

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

REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT:
EXTERNALIZAREA SERVICIILOR LOGISTICE

Coordonator științific:
Prof. univ. dr. Liviu ILIEȘ

Drd. Irina-Iulia SALANȚĂ

Cluj-Napoca
2011

Cuprins rezumat

CUPRINS TEZĂ.....	2
CUVINTE CHEIE.....	5
INTRODUCERE ÎN PROBLEMATICA CERCETĂRII.....	5
MOTIVAȚIA CERCETĂRII	8
Capitolul 1: Delimitări conceptuale	9
1.1 Logistica: delimitări conceptuale	9
1.2 Externalizarea activităților și serviciilor logistice: delimitări conceptuale ..	11
1.3 Activitățile și procesele logistice externalizate	16
Capitolul 2: Studiu empiric privind externalizarea serviciilor logistice în firmele industriale din România.	17
2.1 Metodologia și obiectivele cercetării	17
2.2 Colectarea datelor și a informațiilor	19
2.3 Analiza și interpretarea rezultatelor studiului asupra externalizării serviciilor logistice în firmele industriale	20
Strategii de externalizare.....	24
Probleme întâlnite.....	28
Capitolul 3: Concluzii și contribuții personale.....	31
Contribuțiile personale ale cercetării	34
Referințe bibliografice	37

CUPRINS TEZĂ

Lista figurilor

Lista abrevierilor

Introducere

Capitolul 1: Rolul logisticii în cadrul firmei

1.1 Logistica: delimitări conceptuale

Legătura logisticii cu marketingul și producția

1.2 Evoluția logisticii

1.2.1 Evoluția logisticii în timp

1.2.2 Selecție a evenimentelor științifice care marchează evoluția logisticii

1.2.3 Evoluția sferei de cuprindere a logisticii

1.3 Activitățile logistice

1.3.1 Serviciul către clienți

1.3.2 Depozitarea

1.3.3 Transporturile ca activitate logistică

1.3.4 Managementul stocurilor

1.3.5 Managementul comenzii

1.3.6 Distribuția comunicațiilor

1.3.7 Previziunea cererii

1.3.8 Manipularea materialelor

1.3.9 Aprovizionarea

1.3.10 Serviciul post-vânzare

1.3.11 Ambalarea de protecție a produselor

1.3.12 Valorificarea și eliminarea rebuturilor

1.4 Tendințe în dezvoltarea logisticii în cadrul SCM-ului

1.4.1 Abordarea la nivel de SCM a logisticii

1.4.2 Strategia logistică

1.4.3 Alte tendințe în evoluția logisticii

Capitolul 2: Rolul și importanța externalizării în cadrul firmelor din mediul de afaceri

2.1 Externalizarea activităților și serviciilor: delimitări conceptuale

2.2 Evoluția externalizării activităților și serviciilor firmei

2.2.1 Evoluția externalizării în mediul de afaceri

2.2.2 Evoluția externalizării în cercetare

2.3 Decizia de externalizare

2.3.1 Decizia de a externaliza sau a nu externaliza

2.3.2 Modele de adoptare a deciziei de externalizare

2.3.3 Riscurile asociate externalizării

2.3.4 Modalități de reducere a riscurilor de externalizare

2.3.5 Beneficiile externalizării

2.3.6 Etica în domeniul externalizării activităților logistice

Capitolul 3: Managementul externalizării activităților și proceselor logistice

3.1 Rolul externalizării activităților logistice în cadrul firmei

3.2 Relația cu furnizorii de servicii logistice

3.3 Evaluarea performanțelor furnizorului de servicii de externalizare

3.3.1 Model de analiză a evaluării performanțelor furnizorilor de servicii logistice și selecția acestora. Studiu de caz

3.4 Contractul de externalizare de servicii logistice

Capitolul 4: Externalizarea activităților și proceselor logistice- instrument strategic

4.1 Externalizarea activităților și proceselor logistice. Teorii în abordarea externalizării

4.2 Activitățile și procesele logistice externalizate

4.2.1 Transportul

- 4.2.2 Depozitarea
- 4.2.3 Procesarea comenzilor
- 4.2.4 Managementul stocurilor
- 4.2.5 Piața externalizării activităților și proceselor logistice din România

4.3 Strategia logistică și strategia de externalizare

4.4 Model de evaluare a satisfacției clienților în cazul externalizării serviciilor logistice

Capitolul 5: Studiu empiric privind externalizarea serviciilor logistice în firmele industriale din România.

5.1 Analiza asupra externalizării serviciilor logistice în firmele industriale

5.1.1 Metodologia și obiectivele cercetării

5.1.2 Etapele și instrumentele de cercetare

Chestionarul: instrumentul al cercetării cantitative

Interviul: instrument al cercetării calitative

5.1.3 Determinarea eșantionului. Colectarea datelor și a informațiilor

5.1.4 Analiza și interpretarea rezultatelor studiului asupra externalizării serviciilor logistice în firmele industriale

Capitolul 6: Concluzii și contribuții personale

Contribuțiile personale ale cercetării

Referințe bibliografice

Anexe

Anexa 1

Anexa 2

Anexa 3

Anexa 4

Anexa 5

Anexa 6

Anexa 7

Anexa 8

CUVINTE CHEIE

Logistică, externalizare, externalizarea serviciilor logistice, decizie strategică, satisfacția clienților.

INTRODUCERE ÎN PROBLEMATICA CERCETĂRII

Operatorul aerian Lufthansa Cargo furnizează servicii logistice unor firme aeriene, printre care se numără și nume precum: Spanair, SunExpress și Thomas Cook (Goudin, 2009, pg. 218-219). Prin externalizarea activităților logistice cu privire la transportul de mărfuri, cele trei firme beneficiază de expertiza, resursele, experiența, economiile de scară și rețeaua sofisticată a celor de la Lufthansa Cargo. Acesta este unul din numeroasele exemple din lumea de afaceri în care firmele implicate în procesul de externalizare a serviciilor logistice au avut beneficii reciproce.

În aparență procesul acesta este unul lin, dar realitatea ne demonstrează că el este mai degrabă complex, sofisticat, laborios. De aici se poate desprinde interesul nostru pentru a descoperi acest subiect amplu al externalizării serviciilor logistice. Curiozitatea noastră a fost firească dacă stăm să analizăm multitudinea de contracte de externalizare eșuate, peste 55% în primii cinci ani de la începere (Donath, B., Mazel J., Dubin, C., Patterson, P., 2002).

Considerăm externalizarea serviciilor logistice un subiect deosebit de actual și captivant deoarece reprezintă o bună rezolvare la problemele firmelor legate de costuri ridicate, de accesul la tehnologii noi și costisitoare, la obținerea de economii de scară, la specializare, la colaborarea și integrarea în lanțuri logistice eficiente și eficace. Managementul acestei activități cu principalele sale funcții (prevedere, organizare, comandă, coordonare, control) este abordat în cercetarea noastră. Externalizarea serviciilor logistice reprezintă un concept complex, pe care am încercat să îl acoperim în prezenta lucrare.

Cu toate argumentele pro externalizare trebuie să arătăm că în multe cazuri managerii nu au obținut rezultatele așteptate, fiind chiar dezamăgiți. Bengtsson afirmă

că efectele externalizării au oferit rezultate puține și contradictorii, iar ca explicații arată că puține studii iau în considerare relația dintre motivele externalizării și efectele corespunzătoare acestora, altă explicație ia în considerare faptul că externalizarea reprezintă o situație de compromis și o dilemă. Exemplu: externalizarea care urmărește cu prioritate reducerea costurilor poate diminua capacitatea de proiectare și asimilare de noi – produse și implicit capacitatea de inovare (Berggren, C și Bengtsson, L., 2004; Dankbaar, 2007). Există și situații în care rezultatele externalizării depind de balanța integrării interne și externe. (McIvor, 2005; Espino-Rodriguez, T.F., Padron-Robaina, V., 2006). Gradul ridicat de complexitate și interdependentele dintre activități, procese și sisteme, sunt privite deseori ca bariere în calea unei externalizării eficace și eficiente.

Obiectivele cercetării noastre au fost următoarele:

- studiul bibliografic, referitor la externalizarea serviciilor logistice;
- determinarea în baza studiului literaturii de specialitate și a studiilor în domeniu a principalelor caracteristici ale procesului de externalizare a serviciilor logistice, a rolului externalizării în asigurarea unui avantaj concurențial;
- studiul bibliografic referitor la impactul strategiilor de externalizare asupra competitivității firmelor din mediul de afaceri;
- dezvoltarea modelelor teoretice necesare evaluării procesului de externalizare a serviciilor logistice și pentru elaborarea și implementarea strategiilor de externalizare;
- propunerea unui model pentru luarea deciziei strategice de externalizare orientată spre reducerea costurilor și îmbunătățirea nivelului serviciului către clienți;
- elaborarea unui model pentru evaluarea performanței furnizorilor de servicii logistice și selecția lor;
- stabilirea unui model de evaluare a satisfacției clienților, privind serviciile logistice externalizate executate de furnizori specializați în domeniu.

Pentru realizarea acestor obiective am pornit demersul nostru științific prin a delimita principalele concepte ale externalizării. Astfel, în Capitolul 1 ne-am ocupat

de aspectele legate de rolul logisticii în cadrul firmei. În Capitolul 2 am abordat problematica rolului și importanței externalizării în cadrul firmelor din mediul de afaceri, iar în Capitolul 3 am tratat externalizarea activităților și proceselor logistice. Tot în acest capitol am inclus două studii de caz cu scopul de a completa informațiile obținute prin studiul literaturii de specialitate.

În primul studiu de caz am analizat problema relației cu furnizorii de servicii logistice, propunând un model de evaluarea performanțelor furnizorilor și selecția lor. În studiul nostru am constatat că firmele din industria românească, care întrețin relații de colaborare cu furnizorii lor au înregistrat succese mai mari în ceea ce privește externalizarea serviciilor logistice.

În Capitolul 4 ne-am concentrat atenția pe aspectele strategice ale externalizării deoarece multe studii confirmă faptul că externalizarea nu aduce întotdeauna beneficiile așteptate, având rezultate contradictorii, ceea ce îi face pe mulți specialiști să afirme că externalizarea este o formă de compromis. Pornind de la adevărul că o firmă nu poate excela în toate domeniile simultan, capacitatea și competențele sale sunt date de piață care determină de fapt configurația organizațională specifică. Aceasta trebuie să asigure competențele specifice fiecărui domeniu funcțional de bază, în condiții de eficacitate și eficiență exprimată în indicatori de calitate, timp și cost. În ultima parte a acestui capitol propunem un model de evaluare a satisfacției clienților realizat printr-un studiu empiric.

În Capitolul 5 al lucrării ne-am ocupat de realizarea unei analize a situației externalizării activităților și proceselor logistice în firmele industriale din România. Am inclus în studiu firme cu mai mult de 50 de angajați din mai multe domenii de activitate, pe care le-am chestionat cu privire la managementul firmei în contextul externalizării activităților/proceselor logistice, contractul de externalizare, negocierea tarifelor, relația cu furnizorii, managementul calității. Informațiile obținute prin intermediul chestionarului au fost completate prin realizarea unui set de interviuri la 23 din cele 108 de firme participante la studiul nostru.

MOTIVAȚIA CERCETĂRII

Aglomeratie, trafic, grabă, rapiditate, comunicare, tehnologie, micșorarea distanțelor, globalizare sunt doar câteva din coordonatele vieții noastre. Contemporaneitatea ne surprinde plăcut zi de zi când pentru a comunica un gând cuiva drag facem un simplu clic sau când ne deplasăm în doar câteva ore în jurul globului pământesc. Ni se pare firesc ca în supermarket să găsim întotdeauna iaurtul preferat, să trimitem colete în China în două zile, să ne configurăm coșul de cumpărături în mod electronic și în scurt timp să le avem sosite acasă. Toate acestea fac parte din viața noastră și le privim ca fiind firești. Doar când lucrurile nu funcționează cum am vrea ne oprim o secundă și ne întrebăm care e motorul care face posibile toate acestea. Răspunsul este unul cât se poate de simplu: o logistică bună face toate aceste lucruri posibile.

