfuri
 - 3.4.1. Satisfacția clientului
 - 3.4.2. Loialitatea clientului

- 3.4.3. Influența satisfacției clientului asupra loialității clientului
- 3.5. Eficacitatea organizațională ca expresie a performanței firmei de transport
 - 3.5.1. Analiza eficacității organizaționale
 - 3.5.2. Analiza eficacității leadership-ului firmei de transport
 - 3.5.3. Analiza eficacității practicilor de management
 - 3.5.4. Relațiile statistice între variabilele Eft_org, Efc_ldp, Efc_mgt

CAPITOLUL 4. Performanța firmelor de transport rutier de mărfuri

- 4.1. Evaluarea performanței în firmele de transport rutier de mărfuri
- 4.2. Analiza performanței la firmele de transport rutier de mărfuri
 - 4.2.1. Analiza nivelului serviciului către clienți la firmele de transport rutier de mărfuri
 - 4.2.2. Analiza managementului performanței
- 4.3. Concluzii și recomandări

CAPIT.5. CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

- 5.2. Structura tezei
- 5.5. Limitele cercetării
- 5.6. Direcții viitoare de cercetare

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

1. Introducere

În ultimii doi ani au avut loc schimbări importante pe piața transporturilor rutiere, marcate de criza provocată de pandemie, începând cu anul 2021, care a produs grave dereglări și disfuncționalități în mobilitatea globală și lanțurile logistice. Firmele de transport rutier, în general, și cele pentru transport marfă, în special, au avut un rol major în asigurarea fluxurilor de bunuri materiale. Chiar dacă răspunsul la criză a fost corespunzător, multe firme de transport rutier de marfă, la ora actuală, se confruntă cu probleme generate de debutul unei crize energetice și o stare de instabilitate economică provocată de războiul din Ucraina. În actualul context economico social nefavorabil, firmele de transport rutier de mărfuri, mari consumatoare de combustibil lichid și cu nivele înalte de poluare, se confruntă cu probleme de lichidități provocate de pandemie mai ales în anul 2020, care le creează mari dificultăți

financiare și le pot afecta competitivitatea și chiar supraviețuirea pe o piață tot mai concurențială.

Managementul transporturilor devine, în aceste condiții, tot mai important, având în vedere necesitatea asigurării eficacității și eficienței logisticii, cu implicații directe asupra performanței serviciilor furnizate către clienți. Firmele de transport trebuie să se asigure că clienții lor, care expedază mărfuri folosesc cele mai potrivite modalități de transport la standarde acceptate privind calitatea serviciului de transport în scopul creșterii performanței

Odată cu dezvoltarea vertiginoasă și liberalizarea transporturilor de marfă, s-a dezvoltat cooperarea dintre transportatori și intermediari pentru asigurarea diversificării serviciilor furnizate către clienți, care să asigure competitivitatea pe piață. Transportatorii auto de marfuri trebuie să valorifice oportunitățile de a promova pachete atractive de servicii către clienți, potrivit necesităților și așteptărilor acestora, cu efecte în creșterea satisfacției acestora.

În acest context lucrarea își propune să analizeze performanța în firmele de transport rutier cu scopul de a identifica factorii principali care o determină și principalele probleme cu care se confruntă acestea, cu scopul de a găsi modalități de creștere a performanței, pe baza unui fundamentări științifice, având la bază strategiile, politicile și practicile de management.

1. Metodologia cercetării

Având în vedere faptul că cercetarea performanței firmelor de transport rutier de mărfuri, este un domeniu complex, studiul empiric a pus accent atât pe aspectele care privesc perspectiva internă organizațională cât și perspectiva externă bazată pe percepțiile clientului. Abordarea perspectivei interne a permis analiza eforturilor managerilor și a celorlalți angajați pentru asigurarea eficacității organizaționale, ca măsură a performanței, bazată pe strategii, politici, practici și proceduri adecvate și eficiente, în scopul furnizării unui nivel al serviciului către client la standarde înalte de calitate, potrivit așteptărilor și nevoilor clienților. Totodată abordarea perspectivei externe, care evidențiază rezultatele, a permis o analiză axată pe măsurarea calității, satisfacției clienților și a loialității ținând seama de percepția clienților, care are la bază un sondaj transversal administrat atât clienților cât și angajaților, care au consimțit să participe la studiu și să facă parte din eșantionul de cercetare.