Logistica face parte din viața noastră, e o parte dintr-un întreg indiferent de școala pe care am absolvit-o sau de locul de muncă pe care îl avem. Putem privi logistica precum o *axis mundis* a vieții noastre. Ca argument în acest sens vine următorul tablou mental: imaginați-vă cum ar fi ca în supermarket să aveam surpriza de a nu găsi un produs la care i s-a făcut o mare reclamă, cum ar fi dacă pentru a trimite un plic în orașul vecin ar dura tot atât cât ne-ar lua să parcurgem distanța pe jos? Putem afirma că ar fi altfel, un pic mai greu. Din acest simplu exercițiu de imaginație putem conștientiza cât de dependenți suntem de logistică.

Așadar, această coloană vertebrală a lumii contemporane ne facilitează activitățile curente, suntem atât de obișnuiți cu beneficiile sale, încât o remarcăm doar atunci când lucrurile merg prost și ceva în rutina noastră se întrerupe. Mari specialiști în domeniu precum Lambert, Ballou, Stock, Rushton, Bowersox, Ketlev au subliniat în scrierile lor dimensiunea pe care o va lua logistica, încercând să atragă atenția oamenilor de știință despre rolul și importanța sa.

Logistica reprezintă o funcție importantă a fiecărei firme; ea generează valoare, avantaj competitiv, profit și creștere economică, dacă este gestionată corespunzător. Scopul nostru este de a oferi câteva din cele mai bune definiții conceptului axă al lucrării. Mai apoi vom explora începuturile logisticii pentru a ne familiariza cu originile acestei practici, trecând în revistă la finele acestui capitol activitățile și importanța cunoașterii logisticii.

Capitolul 1: Delimitări conceptuale

1.1 Logistica: delimitări conceptuale

În limba română termenul de logistică, așa cum este el prezentat în DEX, se referă la doua aspecte:

- Ansamblu de operații de deplasare, de organizare, de aprovizionare care permit funcționarea unei armate;
- Metodele și mijloacele care se ocupă de organizarea funcționării unui serviciu a unei întreprinderi etc. /<fr. *Logistique* (Crișan E., 2009).

Din aceste două definiții putem deduce faptul că logistica se referă pe de o parte la domeniul militar, explicația pentru acest fapt rezidă din originile domeniului, origini pe care le vom explora mai târziu în acest capitol și pe de altă parte la domeniul economic. În prezenta lucrarea ne vom referi la aspectul economic ale conceptului de logistică.

Un alt fapt important, ce decurge din definiția oferită termenului în Noul dicționar al limbii române, este originea franceză pe care cuvântul o are în limba română. Dacă am traduce cuvântul în câteva limbi europene, ne-am da seama cât de universal este până și termenul în sine. Așadar, în limba engleză se traduce *logistic*, în limba germană *logistik*, la fel și în olandeză, în limba italiană *logistica*, iar în portugheză și spaniolă e *logística*.

Conceptul de logistică a avut de-a lungul anilor mai multe nume sub care a funcționat:

- Distribuție;
- Distribuție fizică;
- Aprovizionare tehnico-materială;
- Logistică de marketing;
- Distribuție logistică;
- Managementul materialelor;
- Managementul logistic al materialelor;
- Managementul lanțului de aprovizionare;
- Supply Chain Management;
- Logistica industrială;

- Logistica de afaceri (Lambert, M.D., Stock, R.J., 1993, p.4) .

Lista poate rămâne deschisă și pentru alte denumiri utilizate de-a lungul timpului. Noi le considerăm reprezentative pe cele amintite. Important este de reținut faptul că toate aceste denumiri desemnau în fapt același fenomen: managementul mișcării bunurilor de la punctul de producție la cel de consum. Termenul acceptat de cea mai mare parte a oamenilor de știință este *managementul logisticii*, acesta fiind adoptat și în prezenta lucrare, alături de cel de logistică.

Primele scrieri în care *termenul de logistică era menționat în contextul mediului de afaceri datează din anul 1961*, când Jules Dupuit justifică în cartea sa „On the Measurement of the Utility of Public Works” (Despre măsurarea utilității lucrărilor publice) de ce o definiție clară acestui termen nu era disponibilă la acel moment (Ballou, R.H., 1992, p. 3). Conform definiției dată în acel moment *logistica includea activitățile de transfer fizic al bunurilor, distribuția fizică, cuprinzând astfel toate mijloacele și metodele utilizate în cadrul realizării acestor activități*. Rolul era realizarea transferului temporal și spațial – adică scopurile principale ale logisticii – crearea utilității de timp și spațiu și realizarea unui nivel acceptabil al serviciilor către clienți (Ilieș, L., 2003, p. 19).

Logistica în domeniul militar era privită ca fiind acea ramură care se ocupă cu aprovizionarea, întreținerea, transportul materialelor, personalului și al instalațiilor (Ballou, R.H., 1992, p. 3). Această definiție nu este una suficient de cuprinzătoare nici măcar pentru domeniul militar.

Unul din grupurile de specialiști din domeniu cunoscut sub numele de The Council of Logistics Management fostul Council of Physical Distribution Management SUA dă o definiție cuprinzătoare în anul 1986 conceptului de management analizat de noi. Astfel *managementul logisticii este „ procesul de planificare, implementare, control al eficienței și eficacității mișcării și depozitării materiilor prime, stocurilor, produselor finite și a informațiilor de la punctul de origine la punctul de consum cu scopul de a satisface cerințele clienților”* (Stock, J., R., Lambert, D.M., 2001, p. 3) .

Aceasta este considerată ca fiind o definiție relevantă pentru termenul de logistică, drept dovadă este folosită încă după mulți ani. Accentul este pus pe satisfacerea nevoilor clientului. Dacă ar fi să găsim un neajuns al acestei definiții, ar fi acela că neglijează firmele din sectorul de servicii.

M. Christopher definește logistica ca știința care se ocupă cu „organizarea strategică a aprovizionării, distribuției și depozitării materialelor, alegerea celor mai potrivite canale de distribuție care să aducă acum și în viitor profit maxim cu costuri efective cât mai mici” (Christopher, M., 2005). Din această perspectivă logistica poate să fie abordată în două moduri: fie legată de marketing, fie legată de inginerie.

1.2 Externalizarea activităților și serviciilor logistice: delimitări conceptuale

Externalizarea reprezintă un concept larg în limba română, ea poate să ia mai multe forme, care sunt de foarte multe ori confundate între ele. În limba engleză se face diferențierea clară între externalizare (*outsourcing*) și externalizarea în afara granițelor (*offshoring*). Cea din urmă se poate desfășura după cum urmează: în cadrul aceleiași firme mari, caz în care suntem confrunțați cu externalizare captivă (*captive offshoring*) sau lucrând cu un terț, situație în care are loc externalizarea în afara granițelor printr-un terț (*offshore outsourcing*) (Gorp, 2008, p. 14).

Cele două forme de externalizare se referă la moduri diferite pe care le folosesc firmele pentru a pătrunde pe piețe străine, căci termenul în sine implică întotdeauna desfășurarea activității unei firme într-o locație din afara granițelor. Am dorit să subliniem acest fapt deoarece fenomenul care ne interesează pe noi, externalizarea, se poate desfășura fie în interiorul țării, fie înafara ei, dar întotdeauna printr-un terț.

În limba română nu se realizează o distincție clară între aceste noțiuni, de cele mai multe ori apelându-se direct la termenii englezești. În prezenta lucrare ne vom concentra atenția asupra termenului de *outsourcing*, pe care îl traducem în limba română prin externalizare. Prin externalizare vom înțelege utilizarea strategică a unor furnizori externi specializați pentru execuția sau managementul unor activități sau servicii care nu sunt considerate de bază pentru firmă (Rushton, A., Walker, S., 2007).

Alți autori precum Axelsson și Wynstra sau Shekar definesc externalizarea ca fiind „achiziționarea de la furnizorii externi a unei funcții anterior desfășurate în cadrul firmei” (Axelsson, B., Wynstra, F., 2002; Shekar, 2008). Există păreri care susțin faptul că externalizarea ar fi același lucru cu o simplă achiziție (Razzaque, M., Sheng, C.C., 1998). Considerăm aceste păreri mai puțin convingătoare, motiv pentru care optăm pentru definiția dată de Rushton și Walker care subliniază ideea de

strategie în decizia de externalizare, de continuitate și stabilitate în relația cu furnizorul.

De-a lungul anilor externalizarea a fost utilizată sub numeroase denumiri printre care cele mai sugestive sunt următoarele:

- externalizarea selectivă (selective sourcing);
- procesul de readucere în firmă a proceselor atunci când contractul de externalizare ia sfârșit (backsourcing);
- externalizarea internațională (international sourcing);
- externalizarea în afara granițelor țării (foreign outsourcing);
- externalizarea de scopuri (goalsourcing);
- externalizarea către est realizată din rațiuni de reducere a costurilor (east sourcing);
- externalizarea de sarcini (tasksourcing);
- externalizarea deschisă (opensourcing).

Utilizarea în literatura de specialitate a unui număr atât de mare de termeni indică un grad avansat de evoluție și diferențiere în practica externalizării (Alsudairi, M., Dwivendi, Y., 2010).

Există concepte cu care externalizarea se confundă, în acest sens amintim cel de *subcontractare*. Acest din urmă concept este definit de către Barreyre ca fiind „acțiunea prin care agenții economici încredințează altui agent economic producția unui bun care va fi utilizat pentru obținerea produsului final” (Ivanj, V, Masson-Franzil, Y., 2006, p. 4). Decizia de externalizare este una strategică și are ca scop principal concentrarea pe activitățile de bază ale firmei sau accesarea de resurse și tehnologii noi. Din definițiile externalizării larg utilizate desprindem faptul că ea se referă la execuție și responsabilitate. Subcontractarea se referă doar la partea de execuție.

Barthelemy face diferențiere între externalizare și subcontractare în felul următor: externalizarea presupune încredințarea unui terț furnizor a executării unui produs, a unei activități sau a unui serviciu și a managementului acestora în detrimentul desfășurării respectivei activități în cadrul firmei (Barthelemy, 2001, pg. 7-8). Cele trei elemente care definesc externalizarea sunt ilustrate în **figura 2.3**.

Un alt concept des întâlnit în literatura de specialitate și foarte frecvent confundat cu externalizarea se referă la externalizarea în afara granițelor țării (*offshoring*). Așa cum se poate desprinde din traducerea termenului, el se referă la activități externalizate în altă țară. Aceasta reprezintă o practică extrem de cunoscută la nivel global, fiind considerată de unii autori „a treia revoluție industrială” (Gorp, 2008, p. 12).

Această formă de a derula afaceri poate avea loc, așa cum am arătat în prima parte a acestui capitol, sub două modalități: utilizând o firmă subsidiară într-o țară străină (caz în care avem de a face cu o investiție străină directă, compania mamă deținând un grad ridicat de control asupra operațiunilor) sau prin utilizarea unor furnizori dintr-o altă țară. În acest al doilea caz ne confruntăm cu practica de a contracta furnizori aflați într-o țară străină pentru a desfășura, împreună cu aceștia, o anumită parte din activitățile firmei (Overby, 2003).

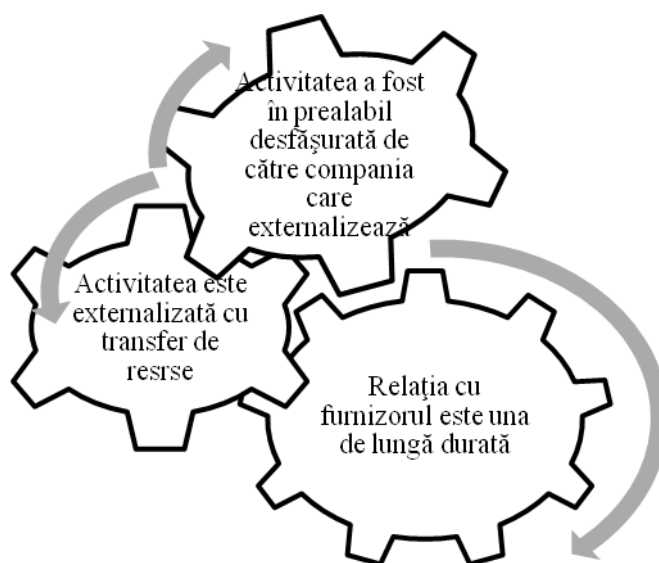


Figura 1.1 Elementele prin care se caracterizează externalizarea

Sursa: Barthelemy, 2001, p 7.