Pornind de la tematica cercetării, scopul studiului empiric poate fi sintetizat astfel:

- dezvoltarea unui model de analiză a performanței pentru identificarea și implementarea bunelor practici, în firmele de transport rutier de mărfuri din România, pentru a asigura succesul pe termen lung;

- asigurarea furnizării serviciului de transport rutier de mărfuri, la înalte standarde de performanță, în scopul îmbunătățirii satisfacției și loialității clientului, prin racordarea mai bună la cerințele pieței, ținând seama de nevoile clienților și de concurență, pentru alinierea la noile direcțiile de afaceri, inclusiv la schimbările de pe piața transporturilor rutiere de mărfuri;
- responsabilizarea managerilor firmelor de transport rutier de mărfuri, și a celorlalți angajați, care fac obiectul analizei, pentru elaborarea de strategii, politici și practici adecvate și eficiente pentru îmbunătățirea performanței, ca factor major al competitivității;
- măsurarea performanței serviciilor de transport rutier de mărfuri, cu ajutorul indicatorilor nefinanciari, în scopul identificării bunelor practici care să asigure îmbunătățirea acesteia;
- legitimizarea părerilor unor specialiști recunoscuți în domeniu, care pot constitui repere importante în activitatea managerilor firmelor de transport care fac obiectul cercetării.

Ținând seama de scopul cercetării, obiectivul general al cercetării, în cazul studiului întreprins la mai multe firme de transport rutier de mărfuri, reprezentative pentru domeniul studiat, din Regiunea Nord Vest este: elaborarea unui model de măsurare și analiză a performanței firmelor de transport rutier de mărfuri, pentru identificarea și analiza factorilor determinanți și a bunelor practici de management care o determină, în scopul îmbunătățirii performanței, având la bază un fundament științific.

Focalizarea pe un model care să reflecte realitatea este o sarcină dificilă având în vedere complexitatea organizațiilor. Chiar dacă practic nu putem vorbi de un model managerial care să cuprindă toate aspectele funcționării organizațiilor, în cazul firmelor de transport rutier de mărfuri, modelul dezvoltat pentru analiză și-a propus să ghideze activitatea managerilor, respectiv să determine direcții de acțiune adecvate și eficiente, pentru firmele de transport rutier care fac obiectul cercetării. În acest scop s-a folosit un construct care să cuprindă variabile relevante care să reflecte cu cât mai mare acuratețe bunele practici privind asigurarea: satisfacției clienților; loialității clienților; eficacitatea leadership-ului organizației; eficacitatea practicilor de management general al organizației; eficacitatea organizațională; nivelul serviciului către client; eficacitatea practicilor de management al performanței.

În vederea realizării obiectivului general al cercetării, principalele obiective specifice sunt următoarele:

- determinarea variabilelor care exprimă operaționalizarea proceselor intercorelate de furnizare a serviciilor de transport rutier de mărfuri, care asigură baza modelului de analiză și interpretare a rezultatelor;
- focalizarea pe analiza calității serviciilor de transport rutier de marfuri, ca sursă importantă a performanței organizaționale, din perspectiva externă a clientului, respectiv pe baza percepțiilor clientului privind satisfacerea nevoilor și așteptărilor sale;
- măsurarea și analiza principalelor dimensiuni ale calității serviciilor de transport rutier de mărfuri;
- determinarea influenței calității serviciilor de transport rutier de mărfuri asupra performanței exprimată cu ajutorul indicatorilor nefinanciari;
- măsurarea și analiza performanței firmelor de transport rutier, din perspectiva internă, avînd la bază indicatorul „nivelul serviciului către client”;
- analiza practicilor de management al performanței și determinarea influenței acestora asupra performanței firmelor de transport;
- analiza statistică a principalelor variabile care fac obiectul studiului empiric;
- identificarea bunelor practici și formularea de recomandări și soluții care pot fi luate în considerare și implementate de către firmele de transport rutier de mărfuri;
- promovarea unui model de afaceri sustenabil.

Cunoașterea percepțiilor și atitudinilor clienților cu privire la activitatea și managementul firmelor de transport rutier de mărfuri, respectiv la performanța acestora, va spori considerabil oportunitatea de a lua decizii de afaceri mai bune. Aceste firme vor cunoaște cerințele sau așteptările clienților lor și vor putea determina dacă îndeplinesc aceste cerințe.