Externalizarea în afara granițelor este des întâlnită în lumea de afaceri datorită avantajelor de reducere a costurilor pe care le oferă. Cele mai atractive locații, conform unui studiu recent, se află în India, China, dar și Maroc, Africa de Sud, Chile, Uruguay, Filipine, Croația, România (Oshiri, I, Kotlarsky, J., Willcocks, L., 2009, p. 193).

Alte două concepte cu care externalizarea se confundă se referă la 3PL (Third Party Logistics) și 4PL (Fourth Party Logistics). Aceste diferențe sunt tratate în capitolul trei al acestei lucrări.

Literatura de specialitate face referire la externalizare și la **BPO** (Business Process Outsourcing). BPO nu face distincția clară față de termenul central al prezentei lucrări. BPO reprezintă mai mult decât simpla externalizare a unei activități sau a unui serviciu și se referă la aspecte legate de colaborarea „de-a lungul organizației” pentru a aduce valoare clienților.

Unii autori susțin faptul că atunci când externalizării i se aplică viziunea legată de procese, avem de a face cu BPO (Corbett, 2004). BPO mută atenția de la externalizarea în sensul său tradițional al relației cu furnizorii, către o abordare pe procese. Deoarece BPO are loc de-a lungul întregii organizații, furnizorii de externalizări au un rol complex, în comparație cu cel pe care îl dețin în cazul simplei externalizări. Lucrul acesta poate fi observat în [figura 2.4](#).

Între cele două concepte există deosebiri clare, după cum urmează:

- Deși BPO își are rădăcinile în externalizare, se dovedește a fi pe spirala superioară în evoluția modului de a desfășura afaceri;
- În cadrul BPO clientul este cel care contează cel mai mult, toate eforturile fiind depuse pentru a utiliza în mod eficace și eficient resursele, abilitățile, talentele, capacitățile experților din afara firmei pentru a satisface cât mai bine nevoile clienților;
- Dacă în cadrul externalizării accentul se pune pe relația cu furnizorii realizată din interior către exterior, în cazul BPO lucrurile sunt analizate din exterior către interior din perspectiva îmbunătățirii continue a capacităților de satisfacere a nevoilor clienților.

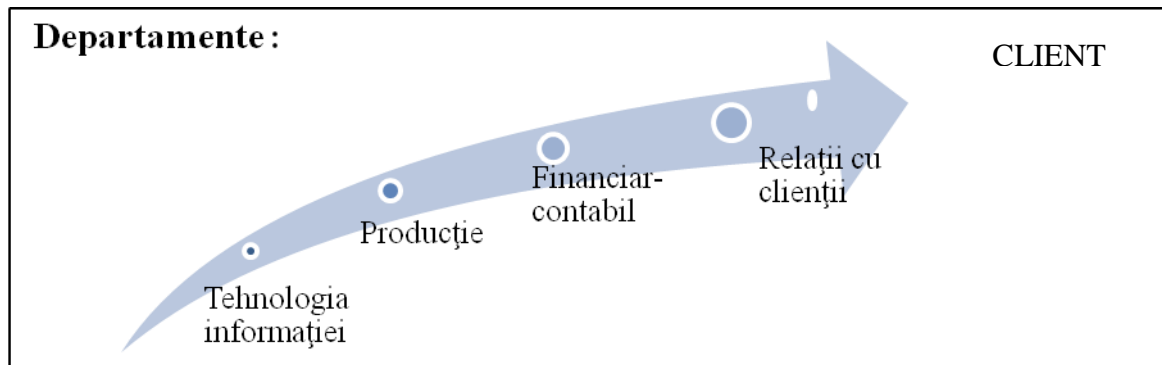


Figura 1.2 Business Process Outsourcing

Sursa: Corbert, 2004, p. 22.

Un alt termen confundat adesea cu externalizarea și folosit din ce în ce mai des în ultimii ani se numește *e-sourcing*. Deși denumirea în limba engleză este folosită în mod frecvent și în limba română, traducerea corectă se referă la achiziționarea de bunuri și servicii prin intermediul internetului, care poate fi directă sau indirectă.

Externalizarea inteligentă (sau *Smartsourcing-ul*) este un concept nou, care a derivat din externalizare și reprezintă modalitatea inteligentă de a externaliza, care este specifică în secolul XXI. Koulopoulos, autorul unei cărți celebre despre externalizarea inteligentă, o definește ca având legătură cu:

- Competențe, nu tehnologii avansate;
- Parteneriate, nu proprietate;
- Inovație, nu reducerea costurilor;
- Practică eficientă, nu doar o teorie;
- Angajați deștepți și bine instruiți, nu despre forța de lucru ieftină;
- Relații de afaceri de lungă durată, nu de un câștig întâmplător;
- Migrarea masivă spre țări în care există mâna de lucru instruită corespunzător;

Ea reprezintă noua față a externalizării (Koulopoulos, 2006, p. 8).

Este esențial să definim cât mai clar externalizarea și ce înseamnă ea în viziunea oamenilor de afaceri cât și în lumea academică. Din acest motiv vom prezenta în continuare evoluția externalizării din cele două perspective.

1.3 Activitățile și procesele logistice externalizate

Un studiu realizat de către Goudin Kant pe 500 de firme de producție mari și foarte mari din Statele Unite ale Americii în anul 2006 arată că 80% din cei chestionați externalizează activități și procese logistice. Se poate remarca o creștere semnificativă a externalizării activităților și proceselor logistice, comparând cifrele cu cele oferite de același studiu realizat în anul 1991. Atunci externalizarea activităților logistice era practică doar de 38% din respondenți (Goudin, 2009, p. 234).

Legătura dintre activitățile și procesele logistice externalizate, avantajele posibile și resursele implicate este fundamentală pentru adoptarea deciziei de externalizare. Putem observa din **tabelul 4-1** că fiecare activitate logistică poate genera un set de avantaje, dar implică și numeroase resurse. Atunci când o firmă dorește obținerea acestor avantaje și nu dispune de capitalul necesar investirii în resursele necesare, activitatea logistică în cauză trebuie externalizată.

Tabel 1-1 Relația dintre activitățile logistice, avantaje și resursele implicate

Activități logistice	Tipuri de avantaje	Surse de avantaje	Resurse implicate
Transport; Depozitare; Ambalare; Manipularea materialelor; Managementul stocurilor; Logistica inversă;	Legate de cost, de calitate, de nivelul serviciului către clienți, de ciclul comenzii, de siguranță.	Economiile de scară; Experiență; Locație (mai aproape de clienți); Legături de colaborare; Calitate.	Infrastructura; Echipamente; Resurse umane; Resurse financiare; Reputația; Legăturile în industrie.

Sursa: McIvor, 2005, p. 75

Studii efectuate la nivel internațional de către Lieb indică faptul că cele mai intens externalizate activități logistice se referă la:

- Transportul în general și transportul pe apă;

- Consolidarea încărcăturilor;
- Brokerajul vamal;
- Depozitarea;
- Selecția cărauşilor;
- Achiziții;
- Procesarea comenzilor;
- Servicii post-vânzare;
- Logistica inversă (Lieb, 2002).

Din cercetarea experimentală efectuată pe piața industrială românească rezultă că cel mai frecvent sunt externalizate transportul, depozitarea și procesarea comenzilor. Managementul stocurilor și logistica inversă sunt externalizate într-o proporție mai redusă.

Capitolul 2: Studiu empiric privind externalizarea serviciilor logistice în firmele industriale din România.

2.1 Metodologia și obiectivele cercetării

Obiectivul principal, pe care l-am urmărit în demersul nostru științific, se referă la analiza externalizării activităților și proceselor logistice în firmele din industria românească, a impactului acestora asupra performanțelor firmelor și identificarea celor mai bune practici în domeniu. Între *obiectivele secundare* cele mai importante sunt:

- efectuarea unei comparații empirice, utilizând un studiu (sondaj) în industria românească, a motivelor și strategiilor de externalizare și a efectelor acestora asupra costurilor, a nivelului serviciului către clienți și inovării;
- măsura în care managerii gestionează echilibrul între imperativele legate de cost și serviciul către clienți;
- evaluarea efectelor combinate ale externalizării activităților și proceselor logistice și al integrării,
- modalități de evaluare și selectare a furnizorilor de servicii logistice, integrarea acestora cu activitățile și procesele logisticii;

- evaluarea satisfacției clienților față de serviciile furnizate, în regim de externalizare, pentru furnizorii de servicii logistice;
- modalități specifice și bune practici în externalizarea diferitelor activități logistice de tipul: transport, depozitare, manipulare, gestiunea stocurilor, ambalare pentru transport, procesarea comenzilor, returnare (logistica inversă).

Înainte de a fixa ipotezele de cercetare, considerăm oportună delimitarea activităților, serviciilor și proceselor logistice pentru o mai mare claritate asupra acestor concepte. Așadar, vom defini logistica „ansamblul de activități care au ca scop realizarea fluxurilor de materiale, bănești, informaționale, dar și activitățile corespunzătoare de management în vederea îmbunătățirea performanțelor sistemului logistic și a serviciului către clienți” (Ilieș, L., Crișan, E., Salanță, I., 2011, p. 19). .

Ipotezele de cercetare se referă la următoarele aspecte:

- Ipoteza 1: Beneficiile așteptate și urmărite de către firmele care externalizează activități/procese logistice sunt aceleași cu beneficiile obținute.
- Ipoteza 2: Existența unei strategii de externalizare a serviciilor logistice are un impact pozitiv în obținerea beneficiilor așteptate în procesul de externalizare a activităților/proceselor logistice.
- Ipoteza 3: Între externalizarea activităților/proceselor logistice și creșterea performanțelor sistemului logistic există o relație directă.
- Ipoteza 4: Ipoteza 4: Strategia de externalizare activităților și proceselor logisticii orientată spre reducerea costurilor determină în mare măsură performanțele sistemului logistic;
- Ipoteza 5: Firmele care externalizează activități/procese logistice acordă o importanță crescută contractului de externalizare și rolului acestuia în reglementarea procesului de externalizare;
- Ipoteza 6: Firmele care aplică strategia de externalizare orientată spre reducerea costurilor vor înregistra o capacitate mai redusă de îmbunătățire a serviciului către clienți.
- Ipoteza 7: Integrarea externă (a furnizorilor 3PL, 4PL) are un efect pozitiv asupra externalizării având drept rezultat. timpi mai reduși de livrare,

(niveluri reduse ale stocurilor), durată mai scurtă a ciclului comenzii, funcționalitate mai bună în operaționalizarea serviciilor logistice, flexibilitate sporită față de cerințele speciale ale clienților.

- Ipoteza 8: Impactul integrării externe asupra externalizării activităților și proceselor logistice este mai puternic atunci când acestea au un caracter mai complex;
- Ipoteza 9: Obiectivele externalizării activității/procese logistice stimulează performanța;
- Ipoteza 10: Existența strategiilor logistice de externalizare influențează pozitiv operaționalizarea activităților și proceselor logistice- este validată.

2.2 Colectarea datelor și a informațiilor

În cercetarea noastră am optat pentru eșantionare ne-probabilistică, și anume **eșantionarea teoretică rațională dirijată**. Această tehnică de selecție a participanților are la bază raționamentul conform căruia respondenții selectați reprezintă caracteristicile populației țintă. Unul dintre avantajele acestei tehnici constă în posibilitatea de a controla anumite caracteristici ale populației incluse. Principalul dezavantaj al acestei tehnici se referă la imposibilitatea calculării erorii de eșantionare.

Pentru studiul empiric am ales firme industriale cu peste 50 de angajați , peste 90% din acestea fiind din Regiunea de Nord-Vest a României. În privința aplicării *chestionarului cu privire la situația externalizării activităților/proceselor logistice, prezentat în Anexa nr. 1*, am optat pentru alcătuirea unui eșantion de 300 firme cărora le-am trimis chestionare prin email și direct, mulți dintre ei fiind contactați telefonic în prealabil pentru a le explica cadrul conceptual al studiului și a le cere acordul participării la investigația noastră. După repartizarea chestionarelor, am revenit telefonic cu scopul de a mulțumi participanților la studiu pentru efortul lor. În acest fel ne-am asigurat o rată de răspuns extrem de ridicată. În urma acestor demersuri am obținut un număr de 125 de chestionare, dintre care 17 nu au fost valide.

Chestionarele au fost centralizate și examinate pentru a le putea selecta doar pe cele valide. Cele 108 de chestionare valide au fost numerotate și introduse într-un program de prelucrare a datelor. Graficele și tabele de frecvență sunt generate cu ajutorul acestui program informatic.

În consecință, am înregistrat un număr de 108 chestionare valide, reprezentând o rată de răspuns de 36%. Considerăm că studiul are o relevanță ridicată dată de rata de răspuns mulțumitoare în comparație cu o medie 10% ce se poate obține la acest gen de anchete (Craig, A., Edge, M., 2004, p. 3). De asemenea, am derulat interviuri la un număr de 23 de firme din cele 108 participante la studiu cu scopul de a investiga în detaliu anumite aspecte ale cercetării noastre.

2.3 Analiza și interpretarea rezultatelor studiului asupra externalizării serviciilor logistice în firmele industriale

În studiul nostru am încercat să ne adresăm firmelor cu mai mult de 50 de angajați. Cele mai multe firme (51,4%) se încadrează în intervalul 50-249 de angajați. 33,64% din firme se încadrează în următorul interval, care cuprinde între 250 și 499 de angajați. Firmele de foarte mari dimensiuni, peste 500 de angajați, pe care am reușit să le includem în studiul nostru în reprezintă 14,95% din total. Putem observa de aici faptul că am încercat să includem în cercetarea noastră firme extrem de variate ca dimensiune, dar și ca poziționare geografică (vezi figura 5.2).

Forma legală de constituire a întreprinderilor incluse în eșantion este prezentată în figura 5.4. și, după cum se poate observa, repartizarea firmelor pe cele două categorii este aproape identică. Domeniile de activitate, ale celor care au răspuns chestionarului nostru, sunt extrem de variate. Cercetarea noastră s-a axat pe industria din zona de nord a României, motiv pentru care găsim oportună marea varietate de domenii de activitate. Acest fapt este reprezentat grafic în figura 5.5. și 5.3.

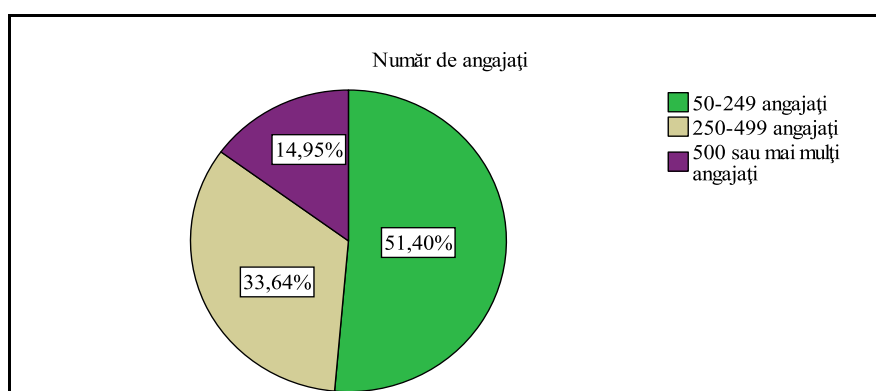


Figura 2.1 . Dimensiunea firmelor implicate în studiul nostru

După cum se poate observa în **figura 5.3.** avem respondenți din toate județele incluse în zona de nord, nord-vest și centru a României, cei mai mulți provenind din județele Bistrița-Năsăud, Satu Mare, Cluj, Mureș și Sălaj.

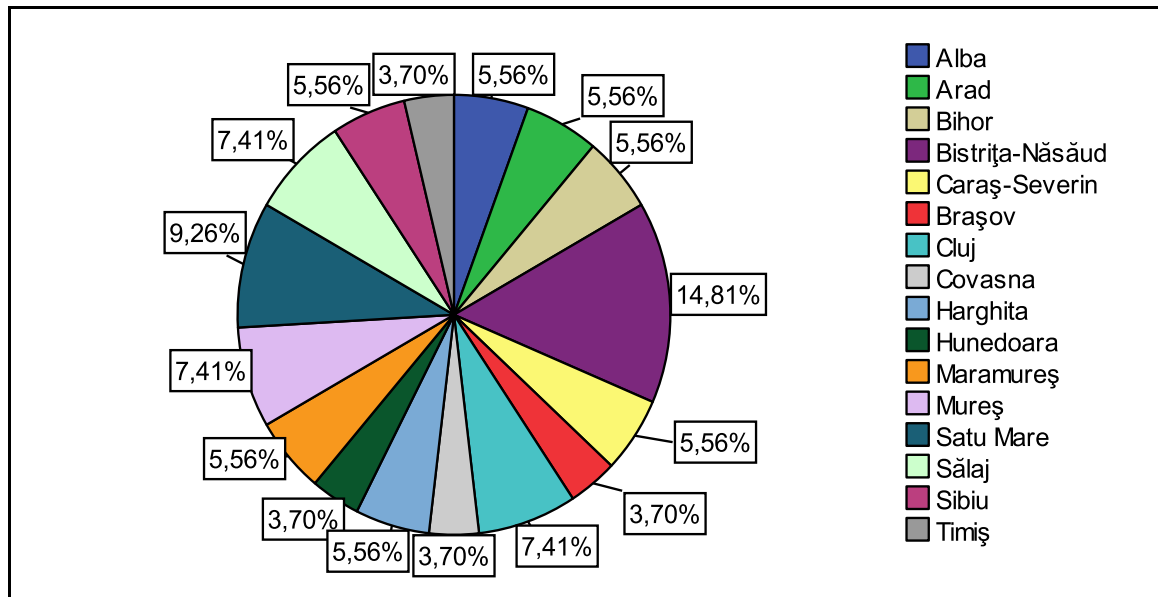


Figura 2.2 Repartizarea pe județe a respondenților

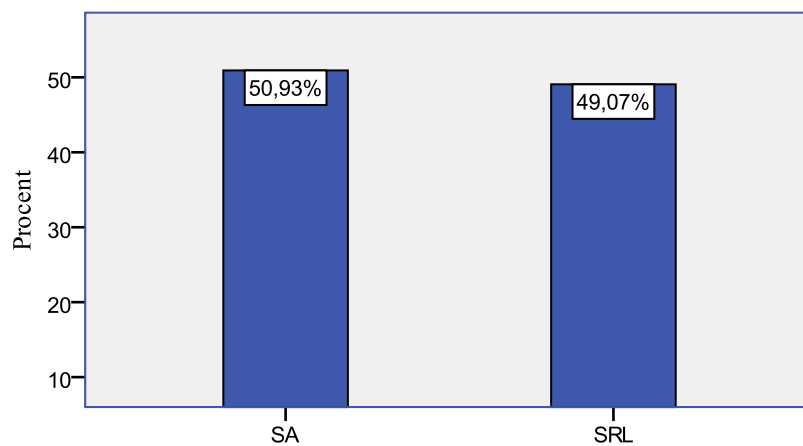


Figura 2.3 Forma legală de constituire a respondenților

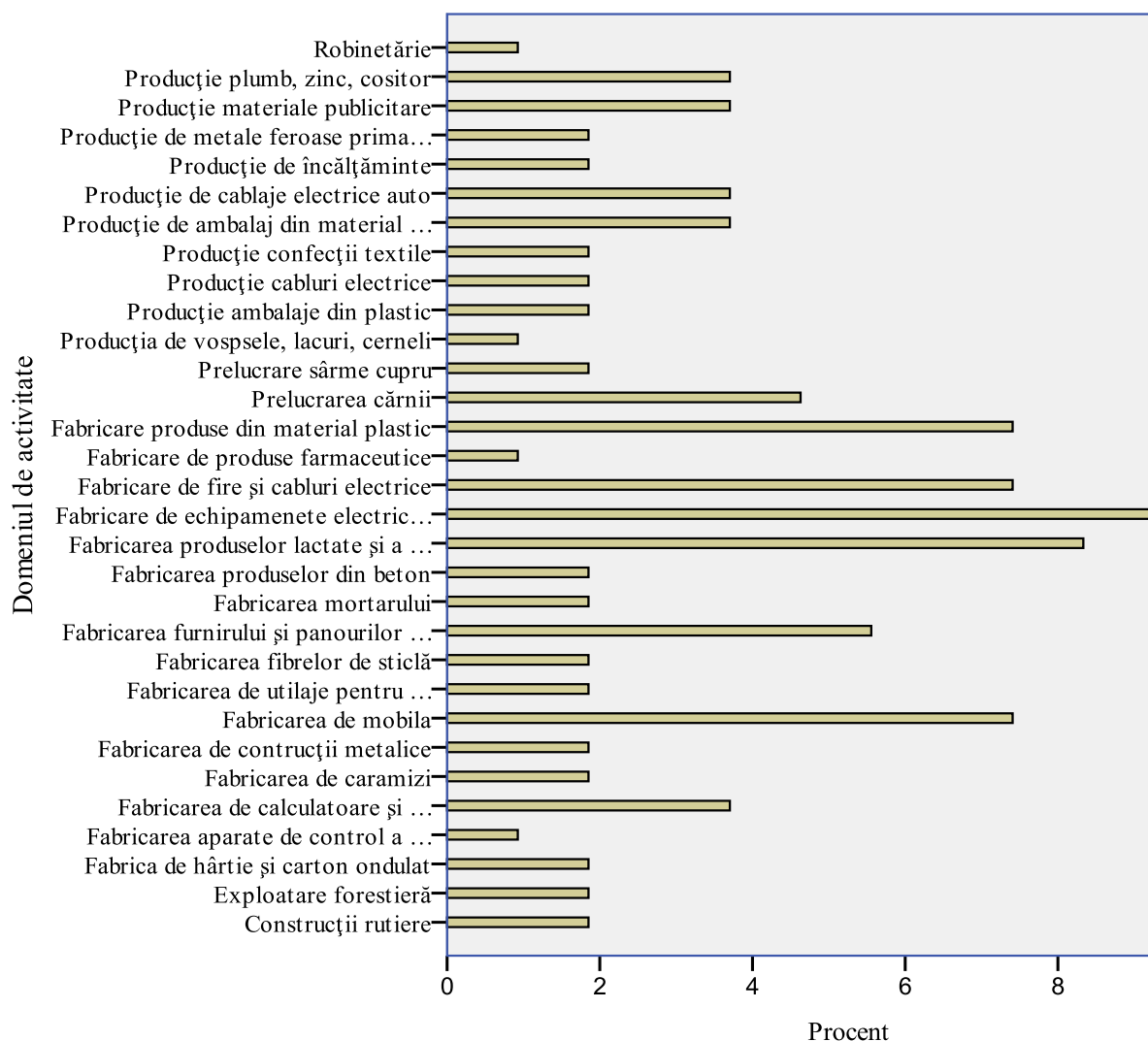


Figura 2.4 Domeniile de activitate ale respondenților

Decizia de a externalizare activități logistice

Studiile efectuate pe plan internațional identifică activitățile logistice ca: transportul, consolidarea încărcăturilor, brokerajul vamal, depozitarea, achiziții, procesarea comenzilor, logistica inversă (Lieb, 2002) ca fiind printre cele mai mult externalizate. În zona de nord a României situația stă puțin diferit. Firmele participante la studiu afirmă că în ultimii trei ani au externalizat următoarele activități logistice: transportul, depozitarea, ambalarea pentru transport, logistica inversă, procesarea comenzilor, managementul stocurilor și aprovizionarea (vezi tabelul 5-4).

Tabel 2-1 Activități logistice externalizate în ultimii trei ani

Activități logistice externalizate:	Răspunsuri	
	Frecvențe	Procente
Transportul	108	100,0%
Depozitarea	46	42,6%
Ambalarea pentru transport	36	33,30%
Logistica inversă	34	31,5%
Managementul stocurilor	2	6,5%
Procesarea comenzilor	12	11,1%
Aprovizionarea	20	19,4%

Toate cele 108 firme participante la studiu externalizează sau au externalizat transportul în ultimii trei ani. Această activitate logistică a înregistrat cel mai mare procent de externalizate, adică 100%. Printre celelalte activități externalizate se află ambalarea pentru transport (33,30%), de logistica inversă cu un procent de 31,5%. Din interviurile realizate rezultă că de fapt peste 90% din logistica inversă se referă la transportul produselor returnate, iar activitățile legate de valorificarea produselor cu defecte și a stocurilor supranormae au o pondere nesemnificativă. Depozitarea este externalizată de către 42,6% din respondenți, urmată fiind de aprovizionare cu 19,4%. Pe ultimul loc, așa cum era de așteptat, s-a situat managementul stocurilor cu un procent de 6,5%.