Instrumentele folosite, în cadrul cercetării, asigură măsurarea percepțiilor și atitudinilor clienților pentru a evalua calitatea serviciilor furnizate de către firmele de transport, satisfacția și loialitatea clienților, care în studiul empiric, sunt reprezentați de firmele din industria prelucrătoare, care contractează serviciul de transport rutier de mărfuri public, pentru mărfuri generale. Trebuie să menționez că nu a făcut obiectul studiului transporturile rutiere de mărfuri, în cont propriu, cu mijloace de transport proprii.

În același timp chestionarele pentru măsurarea performanței firmelor de transport rutier de mărfuri, le ajută să-și cunoască mai bine potențialul pentru furnizarea serviciilor către clienți la standardele solicitate de aceștia, precum și eficacitatea practicilor de managementul calității. Unitățile de cercetare au fost cele 73 de firme de transport rutier de mărfuri care au acceptat colaborarea în cadrul acestui studiu, iar respondenții au fost managerii din cadrul acestor firme.

Pentru proiectarea chestionarului s-au luat drept repere cercetările unor specialiști recunoscuți în domeniul managementului performanței (Armstrong, 2005, 2009; Kaplan., Norton., 1996; Robbins, 2005; Aguinis, 2014; Kinicki, 2016), și al managementului transporturilor și logisticii (Lambert., Stock, 1993, 2001; Cristopher, 1998, 2005; Ballou, 2004, 2014; Ilieș., Crișan., Salanță, 2010; Murphy., Knemeyer, 2018).

Firmele de transport sunt interesate să obțină o înțelegere mai cuprinzătoare a percepțiilor clienților lor privind calitatea serviciilor de transport rutier de mărfuri furnizate către clienți, motiv pentru care folosesc chestionare de satisfacție a clienților pentru a determina percepțiile și atitudinile acestora. În acest mod firmele pot cunoaște mai bine cerințele sau așteptările clienților lor și vor putea determina măsura în care le îndeplinesc precum și problemele care le poate genera ca urmare a unui serviciu defectuos sau apariției unor disfuncționalități în procesul de transport.

3.Aspecte teoretice și practice

Tema de cercetare, specifică pentru managementul firmelor de transport rutier de mărfuri, abordează următoarele aspect teoretice:

- studiul literaturii, privind aspectele teoretice ale principalelor concepte legate de managementul firmelor de transport rutier, și performanță, având la bază o bibliografie relevantă domeniului cercetării ;
- abordarea aspectelor teoretice privind performanța firmelor de transport cu particularitățile domeniului de transport rutier de mărfuri în scopul creșterii performanțelor acestora, condiție esențială a competitivității;

Studiul empiric privind asigurarea creșterii performanței serviciilor de transport rutiere, prin identificarea factorilor care o deterimă și bunelor practici de îmbunătățire a performanței a determinat:

- influenței factorilor și bunelor practici asupra calității serviciilor furnizate de firmele de transport rutier de mărfuri, ca sursă a performanței, din perspectiva externă, a clientului;
- influenței factorilor și bunelor practici care determină eficacitatea organizațională, ca indicator care exprimă performanța, din perspectiva internă a organizației de transport;
- influenței factorilor și bunelor practici asupra nivelului serviciului către client, ca măsură a performanței din perspectiva internă a firmelor de transport rutier de marfuri;
- influenței factorilor și bunelor practici asupra eficacității practicilor de management al performanței, în cadrul firmelor de transport rutier de marfuri.