Pentru a veni în întâmpinarea nevoilor firmelor care doresc să externalizeze activități logistice, furnizorii de astfel de servicii și-au diversificat oferta pentru potențialii clienți. Aceste modificări pot fi puse pe seama varietății tot mai ridicate a cerințelor cumpărătorilor de servicii logistice (Gadde, T. E., Hulthen, K. , 2009). Varietatea aceasta a dus de la externalizarea unor activități individuale la pachete complexe de activități și procese logistice care implică numeroase competențe și soluții inovative (Selviaridis, K., Spring, M., 2007, p. 142).

În figura 5.6. putem observa că firmele externalizează cel mai frecvent activități logistice de bază individuale (77,78%). Există însă tot mai mulți manageri care susțin că pe viitor tendința la nivel global va fi ca firmele să externalizeze pachete de procese logistice complexe. Avantajele care decurg de aici sunt legate de obținerea economiilor de scală și de integrare mai bună cu furnizorii și clienții în lanțul logistic (cunoscut și sub numele de supply chain) și, nu în ultimul rând, de creșterea performanțelor generale (Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M., Corsi, T., 1999, p. 357).

Interviurile desfășurate în cele 23 de firme au pus în evidență faptul că externalizarea proceselor logistice complexe, prin apelarea la furnizori de servicii logistice de tip 4PL, o găsim în proporție mai mare la firmele cu peste 500 de angajați, mai mică la cele cu 250-449 angajați și foarte mică sau deloc la firmele încadrate în intervalul 50-249 angajați.

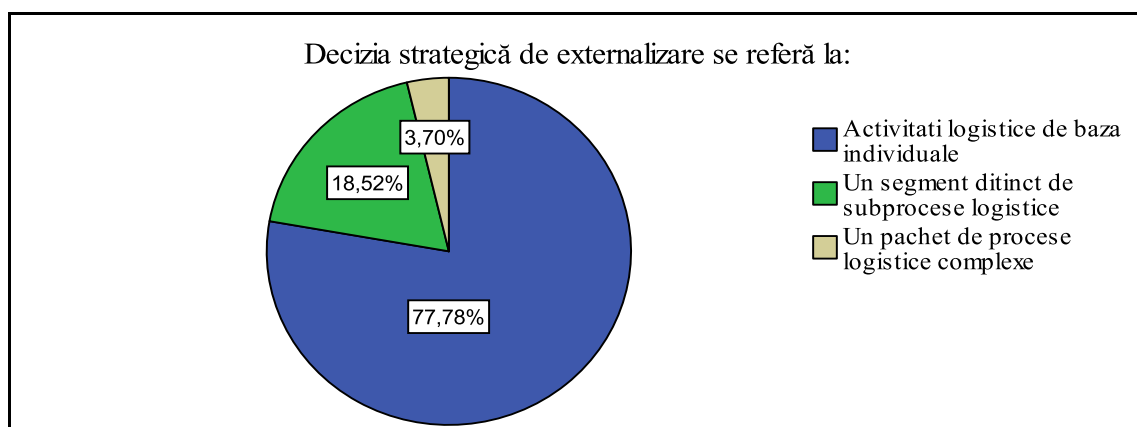


Figura 2.5 Decizia strategică de externalizarea

Strategii de externalizare

De cele mai multe ori, firmele sunt nevoite să realizeze un compromis între strategia de reducere a costurilor (97,2%) și cea de creștere a nivelului serviciului către clienți (62,9%). Răspunsul participanților la studiu este reliefat în figura 5.11. Firmele au putut alege mai multe variante de răspuns la această întrebare. Majoritatea au optat pentru strategiile de reducere a riscurilor și de creștere a competitivității. Analizând răspunsurile prin chestionare, am constatat nevoia investigării suplimentare prin interviu a efectelor strategiilor de externalizare axate pe reducerea costurilor. Astfel, firmele care optează pentru strategia de externalizare orientate spre reducerea

costurilor, vor înregistra o capacitate mai redusă de îmbunătățire a serviciului către clienți.

Ipoteza 6: Firmele care aplică strategia de externalizare orientată spre reducerea costurilor vor înregistra o capacitate mai redusă de îmbunătățire a serviciului către clienți – validată.

Strategia de externalizare axată pe reducerea costurilor este una din cele mai populare strategii logistice la nivel mondial (Yim-Yu, S., Maher, M. E., Nicholson, J. N., Gurney, N. P., 2000, p. 10). Acest fapt este confirmat și în cazul industriei românești (vezi figura 3.8.).

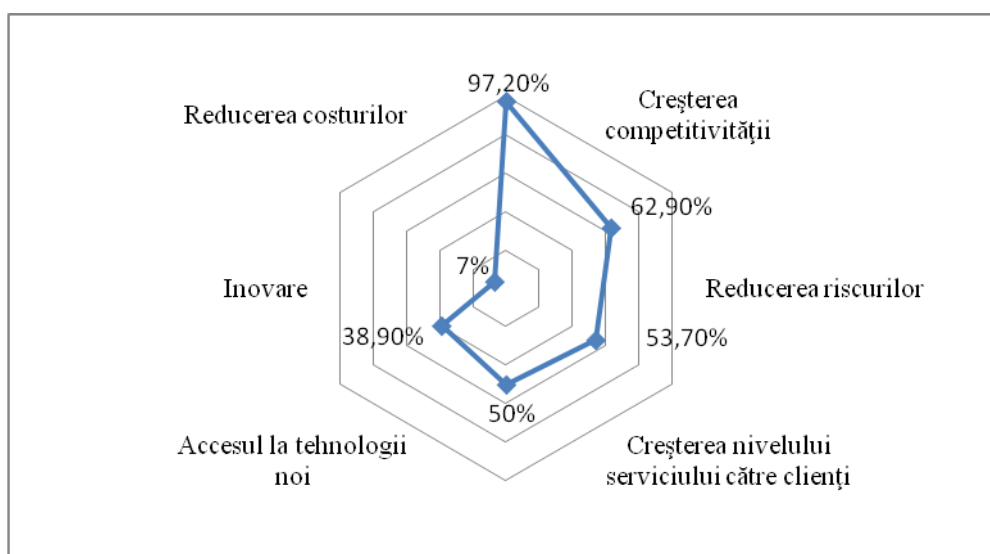


Figura 2.6 Strategiile de externalizare

Astfel, 97,2% dintre respondenți au optat pentru strategia de reducere a costurilor, 51,9% din firme consideră prin acord total această strategie ca fiind una eficientă și eficientă pentru firmă, iar 44,4% optează pentru acord parțial. Putem deduce de aici că în lumea de afaceri externalizarea aduce beneficii considerabile materializate prin reducerea costurilor, așa cum am arătat în figura 5.12. Putem astfel înțelege faptul că se confirmă ipoteza cu numărul 4.

Ipoteza 4: Strategia de externalizare activităților și proceselor logisticii orientată spre reducerea costurilor determină în mare măsură performanțele sistemului logistic – validată.

Studiile recente în domeniu arată că firmele, care se axează exclusiv pe o strategie de externalizare orientată spre reducerea costurilor, vor avea un grad de

inovare scăzut. Pe de altă parte, firmele care doresc ca prin procesul de externalizare să inoveze, vor înregistra costuri mai ridicate pentru dezvoltarea de noi produse (Bengtsson, L., Von Haartman, R. și Dabhilkar, M., Martie 2009, p. 41).

Strategia de externalizare orientată spre reducerea costurilor este eficace și eficientă pentru firma dvs.



Figura 2.7 Strategia de externalizare axată pe reducerea costurilor

De aici putem desprinde faptul că firmele de producție autohtone preferă își reduce costurile, chiar și sacrificând gradul de inovare al produselor. Dintre cei 7% dintre respondenți, care au menționat că utilizează o strategie de externalizare orientată spre inovare (vezi figura 5.11), doar 18,5% s-au declarat complet mulțumiți de rezultatele obținute, 63% i-au alocat acord parțial. 1,9% sunt în dezacord total cu privire la eficiență și eficacitatea strategiilor de inovare aplicate de firmă, așa cum se poate desprinde și din figura 5.13.

Strategia de externalizare orientată spre inovare este eficace și eficientă pentru firma dvs.

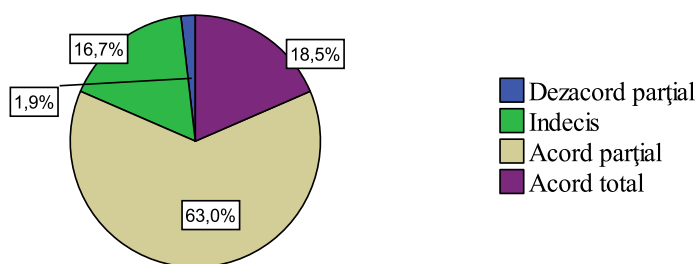


Figura 2.8 Strategia de externalizare axată pe inovare

Strategia de externalizare a activităților/proceselor logistice axată pe inovare este adoptată de firmele de dimensiuni mari și foarte mare, care dețin resursele financiare ce le permit acest lucru. Firmele de dimensiuni mai reduse se concentrează mai mult

pe alfaarea unui compromis între strategia de reducere a costurilor și cea de creștere a nivelului serviciului către clienți.

Tabel 2-2 Realizarea echilibrului între reducerea costurilor și inovare

Firma dvs. gestionează cu succes echilibrul între reducerea costurilor și inovare.		Procent	Procent valid
Valid	Dezacord parțial	20	20
	Indecis	11,1	11,1
	Acord parțial	19,4	19,4
	Acord total	46,3	49,5
	Total	100,0	100,0

Echilibrul între dezideratele de reducere a costurilor și cele legate de inovare este realizat de către 49,5% din firme, lucru specificat prin acord total și în proporție de 19,4% prin acord parțial. Din **tabelul 5-6** putem desprinde faptul că firmele reușesc să găsească echilibrul dorit între cele două strategii de externalizare..

Beneficiile externalizării activităților logistice

Firmele participante la studiul nostru au identificat beneficiile fundamentale obținute în urma procesului de externalizare. Înafara celor sugerate de noi în chestionar, câțiva respondenți au completat în spațiul alocat la finalul întrebării, beneficii legate de conservarea capitalurilor proprii. În **tabelul 5-8** am evidențiat beneficiile externalizării activităților logistice conform participanților la studiu.

După cum putem observa în **tabelul 5-8**, respondenții consideră reducerea costurilor ca fiind cel mai important beneficiu al externalizării. Alegerea aceasta este îndreptățită deoarece 29% din costurile unui produs sunt reprezentate de costurile logistice (Fredrinksson, A., Johansson, E., 2009, p. 281). Acesta este un bun motivator pentru a recurge la externalizare, mai ales ca aceasta promite reducerea costurilor logistice.

Tabel 2-3 Beneficiile urmărite de firme în procesul de externalizare a activităților logistice

Nr. crt.	Beneficiile potențiale	Procentul respondenților
1.	Concentrarea pe capabilitățile de bază ale firmei	55,6%
2.	Reducerea costurilor	96,3%
3.	Creșterea nivelului serviciului către clienți	66,7%
4.	Creșterea competitivității	44,4%
5.	Accesul la tehnologii noi	25,95%
6.	Împărțirea riscurilor	68,5

Utilizând opțiunea *Crosstab* din programul statistic de prelucrare a datelor, pe care l-am utilizat în prelucrarea acestui studiu, am alcătuit o corelație între beneficiile urmărite de către firmele care externalizează și nivelul de satisfacere a acestor beneficii. Din **figura 5.14.** putem deduce că dintre cei care au urmărit ca beneficiu *concentrarea pe capabilitățile de bază*, 40% au realizat acest beneficiu, semnalând acest lucru prin acord total. Un procent mai mic 20% dintre cei care au ales mai sus amintitul beneficiu, au declarat un acord parțial pentru realizarea acestuia.

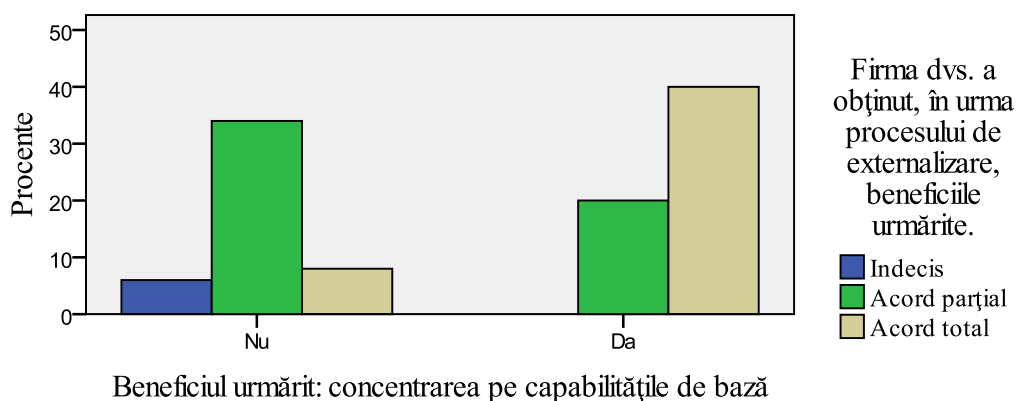


Figura 2.9 Corelația dintre beneficiul "concentrarea pe capabilități de bază" și gradul de realizare

Probleme întâlnite

În cercetarea noastră am observat faptul că cele mai frecvente probleme legate de procesul de externalizare se refera la: nerespectarea de către furnizor a standardelor de calitate (43,5%), nerespectarea obligațiilor contractuale (39,8%), comunicare

defectuoasă cu furnizorul (33,3%). Toate probleme întâmpinate în procesul de externalizare a activităților logistice sunt reliefate în **tabelul 5-11**. Menționăm faptul că firmele respondente au putut opta pentru mai multe variante la în această situație.

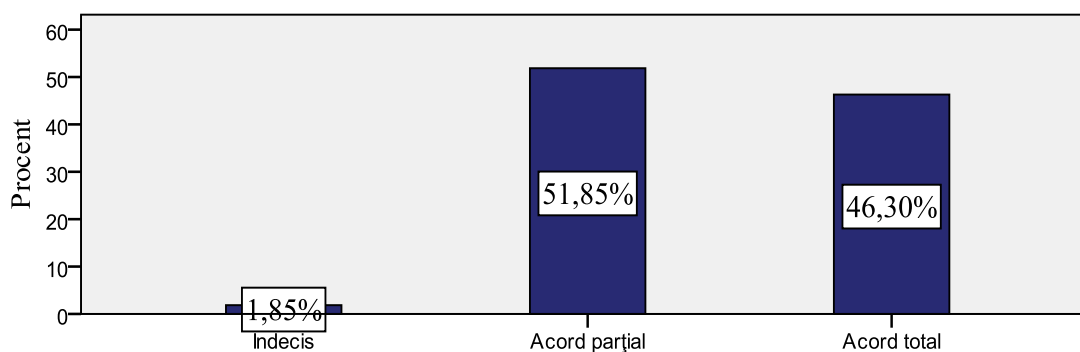
Tabel 2-4 Problemele întâmpinate în procesul de externalizare a activităților logistice

<i>Probleme în externalizarea activităților logistice:</i>	<i>Procente</i>
1. Cu ce probleme v-ați confruntat în procesul de externalizare:	
• nerespectarea obligațiilor contractuale;	39,8%
• pierderea controlului asupra proceselor;	13,1%
• lipsa unor strategii compatibile cu cele ale furnizorului;	18,9%
• lipsa unor competente din partea furnizorului;	25,9%
• comunicare defectuoasă cu furnizorul;	33,3%
• nerespectarea standardelor de calitate stabilite.	43,5%
2. Au existat dificultăți în externalizarea activităților/proceselor logistice datorită unor costuri ascunse.	67,9%
3. Au existat dificultăți în externalizarea activităților/proceselor logistice datorită insatisfacției față de performanțele înregistrate.	64,2%

Relația cu furnizorul de servicii logistice

Importanța relațiilor de colaborarea cu furnizorii de servicii logistice este bine înțeleasă de către participanții la studiu, după cum se poate observa în **figura 5.21**. Dintre firmele participante la studiu majoritatea au răspuns prin acord, fie parțial 51,85%, fie total 46,30% la afirmația cu privire la colaborarea cu furnizorii de servicii logistice. Considerăm acest fapt ca fiind unul deosebit de important deoarece reprezintă punctul de pornire pentru desfășurarea de relații profitabile pentru ambele părți. Lipsa unei colaborări eficiente duce la probleme grave în procesul de externalizare. Autori precum Razzaque și Sheng menționează faptul că una din

principalele cauze ale eșecului în externalizare țin de insuficienta circulație a informațiilor și de lipsa asigurării unui context adecvat pentru colaborare (Razzaque, M., Sheng, C.C., 1998).



Relațiile de colaborare cu furnizorii în procesul de externalizare vă sunt benefice.

Figura 2.10 Relațiile de colaborare cu furnizorii de servicii logistice

2.3.1.1 Contractul de externalizare

Tabel 2-5 Elementele cheie ale contractului de externalizare

Elemente cheie ale contractului:	Număr de respondenți	Procente obținute
Elemente juridice;	82	75,9%
Elemente de performanță;	74	68,5%
Elemente financiare;	98	90,7%
Elemente legate de resursele umane;	56	51,9%
Elemente privind protecția mediului.	31	28,7%

Este cunoscut faptul că un contract bine făcut reprezintă cea mai bună metodă de protecție pentru firmele care doresc să se implice în relații de externalizare. Procesul de externalizare a activităților și procesele logistice implică transferul unei părți din afacere către un furnizor extern. Dincolo de relația de încredere, comunicare, colaborare constantă și continuă, un contract conceput într-un mod riguros și complex protejează ambii parteneri de posibilele neplăceri și pierderi financiare.

Considerăm că un contract de externalizare trebuie să atingă fiecare din următoarele categorii de criterii, tratându-le pe toate cu un grad ridicat de seriozitate și interes:

- Aspecte legate de performanță;
- Aspecte financiare;
- Aspecte juridice;
- Aspecte legate de resursele umane;
- Aspecte legate de protecția mediului.

Respondenții studiului nostru ne-au dezvăluit lucruri interesante cu privire la părțile pe care le consideră esențiale într-un contract de externalizare. Putem observa în **tabelul 5-15** că cele mai importante criterii ale acestui tip de contract, din perspectiva celor interogați, sunt cele financiare. Acestea totalizează un procent de 90,7%. Pe locul doi se situează elementele de ordin juridic menționăm că și la această poziție respondenții au avut posibilitatea să aleagă mai multe variante. Este îmbucurător faptul că toate cele patru părți ale unui contract de externalizare sunt percepute ca fiind de un interes mare în mediul de afaceri.

Capitolul 3: Concluzii și contribuții personale

Lucrarea intitulată „Externalizarea serviciilor logistice” își propune să abordeze o tematică actuală și anume cea a externalizării activităților și proceselor logistice, având în vedere importanța acestora pentru asigurarea avantajului competitiv, în condițiile unei concurențe tot mai puternice și pe o piață tot mai dinamică și incertă în același timp. Externalizarea serviciilor logistice are impact asupra costurilor logisticii, riscurilor și inovării, ea trebuie să facă parte din strategia firmei odată cu creșterea globalizării și investițiilor în infrastructură, tehnologie și comunicații, firmele își pot alege furnizorii de servicii logistice oriunde în lume în vederea exploatarea unor rețele logistice competitive.

Deciziile privind externalizarea serviciilor logistice au rolul de a optimiza performanțele în lanțul valorii dacă se asigură compatibilitatea cu strategia competitivă a firmei. O firmă care concurează pe baza performanței sistemului logistic, în cazul externalizării furnizează un avantaj competitiv în domeniului costului, calității și inovării. Pentru a beneficia de avantajele externalizării serviciilor

logistice managerii trebuie să trateze acest domeniu ca pe o sursă de avantaj competitiv.

Una dintre cele mai provocatoare sarcini pe măsură ce o firmă crește, se extinde este alegerea strategiei de externalizare, în care externalizarea serviciilor logistice joacă rol important, fapt ce asigură un avantaj competitiv pe termen mediu și lung.

Astăzi, multe firme cu o poziție semnificativă pe piețele naționale și internaționale apelează la furnizori de servicii logistice, care deschid centre de distribuție zonale, naționale și regionale, având în vedere complexitatea lanțului logistic global. Acest fapt impune managerilor să studieze cu mare atenție mediul extern, respectiv piața, să planifice activitățile și procesele logistice, să analizeze necesitatea și oportunitatea lor, să dezvolte proceduri de control și să monitorizeze succesul sau eșecul acestora. Obiectivul externalizării activităților și proceselor logistice este acela de a dezvolta sisteme logistice optime pentru piața țintă și pe fiecare segment de piață. Acest fapt implică analiza pieței furnizorilor de servicii logistice 3PL și 4PL și dezvoltarea unui set de alternative sau strategii care să asigure îndeplinirea obiectivelor organizației. Pornind de la obiectivele ce trebuie realizate și de la strategiile ce trebuie implementate, în domeniul centralizării, managementul firmei trebuie să definească cel mai adecvat cadru organizatoric, și să măsoare și să definească performanțele sistemului logistic și să găsească modalitățile cele mai potrivite de operaționalizare care să le asigure succesul.

În condițiile în care managementul lanțului logistic se bazează în cea mai mare măsură pe analize de tipul cost-serviciu, managerii firmelor integrate în lanțul logistic clienții și furnizorii de servicii logistice, trebuie să fie capabili să identifice, evalueze și să implementeze corespunzător mixul optim al costului-serviciu, cu accent pe fiecare element al costului serviciului.

Folosirea surselor externe pentru executarea serviciilor logistice reprezintă o oportunitate care trebuie luată în considerare atât la proiectarea lanțurilor logistice cât și la evaluarea lor. În unele cazuri consolidarea puterii furnizorilor și clienților a redus considerabil valoarea și funcționalitatea distribuitorilor (exemplu: magazinele mari care folosesc distribuția directă, înlocuiesc magazinele mici care apelează la distribuitori). Tehnologiile avansate reduc necesitatea stocurilor la distribuitori și vânzători, ele reduc de asemenea necesitatea serviciilor pe care le oferă aceștia.

Ne propunem, ca această cercetare, prin rezultatele obținute, să ofere premise pentru abordarea externalizării serviciilor logistice dintr-o perspectivă teoretică, în sensul clarificării conceptelor privind: externalizarea, strategii de externalizare, integrarea furnizorilor de servicii logistice în managementul lanțului logistic, contractarea serviciilor logistice externalizate. Din perspectiva practică ne-am propus să identificăm avantajele ofertanților și bunele practici pentru a oferi firmelor românești de pe piața industrială, cu focalizare pe piața industrială, soluții reale pentru creșterea performanțelor sistemelor logistice, respectiv pentru creșterea competitivității. În acest scop am folosit experiența unor firme din alte țări și din România, care au înregistrat succes în domeniul externalizării serviciilor logistice.

Obiectivul general al cercetării este acela de a analiza modul în care diferitele strategii și modalități de externalizare a activităților și proceselor logistice determină rezultatele, respectiv performanțele sistemului logistic, ținând seama specificitatea și de complexitatea acestora.

Între obiectivele specifice, cele mai semnificative sunt:

- Efectuarea unei comparații empirice, utilizând un studiu (sondaj) în industria românească, a motivelor și strategiilor de externalizare și a efectelor acestora asupra costurilor și a nivelului serviciului către clienți;
- Determinarea măsurii în care managerii gestionează echilibrul între imperativele legate de cost și nivelul serviciului către clienți;
- Evaluarea efectelor combinate ale externalizării activităților și proceselor logistice, respectiv a beneficiilor potențiale;
- Elaborarea unui model de evaluare a satisfacției clienților față de serviciile logistice oferite de către furnizorii de servicii logistice;
- Modalități specifice și bune practici în externalizarea diferitelor activități logistice de tipul: transport, depozitare, manipulare, gestiunea stocurilor, ambalare pentru transport, procesarea comenzilor, returnare (logistica inversă).
- Identificarea în firmele din mediul de afaceri românesc a particularităților planificării, organizării și operaționalizării serviciilor logistice externalizate;

- Elaborarea unui model pentru evaluarea performanțelor furnizorilor de servicii logistice și pentru selecția lor; integrarea externă cu clienții în lanțul logistic;
- Evidențierea modelului în care managementul firmei poate îmbunătăți eficacitatea și eficiența externalizării serviciilor logistice, atât prin reducerea costului cât și prin îmbunătățirea nivelului serviciului către client;
- Găsirea celor mai potrivite modalități de organizare și coordonare a fluxurilor informaționale ca urmare a amplificării serviciilor logistice, a integrării interne și externalizării acestora, prin utilizarea tehnologiilor informaționale în gestionarea fluxurilor informaționale;
- Găsirea celor mai adecvate modalități pentru dezvoltarea parteneriatelor între firmele care externalizează serviciile logistice și furnizorii lor, în vederea valorificării cât mai bune a oportunităților pe care le oferă dezvoltare practicilor de planificare și colaborare între aceștia.