Studiul empiric a avut în vedere rezultatele unor studii ale unor autori recunoscuți, privind identificarea factorilor care determină calitatea și performanța serviciilor în general (Parasuraman și colab. 1985, 1988, 1996; Neely și colab, 2005; Robbins, (2016). Pentru serviciile de transport, abordate ca activitate logistică îi amintim pe Lambert., Stock, 1993, 2001; Cristopher, 1992, 1993, 2005; Rushton, 2014; Ilies., Crisan., Salanță, 2010)

4.Contribuțiile personale

Întregul demers al cercetării, studiul literaturii și rezultatele cercetării, pun în evidență o serie de contribuții personale, între care cele mai importante se referă la: dezvoltarea unui model de măsurare și analiză a performanței serviciilor de transport rutier de mărfuri, din perspectiva externă, a clientului, bazat pe: analiza caracteristicilor calității furnizate; dimensiunile calității (fiabilitate, receptivitate, competență, tangibilitate), satisfacția clientului; loialitatea clientului; dezvoltarea unui model de măsurare și analiză a performanței serviciilor de transport rutier de mărfuri, din perspectiva internă a organizației, bazat pe: nivelul serviciului către client, eficacitatea organizațională și eficacitatea practicilor de management al performanței.

Contribuțiile personale au la baza rezultatele cercetării, care exprimă situația existentă în cadrul firmelor de transport rutier din România, care au făcut obiectul cercetării, respectiv strategiile, politicile și practicile pe baza cărora se fundamentează standardele de performanță la care operează.

Bibliografie

1. Ambro, M & Martina Praprotnik, M (2008). Organisational Effectiveness and Customer Satisfaction. *Organizacija*, Volume 41(5)
2. Anderson, E. W. et all, (1997), *Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services*, vol. 16
3. Anderson, E., Fornell, C. and Agarwal, S. (2004) *Customer satisfaction and shareholder value*. Marketing Journal, 68, pp. 172-185.
4. Anderson, E., Fornell, C. and Lehmann, D. (1994), *Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden*. Marketing Journal, 58, pp. 53-66.
5. Anderson, E.W. & Sullivan, M.W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction firms. *Marketing Science*. vol. 12, nr. 2, p.241-268.
6. Andreassen, T.W, Lindestad, B., (1998), *Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise*, vol. 9
7. Aguinis, H, (2014), *Performance Management*, Third edition, Pearson Education Limited Edinburgh
8. Armstrong, M. & Baron, A.(2005), *Managing Performance: Performance management in action*. London: CIPD
9. Armstrong, M., 2009. *Armstrong's handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. 2nd ed. London and Philadelphia: Kogan Page Limited
10. Armstrong. M., Strehpen. T, (2014), *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* , 13th edition, Kogan Page Limited
11. Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2018). *Marketing an Introduction*, 4th ed., Pearson,