Posibilitățile tot mai limitate de creștere a eficacității și eficienței economice în firmele producătoare de bunuri și servicii, determină sporirea eforturilor pentru identificarea unor noi „arii critice” în activitatea firmelor, care să permită realizarea obiectivelor atât în domeniul reducerii sau menținerii costurilor la niveluri acceptate cât și în cel al calității prin sporirea calității produselor și serviciilor și îmbunătățirea nivelului serviciului către clienți. Aceste arii critice sunt legate și de domeniul logisticii care oferă oportunități însemnate de creștere a competitivității, respectiv de asigurare a unui avantaj concurențial și care oferă încă rezerve nevalorificate sau valorificate insuficient și în care elaborarea și implementarea strategiilor de externalizare a serviciilor logistice joacă un rol important.

Contribuțiile personale ale cercetării

Contribuțiile practice ale demersului nostru științific se concretizează în:

- Determinarea stadiului relativ de design, organizare și operaționalizare a externalizării serviciilor logistice, a strategiilor și politicilor pe care le implementează firmele din industria românească.

- Identificarea variabilelor și caracteristicilor procesului de planificare, organizare și control, a procesului de externalizare a serviciilor logistice, respectiv a managementului acestora;
- Elaborarea unui model de evaluare a performanțelor furnizorilor de servicii logistice și selecție a acestora;
- Elaborarea unui model de evaluare a calității serviciului către client, respectiv a satisfacției clienților față de serviciile externalizate, pe care le primesc de la furnizorii logistici;
- Identificarea avantajelor externalizării serviciilor logistice și a bunelor practici, din firmele industriale românești;
- Identificarea principalelor probleme cu care se confruntă firmele implicate în procesul de externalizare a activităților/proceselor logistice;
- Identificarea și analiza punctelor importante cuprinse în contractele de externalizare;
- Determinarea elementelor de performanță și de calitate implicate în procesul de externalizare.

Teza este structurată pe 6 capitole, fiecare abordează o anumită temă specifică managementului externalizării serviciilor logistice. Demersul de cercetare și-a propus:

- studiul bibliografic, referitor la externalizarea serviciilor logistice;
- determinarea în baza studiului literaturii de specialitate și a studiilor în domeniu a principalelor caracteristici ale procesului de externalizare a serviciilor logistice, a rolului externalizării în asigurarea unui avantaj concurențial;
- dezvoltarea modelelor teoretice necesare evaluării procesului de externalizare a serviciilor logistice și pentru elaborarea și implementarea strategiilor de externalizare;
- propunerea unui model pentru luarea deciziei strategice de externalizare orientată spre reducerea costurilor, îmbunătățirea nivelului serviciului către clienți și inovare;
- elaborarea unui model pentru evaluarea performanței furnizorilor de servicii logistice și selecția lor;

- stabilirea unui model de evaluare a satisfacției clienților, privind serviciile logistice externalizate furnizorilor specializări în domeniu.

Astfel, cercetarea teoretică se bazează pe un studiu bibliografic important, au fost consultate 171 referințe bibliografice (cărți, articole, interviuri publicate, statistici), din care cele mai multe sunt din literatura străină (în România studiile și cercetările în domeniul logisticii sunt foarte puține), precum și cele existente în format electronic, din bazele de date internaționale ce pot fi accesate pe internet. Sursele bibliografice cuprind informații din domeniul managementului firmei, management strategic, managementul logisticii, marketing, managementul resurselor umane, etică în afaceri, microeconomie, managementul schimbării, statistică etc.

Studiile experimentale menționate în lucrare sunt luate exclusiv din literatura de specialitate străină, întrucât în România nu am găsit studii extinse și semnificative în domeniu, iar în ramura industriei românești nu putem vorbi de o strategie logistică, la nivel național coerentă, care să aibă ca scop promovarea și susținerea firmelor românești pe piețele naționale și internaționale, în care externalizarea joacă rol important. Acest fapt este constatat și în prezenta lucrare, în care se remarcă că pe piața serviciilor logistice operează furnizori logistici de tip 3PL și 4L, reprezentând firme sau grupuri de firme internaționale. Firmele românești care operează în acest domeniu, oferind servicii complexe și soluții de integrare în lanțul logistic sunt foarte puține (sub 20 %) pe piața serviciilor logistice.

Referințe bibliografice

1. Ailawadi, C. S. (2006). *Logistics Management*. India: Prentice Hall.
2. Alsudairi, M., Dwivendi, Y. (2010). A multi disciplinary profile of IS-IT outsourcing research. *Journal of Enterprise Information Management* , Vol. 23, No. 2, p. 215-258.
3. Ashenbaum, B., Maltz, A., Rabinovich, E. (2005). Studies of trends in third party logistics usage. What can we conclude? *Transportation Journal* , Vol. 44, No. 3, p. 39-50.
4. Avagliano, T. (2004). 2004 buyers guide:4 key steps to success. *The Outsourcing Institute* , 22-28.
5. Axelsson, B, Wynstra, F. (2002). *Buying Business Services*. Chichester: John Wiley and Sons.
6. Ba S., Stallaert, J., Whinston, B.A. (2001). Research commentary: introducing a thirs dimension in information system design- the case for incentive alignment. *Information System Reseach* , Vol. 12, No. 13, p. 225-239.
7. Ballou, R. H. (1992). *Business Logistics Management*. Third Edition: Prentice Hall International Inc.
8. Balnaves, M., Caputi, P. (2001). *Introduction to Research Methods. An Investigative Approach*. London: SAGE Publications Inc.
9. Bandyopadhyay, S., Pathak, P. (2007). Knowledge sharin and cooperation in outsourcing projects- A game theoretic analysis. *Decision Support Systems* , Vol. 43, No.1, p. 349-358.
10. Barthelemy, J. (2001). *Strategies d'externalisation. Preparer, decider et mettre en oeuvre l'externalisation d'activites strategiques*. Paris: Dunod.
11. Bălan, C. (2006). *Logistică*. București: Uranus.
12. Bechtel, C., Jarayam, J. (1997). Suuply Chain Management: a Strategic Perspective. *International Journal of Logistics Management* , Vol. 8, No. 1, p. 15-34.
13. Bengtsson, L., Von Haartman, R. și Dabhilkar, M. (Martie 2009). Low-Cost versus Innovation: Contrasting Outsourcing and Integration Strategies in Manufacturing. *Creativity and Innovation Management* , , Vol. 18, No. 1, p. 35-47.

14. Berggren, C și Bengtsson, L. (2004). Rethinking Outsourcing in Manufacturing: A Tale of Two Telecom Firms. *European Journal Management* , Vol. 22, No. 2, p. 211-223.
15. Bharadwaj, S.S., Saxena, K.B.C. (2009). Building winning relationships in business process outsourcing services. *Industrial Management and Data Systems* , Vol 109, No. 7, p. 993-1011.
16. Blanchard, D. (2010). *Supply Chain Management Best Practices*. New Jersey: John Wiley and Sons.
17. Bolton, R.N., Lemon, K.N., Verhoef, P.C. (2004). The Theoretical Underpinings of Customer Asset Management: A Framework for Propositions for Future Research. *Journal of Academy and Marketing* , Vol. 32, No. 3, p. 271-292.
18. Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Dobocan, C. (2008). *Management strategic. Concepte și studii de caz*. Cluj-Napoca: Risoprint.
19. Bowersox, D., Closs, J.D., Cooper, M.B. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw Hill.
20. Brown, D., Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Challenges and Opportunities* . Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
21. Busi, M., McIvor, R. (2008). Setting the outsourcing research agenda: the top 10 most urgent outsourcing areas. *Strategic Outsourcing: An International Journal* , Vol. 1, No. 3, p. 185-197.
22. Caniels, M.C.J., Roeleveld, A. (2009). Power and dependence perspective on outsourcing decision. *The European Management Journal* , Vol. 27, p. 402-417.
23. Chelcea, S. (2004). *Inițiere în cercetarea sociologică*. București: Editura Comunicare.ro.
24. Chelcea, S. (2004). *Inițiere în cercetarea sociologică*. București: Editura Comunicare.ro.
25. Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks* . London, Third Edition: Financial time/Prentice Hall.
26. Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks* . London, Third Edition: Financial time/Prentice Hall.
27. Closs, D.J., Roath, A.S., Goldsby, T.J., Eckert, D.J., Swartz, S.M. (1998). An Empirical Comparison of Anticipatory and Response-Based Supply Chain

- Strategies. *International Journal of Logistics Management* , Vol. 9, No. 2, p.21 - 34.
28. Closs, D.J., Stavinski, K. (2008). Internal and external logistics information technology integration. *International Journal of Logistics Management* , Vol. 14, No. 1, p. 63-76.
 29. Coase, R. (1937). The nature of firm. *Economia* , Vol. 4, No. 1, p. 386-405.
 30. Constant, D., Kiesel, S., Sproull, L. (1994). What is mine or what is ours or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research* , Vol 5, No. 4, p. 400-421.
 31. Cook, J.A. (1997). In this issue. *Supply Chain Management Review* , Vol. 1, No. 1, p. 3-7.
 32. Corbett, M. (2004). *The Outsourcing revolution*. Dearborn Trade Publishing.
 33. Corbett, M. (2004). *The Outsourcing revolution*. Dearborn Trade Publishing.
 34. Craig, A., Edge, M. (2004). *Internet Based Methodologies in Housing Research: An Iterative Study Using Quantitative, Financial Measures to Gauge Housing Choices*. Urban International Press.
 35. Crişan E. (2009). *Transportul-componență a Managementului logisticii. Teză de doctorat. Universitatea Babeş-Bolyai. Cluj-Napoca.*
 36. Cruijssen, F., Borm, P., Fleuren, H., Harmers, H. (2010). Supplier-initiated Outsourcing: A Methodologz to Exploit Sznergz in transportation. *European Journal of Operational Research* , Vol. 207, p. 763-774.
 37. Dabhilkar, M. and Bengtsson, L. (2008). Invest or divest? On the relative improvement potential in outsourcing manufacturing. *Production Planning & Control* , Vol. 19, No. 3, p. 212-228.
 38. Dankbaar, B. (2007). Global sourcing and innovation: The consequences of losing both organizational and geographical proximity. *European Planning Studies* , Vol. 15, No. 2, p. 217-288.
 39. Deepen, J. M. (2007). *Logistics Outsourcing Relationships. Measurements, Antecedents and Effects of Logistics Outsourcing Performance*. Heidelberg: Physica-Verlang. A Springer Company.
 40. Deepen, J., Glodsby, T., Knemeyer, M., Wallenburg, C. (2008). Beyond expectations in examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance. *Journal of Business Logistics* , Vol. 29, No. 2, p. 75-106.

41. Donath, B., Mazel, J., Dubin, C., Patterson, P. (2002). *The IOMA Handbook of Logistics and Inventory Management*. New York: John Wiley and Sons Inc.
42. Dreimanis, R., Carlsson, H. (2005). *Evaluation of Third-Party Logistics in Japanese Setting*. Linköping: INSTITUTE OF TECHNOLOGY – LINKÖPING UNIVERSITY.
43. Drucker, P. (1962). The Economy's Dark Continent. *Fortune* , Aprilie.
44. Englader, E. (1988). Technology and Oliver Williamson's transaction cost economies. *The Journal of Economic Behaviour and Organization* , Vol. 10, p. 339-353.
45. Espino-Rodriguez, T.F., Padron-Robaina, V. (2006). A review on outsourcing from the resource-based view on the firm. *The International Journal of Management and Review* , Vol. 8, No. 1, p. 49-70.
46. Ettl, M., Feigin, G., Lin, G., Yao, D. (2008). A supply network model with base stock control and service requirements. *Operational Research* , Vol. 28, Aprilie, p. 216-232.
47. Farahani, R. Z., Rezapour, S., Kardar, L. (2011). *Logistics Operations and Management. Concepts and Models*. London: Elsevier
48. Fitzpatrick, W.M.și DiLullo, S.A. (2005). Strategic alliances and the management of intellectual properties: the art of the contract. *SAM Advanced Management Journal* , Vol. 70, No. 3, p. 38-45.
49. Flygansvaer, B.M., Haugland, S. (2008). Coordinated action in reverse distribution system. *Internaltional Journal of Phisical Distribution and Logistics Management* , Vol. 38, No. 1, p. 5-20.
50. Frazelle, E. H. (2002). *Supply Chain Strategy. The Logistics of Supply Chain Management*. New York: McGraw Hill .
51. Fredrinksson, A., Johansson, E. (2009). Integrating logistics into the outsorucing process. *International Journal of Logistics: Research and Applications* , Vol. 12, No. 4, p. 281-298.
52. Gadde, L.E., Hulthen, K. (2009). Improving logistics outsourcing through increasing buyer–provider interaction. *Industrial Marketing Management* , Vol. 38, No. 6, p. 633-640.
53. Gale, B.T., (1994). *Managing Customer Value*, New York: Free Press.