12. Ballou, R.H., (2004). *Business Logistics-Supply Chain management planning, organizing, and controlling the supply chain*, 5th edition, Pearson Prentice Hall International Inc
13. Bank, J., *The essence of Total Quality Management*, Prentice Hall, London, 1992.
14. Basu, R.(2001), *New criteria of performance measurement*. Meas. Bus. Excel., 5/4, 7–12.
15. Beamon, B.M.(1999), *Measuring supply chain performance*. Int. J. Oper. Prod. Manag., 19,275–292.
16. Bektaş, T., (2017), *Freight Transport and Distribution: Concepts and Optimisation Models*, CRC Press Taylor & Francis Group
17. Beardwell. J & Thompson. A, (2017), *Human resource management*, Eighth edition 2017 , United Kingdom,
18. Berry, T.H.(1991), *Managing The Total Quality Transformation*, MEfraw-Hill Inc., New York
19. Berry, L., Carbone, L. & Haeckel, S. (2002) *Managing the total customer experience*. Sloan Management Review, 43, 3, pp. 85–89.
20. Berry, L., Wall, E. & Carbone, L. (2006) *Service clues and customer assessment of the service experience: lesson from marketing*. *Academy of Management Perspectives*, 20, 2, p. 43
21. Bitici, U S, Carrie, A S and McDevitt, L (1997) *Integrate performance management systems: audit and development goals*, *The TQM Magazine* 9 (1), pp 46–53
22. Boughton, R.F. (2003), “*Addressing the escalating cost of road transport*”, *Logistics and Transport Focus*, Vol.5, No. 3, pp. 36-43
23. Bove, L.L., Johnson, L. W., (2006), *Customer loyalty to one service worker: Should it be discouraged?*, vol. 23
24. Brown, T. J., Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69(1): 127-139. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80006-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80006-5)
25. Butler, D. (2006). *Enterprise planning and development*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
26. Cameron, K. S. and Quinn, R. E .(1999) *Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework*. Reading, MA, Addison-Wesley
27. Capelle, R. G. (2014), *Optimizing Organization Design*”, Published by Jossey-Bass, San Francisco
28. Capineri, Cristina and Thomas R. Leinbach (2004), ‘Transport, E-economy, and globalization’, *Transport Reviews*, 24(6), 645–63.
29. Capineri, Cristina and Thomas R. Leinbach (2006), ‘Freight transport, seamless- ness, and competitive advantage in the global economy’, *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 6(3), 23–38
30. Caruana, A. et all, (2000), *Service quality and satisfaction ± the moderating role of value*, vol. 34
31. Cavinato, J.L(1989)., *Transportation – Logistics Dictionary, 3rd Edition*, Washington, D.C., International Thompson Transport Press,
32. Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.
33. Cossio-Silva, F. J et all (2016), *Value co-creation and customer loyalty*, vol. 69
34. Cheng, B. L et all, (2019), *Service recovery, customer satisfaction and customer loyalty: evidence from Malaysia’s hotel industry*, vol. 11
35. Christopher, M., (2005). *Logistics and Supply Chain Management: Creating value - adding networks*. 3rd edition, FT Prentice Hall, London,
36. Clarke, N. (2002). Job/work environment factors influencing training transfer within a human service industry: Some indicative support for Baldwin and Ford’s transfer climate construct. *International Journal of Training and Development*, 6 (3), 146–162
37. Cristopher, M.(1992), *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing London,
38. Christopher, M., Payne A., & Ballantyne . D. 1991. *Relationi sold Marketing* . Oxford 'Butterworth – Heinemann
39. Chelcea, S.(2001), *Metodologia cercetării sociologice, Metode cantitative și Calitative*, Editura Economică, București,
40. Christopher, M.(1999) *Supply Chain World Class Best Practice*, paper presented to the IBEC-CBI Council Conference, “Logistics – Key Competitive Advantage”, Belfast,Ireland, 14th May,
41. Cook, S., (2008). *The essential guide to employee engagement : better business performance through staff satisfaction*. British Library,
42. Cook T. A, (2017), *Excellence in Managing Worldwide Customer Relationships*, Taylor & Francis Group
43. Crișan, E.L & Ilieș, L., (2010). *Transportul de mărfuri concepte, internaționalizare și management*. Ed. Risoprint, Cluj-Napoca,
44. Denison, Daniel R., (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, ISBN: 0-9658612-0-1, United States of America.
45. De Toni, A., Tonchia, S.(2001), *Performance measurement systems*. Int. J. Oper. Prod. Manag.,2001, 21, 46–70