54. Gatorna, J.L., Trast, G., Kerr, A. (1990). *Managementul logisticii și distribuției*. București: Editura Teora.
55. Ghiani, G., Laporte, G., Musmanno, R. (2004). *Introduction to Logistics Systems Planning Control*. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.
56. Gilley, K. M., Greer, C. R. and Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research* , 57, 232-240.
57. Gilmour, P. (Melbourne). *Logistics Management*. 1993: Longman.
58. Gil-Saura, I., Severa-Frances, D., Fuentes-Blasco, M. (2009). La influencia de la calidad del servicio logístico en la lealdad: un análisis del poder moderador de las TIC. *Investigaciones europeas de dirección y economía de las empresas* , Vol. 15, No. 3, p. 37-58.
59. Glaskowsky, N., Hudson, D. R., Ivie, R. M. (1992). *Business logistics*. London: The Driden Press.
60. Görg, H., Hanley, A. (2005). International outsourcing and productivity: evidence from the Irish electronics industry. *The North American Journal of Economics and Finance* , Vol. 16, No. 2, p. 255-269.
61. Gorp, D. (2008). *Offshoring in Service Sector: An Empirical Investigation on Offshoring of Service Firms and its Influence on their Foreign Entry Mode Choice*. Breukelen: Nyenrode Business University.
62. Goudin, K. (2009). *Global Logistics Management. A Competitive Advantage for the 21st Century*. Oxford: Blackwell Publishing.
63. Heskett, J.L., Glaskowsky, Jr., Ivey, R.M. (1973). *Business logistics*. New York, 2nd edition: Ronand Press.
64. Heywood, J. (2001). *The Outsourcing Dilemma*. London: Prentice Hall.
65. Hong, E., Son, B. G., Menalchhof, D. (2010). Exploring the link between IT systems and the outsourcing of logistics activities: a transaction cost perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications* , Vol. 13, No. 1, p. 41-57.
66. Hotler, R.A., Grant, B.D., Ritchie, J., Shaw, N. (2008). A framework for purchasing transport services in small and medium sizes enterprises. *The Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , Vol. 38, No. 1, p. 21-38.

67. Hsiao, H. I., Kemp, R.G.M., van der Vorst, Omta, S.W.F. (2009). A classification of logistics outsourcing levels and their impact on service performance. Evidence from the food processing industry. *International Journal of Production Economics* , doi:10.1016/j.ijpe.2009.09.010.
68. Ilieș, L. (2003). *Managementul logisticii firmei*. Cluj-Napoca: Editura Dacia.
69. Ilieș, L. și Crișan, E. (2008). *Managementul logisticii*. Cluj-Napoca: Risoprint.
70. Ilieș, L. și Crișan, E. (2011). *Managementul calității totale*. Cluj-Napoca: Risoprint.
71. Ilieș, L., Crișan, E., Salanță, I. (2011). *Managementul logisticii*. Cluj-Napoca: Risoprint.
72. Ilieș, L., Salanță, I., Crișan, E. (2009). The logic of outsourcing logistics. *The Proceedings of the international conference Managerial Changes of the Contemporary Society*, (pg. 125-130). Cluj-Napoca.
73. Ivanj, V, Masson-Franzil, Y. (2006). Outsourcing logistics activities: a transaction cost economics perspective. *Conference Internationale de Management Strategique*. Geneve: Annecy.
74. Jeffery, M.M., Butler, J.R., Malone, C.L. (2008). Determining cost effective customer level service. *Supply Chain Management: An International Journal* , Vo. 13, No. 3, p. 225-232.
75. Jiang, B., Frazier, G. V. and Prater, E. L. (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance an empirical study. *International Journal of Operation & ,* Vol. 26 No. 12, p. 1280-1300.
76. Jonker, J., Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology. A Concise Guide of Masters and PhD students in Management Science*. Heidelberg: Springer.
77. Knemezer, A. M., Murphy, P. R. . (2005). Is the glass half full or half empty? An examination of users and provider perspective toward third-party logistics relationships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , Vol. 35, No. 10, p. 708-727.
78. Koulopoulos, T. (2006). *Smartsourcing. Driving Innovation and Growth Through Outsourcing*. Avon: Platinum Press.

79. Kremic, T. (2006). Outsourcing decision and support: a survey of benefits, risks and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal* , Vol. 11, No. 1, p. 467-482.
80. Kucuk, U. S. (2008). Can distribution explain the double jeopardy patterns. *International Journal of Retail and Distribution Management* , Vol. 36, No. 5, p. 409-425.
81. Kumar, S, Kwong, A., Misra, C. (2009). Risk mitigation in offshore of business operations. *The Journal of Manufacturing Technology Management* , Vol. 20, No. 4, p. 442-459.
82. Lahmar, M. (2008). *Facility Logistics. Approaches and Sollutions to Next Generation Challenges*. New York, London: Auerbach Publications.
83. Lai, K.W., Cheng, T.E. (2010). Building digitized logistics activities and its performance implications. *Industrial Marketing and Management* , Vol. 39, No. 1, p. 273-286.
84. LaLonde, J. B., Zinszer, H.P. (1976). CustomerService: Meaning and Measurement. *Chicago National Council of Physical Distribution Management* , Vol. 1, p. 181-192.
85. Lambert, D.M., Stock, J.R. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Boston: Irwin McGraw Hill.
86. Lambert, M.D., Stock, J.R. (1993). *Strategic Logistics Management*. Boston: IRWIN.
87. Lambert, M.D., Stock, R.J., Ellram, M.L. (2001). *Fundamentals of Logistics Management*. Boston: Irwin McGraw Hill.
88. Lawson, C., Lorenz, E. (1999). Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. *Regional Studies* , Vol. 33, No. 4, p. 22-27.
89. Lieb, R. (2002). The use of third party logistics services by large American manufacturers, the 2002 survey.
90. Lieb, R., Bentz, B. (2005). The North American third party logistics industry in 2004. The provider CEO perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , Vol. 35, No. 8, p. 595-611.
91. Lindskog, M. (2003). *Changing to Third Party Logistics*. Linkoping: UniTryck.

92. Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International journal* , Vol. 4, No. 4, p. 176-183.
93. Lonsdale, C., Cox, A. (2000). The historic development of outsourcing: the latest fad? *Industrial Management and Data System* , Vol. 100, No. 9, p. 444-450.
94. Marsaco, A. (2008). Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Production Economics* , Vol.113, No. 1, p. 127-147.
95. McIvor R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal* , Vol. 26, p. 24-34.
96. McIvor, R. (2005). *The Outsourcing Process. Strategies of Evaluation and Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
97. Min, H. (2009). Application of a decision support system to strategic warehousing decisions. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , Vol. 39, No. 4, p. 270-281.
98. Moeller, C. (1996). *Logistics concept development: towards a theory for designing effective systems*. Teză de doctorat de la Aalborg University. <http://www.aub.aau.dk/phd/>, accesat in 24.03.2010.
99. Muijs, D. (2004). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. Londn: SAGE Publications Inc.
100. Muijs, D. (2004). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. Londn: SAGE Publications Inc.
101. Mukhopadhyay, S. K. and Setaputra, R. (2006). The role of 4PL as the reverse logistics integrator Optimal pricing and return policies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , Vol. 36, No. 9, p. 716-729.
102. Nicolescu, O., Haiduc, I.C., Nancu, D., Isaic-Maniu, A., Drăgan, M., Nicolescu, C., Borcoş, L., Bâra, O.M., Anghel, F. (2011). *Carta Albă a IMM-urilor din România*, Bucureşti; SIGMA.
103. Notteboom, T. E., Rodrigues, J.P. (2008). Containerisation, Box Logistics and Global Supply Chains: the Integration of Ports and Liner Shipping Networks . *Maritime Economics and Logistics* , Vol. 10, No. 1-2, p. 152-174.

104. Oloruntoba, R., Graz, R. (2009). Customer service emergency relief chains. *The Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , Vol. 39, No. 6, p. 486-505.
105. Oshiri, I, Kotlarsky, J., Willcocks, L. (2009). Global sourcing recent trends and issues. *International Technology and People* , Vol. 22, No. 3, P. 192-200.
106. Overby, S. (2003). *The Hidden Costs of Offshore Outsourcing*. Preluat pe 06 10, 2010, de pe www.cio.com/archive/090103/monez.html
107. Parashkevova, L. (2007). Outsourcing Logistics-A Means of Assuring the Competitive Advantage for an Organization . *Vadyba management* , Vol. 15, No. 2, p. 29-40.
108. Patel, A.B., Aran, H. (2005). *Outsourcing success. The Management Imperative*. New York: Palgrave Macmillan.
109. Patel, A.B., Aran, H. (2005). *Outsourcing success. The Management Imperative*. New York: Palgrave Macmillan.
110. Perrons, K. R., Platts, K. (2004). The role of clockspeed in outsourcing decisions for new technologies: insight from the prisoner's dilemma. *Industrial Management and Data System* , Vol. 104, No. 4, p. 624-632.
111. Peters, T., Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
112. Peters, T., Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
113. Pisarski, A. E. (2008). *The Transportation Challenge: Moving the US Economy*. Boston: Cambridge Systemtics Inc.
114. Pisarski, A. E. (2008). *The Transportation Challenge: Moving the US Economy*. Boston: Cambridge Systemtics Inc.
115. Platz, L. A., Temponi, C. (2007). Defining the most desirable outsourcing contract between customer and vendor. *Management Decision* , Vol. 45, No. 10, p. 1656-1666.
116. Popa M. (2002). *Un model de management strategic*. Cluj-Napoca: Editura Dacia.
117. Popa M. (2002). *Un model de management strategic*. Cluj-Napoca: Editura Dacia.

118. Power, D., Sharafali, M. and Bhakoo, V. (2006). Adding value through outsourcing Contribution of 3PL services to customer performance. *Management Research News* , Vol. 30, No. 3, p. 228-235.
119. Power, M. J., Desouza, K. C., Bonifazi, C. (2006). *The Handbook of Outsourcing. How to Implement a Successful Outsourcing Process* . London and Philadelphia: Kogan Page.
120. Power, M. J., Desouza, K. C., Bonifazi, C. (2006). *The Handbook of Outsourcing. How to Implement a Successful Outsourcing Process* . London and Philadelphia: Kogan Page.
121. Prahad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* , Vol. 68, No. 3, p. 79-91.
122. Preston, D., Brohman, K. (2002). Outsourcing opportunities of the corporation. *Harvard Business Review* , Vol. 15, No. 3, p. 204-211.
123. Quelin, B., Brohman, K. (2003). Outsourcing opportunities for data warehouse business usage. *Logistics Information Management* , Vol. 21, No. 5, p. 647-661.
124. Quinn, J., Hilmer, F. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review* , Vol. 35, No. 4, p. 43-55.
125. Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M., Corsi, T. (1999). Outsourcing of integrated logistics functions. *International Journal of Physical Distribution and Logistics* , Vol. 26, No. 6, p. 353-373.
126. Rao, K., Stenger, A., Wu, H. J. (1994). Training Future Logistics Managers: Logistics Strategies Within the Corporate Planning Framework. *Journal of Business Logistics* , Vol. 15, No. 2, p. 249-272.
127. Rao, K., Young, R. (1994). Global Supply Chains: Factors Influencing Outsourcing of Logistics Functions. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , Vol. 24, No. 2, p. 89-107.
128. Razzaque, M., Sheng, C.C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution and Logistics* , Vol. 28, No. 2, p. 89-107.
129. Reeves, K.A., Caliskan, F., Ozcan, C.S. . (2010). Outsourcing distribution and logistics services within the automotive industry. *Transportation and Research