46. DeNisi, A. S., Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14, 129–139.
47. Dumond, E.J., Applying value-based management to procurement. *Int. J. Phys. Distrib. Log.*, 1996, 26, 5–24.
48. Deming, W.E.(1992), *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, 1992
49. De Waal A., & Kourtit K. (2013). Performance measurement and management in practice. Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 No. 5, pp. 446-473, Emerald Group Publishing Limited 1741-0401
50. Dimitriadis, Z.S., (2006), *Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations Some evidence from Greece*, vol. 29
51. Ding, DX, Hu PJ, Verma R. and Wardell DG, (2010), “The Impact of Service System Design and Flow Experience on Customer Satisfaction in Online Financial Services”, *Journal of Service Research*, 13 (1) 96-110
52. Donath, B.(2002), *The IOMA Handbook of Logistics and Inventory Management*, John Wiley & Sons
53. Drucker, P.F. (2001), *Managementul Strategic*, Ed. Teora, București.
54. Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. vol. 22, nr. 2, p.99-113
55. Fitzimmons, J.A., & Fitzimmons. M.J., (2006). *Service Management. Operations, Strategy, Information Technology*, Irwin MEfraw Hill, USA,
56. Fitzimmons, J.A., & Fitzimmons. M.J., (2011) *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, Seventh edition, Published by MEfraw-Hill, New York
57. Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C.(1991), *Performance Measurement in Service Business*, (CIMA: London).
58. Folan, P., Browne, J. & Jagdev, H.(2007), *Performance: Its meaning and content for today's business research*, *Computers in Industry*, Vol. 58, Nr. 7, pp. 605-620
59. Fornell, C., (1992). *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*. *Journal of Marketing*, Vol.56, pp.6-12.
60. Gale. B.T., (1994). *Managing Customer Value*, The Free Press, New York p. 29.
61. Gattorna, J.(1999) *Managementul Logisticii și Distribuției*, Ed. Teora, București,
62. Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007) *How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer*. *European Management Journal*, 25, 5, pp. 395–410.
63. Goodman, J.A., (2009). *Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits*. Publisher AMACOM, 1st edition, American Management Association, Broadway, New York, NY,
64. Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Ltd, Chichester,
65. Gruca, T. & Rego, L. (2005) *Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value*. *Journal of Marketing*, 69, 3, pp. 115–130.
66. Griffin, J. (2002). *Customer Loyalty: How to earn it how to keep it*. United States of America: Jossey Bass
67. Gustafsson, A., Johnson, M. & Roos, I. (2005) The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69, 4, pp. 210–218.
68. Harrington, J.H., Harrington, J.S.(2000), *Managementul Total în Firma Secolului XXI*, Ed.Teora, București,
69. Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. & Schelsinger, L.A. (2011), *Putting the service-profit chain to work*. *Harvard Business Review*
70. Heskett, J. L., Sasser, W. E. jr, & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press.
71. Ilieș, L., & Crisan, E., (2011). *Managementul Calitatii Totale*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca,
72. Ilieș, L. & Gavrea, C. (2007). *Performance measurement: A comparative approach of diferent measurement methods*, *International Conference on Competitiveness and European Integration*, October 26-26, pp.73-78.
73. Ilies, L, (2003), *Manangement logistic*, Edit. Risoprint, Cluj-Nappoca,
74. Ilieș, L., (2000), *Managementul Transporturilor*, Ed. Risoprint, Cluj Napoca,
75. Ilieș, L., Crișan, E., *Managementul Logisticii*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2008
76. Ilies,L., Crisan, E.L., Salanță, I, (2010), *Manangementul logisticii*, Edit. Risoprint, Cluj-Nappoca,
77. Ionciță, M., (2006). *Economia serviciilor. Abordări teoretice și implicații practice*, Editura Uranus,
78. INS, (2021), *Transportul De Pasageri Și Mărfuri Pe Moduri De Transport*, <https://insse.ro/cms/ro/content/transportul-de-pasageri-%C5%9Fi-m%C4%83rfuri-pe-moduri-de-transport-%C3%AEn->,

79. ISO 9000: 2015: *Quality management principles*. ISO, Geneva, Switzerland. (ISBN 978-92-67-10650-2).
80. ISO (2016), ISO 9001:2015 for Small Enterprise. What to do ? Advice from. Published in Switzerland. Geneva ISO/TC 176 (www.iso.org)
81. Ittner, C., Larcker, D., (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement, *Harvard Business Review*, November, 88-95
82. Izogo, E. E., (2017), *Customer loyalty in telecom service sector: the role of service quality and customer commitment*, vol. 29
83. Johnston, R., Kong, X, (2011), *Customer experience: a roadmap for improvement*. Link to published article: <http://dx.doi.org/10.1108/09604521111100225>
84. Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. et al.(2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology* 2005; **90**: 257–268.
85. Juran, J.M.,(2000), *Planificarea Calității*, Ed. Teora, București,
86. Kamin, M, (2006), *Customer Service Training*, Published by Elsevier Ltd, Great Britain,
87. Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press,
88. Kinicki, A., & Williams, B. K. (2018). *Management: a practical introduction*. 8th edition, MEfraw Hill Education, New York,
89. Kinicki, A., (2016). *Organizational behavior: a practical, problem-solving approach*. First edition, Arizona State University, Mel Fugate, Southern Methodist University
90. Klaus, P. (2011), Customer Experience: *Are We Measuring the Right Things?*, *International Journal of Market Research* 53(6):115-122
91. Kotler, P.,(2000). *Marketing management*, Editura Teora, București,
92. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V.(2003), *Principiile marketingului*, Ed. Teora, București,
93. Kotter J. P. and Heskett, J.L.(1992) *Corporate culture and performance.*, New York: The Free Press;
94. Lambert, D.M., Stock, J.R, (1993), *Strategic Logistics Management*, Richard D.Irwin, inc, Boston
95. Lambert, D.M., Arun Sharma, A, (1990), „A Customer-Based Competitive Analysis for Logistics Decisions”, in *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 20, N° 1, 1990, pp. 17-24
96. Latham, G, Sulsky, L M and MacDonald, H (2007) Performance management, in *Oxford Handbook of Human Resource Management*, ed Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright, Oxford University Press, Oxford
97. Lebas, M., J.,(1995), *Performance measurement and performance management*, International Journal of Production Economics, Vol. 41, Nr. 1-3, pp. 23-35.
98. Lewis, B. (ed.) (1990) Customer service and service quality, special issue of Marketing Intelligence and Planning, 8(6).
99. Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., and Latham, G. P. “Goal setting and task performance: 1969–1980.” *Psychological Bulletin* 90 (1981): 125–152
100. Maskell, B.(1989), *Performance measures of world class manufacturing*. *Manag. Account.*, 67,32–33
101. Meyer, C. and Schwager, A. (2007). "Understanding customer experience." *Harvard Business Review* 2007 (February): 117-126.
102. Murphy, P.R.Jr., & Knemeyer. A.M., (2018). *Contemporary logistics*, 12th edition, Pearson Education Limited,
103. Neely, A. (1999). *The performance measurement revolution: Why now and what next?* *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2): 205-228.
104. Neely, A., Gregory, M. și Platts, K. (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*. 15(4): 80-116.
105. Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. și Bourne, M. (1997). Designing performance measures: A structured approach, *International Journal of operations & Production Management*, 17(11): 1131-1152.
106. Neely, A. (2005). *The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next*. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.
107. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005), *Performance measurement system design: a literature review and research agenda*. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
108. Nicolescu, O. (coord.), Ilieș, L. (coord.), Ionescu, Gh. (coord.), Mișuț, I. (coord.), Verboncu, I. (coord.), Russ, C. (coord.), și alții, *Dicționar de management*, Ed. Pro Universitaria, București, 2011, ISBN 978-973-129-882-5
109. Nitecki, D.A & Hernom, P. (2000). *Measuring service quality at Yale University's libraries*. *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 26, no. 4, p.259-273,
110. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 41-5

111. Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 1, pp. 12–40.
112. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L.L. (1991). *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
113. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1994), *Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research*. *J. Mark.* 58(1), 111–124. <https://doi.org/10.1177/002224299405800109>CrossRefGoogle Scholar
114. Parker, C., Performance measurement. *Work Study.*, 2000, 49, 63–66.
115. Peters, T., Waterman, R.H.(1991), *In Search of Excellence. Lessons From America's Best-Run Companies*, Harper Collins Publishers, USA,
116. Popa, M., Lungescu, D. & Salanță, I., (2013). *Management: concepte, tehnici, abilități*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană
117. Peppers, D. & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., Hoboken
118. Robertson, I., T., Callinan, M., Bartram, D., (2002). *Organizational Effectiveness. The role of psychology*. John Wiley & Sons, Ltd.
119. Robbins, S., & Coulter, M., (2018). *Management*. 14th edition, Pearson Education, Inc, New York, NY
120. Robbins, S.(2016), *Essentials of organizational behavior*. John Wiley & Sons,
121. Roy, S.K., Lassar, W.M., Ganguli, S., Nguyen, B. & Yu, X. (2015). *Measuring service quality: A systematic review of literature*, *International Journal Services, Economics and Management*, 7(1), 24-52.
122. Rushton. A., Croucher .P, & Baker. P., (2014). *The Handbook Of Logistics And Distribution Management*. 5th Edition, Kogan Page, London,
123. Sackmann, S.A., (2011). *Culture and performance*. în N. M.Ashkanasy, C. P. M.Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 188-224.
124. Said, A.A., Hassabelnaby, H.R. and Wier, B.(2003), An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *J. Manag. Account. Res.*, 2003,15, 193–223..
125. Stewart, G.(1995), Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence. *Log. Inform. Manag.*, 8, 38–44.
126. Stock, J.H. and Watson, M.W.(2012), *Introduction to Econometrics*, Pearson,
127. Ukens, L.L., (2007). *101 Ways to Improve Customer Service*. Copyright John Wiley & Sons, Inc. New York, United States,
128. Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1996) *The behavioral consequences of quality service*. *Marketing Journal*, 60, 2, pp. 31–46
129. Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*. New York, McGraw-Hill
130. Yukl, G., (2010), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River

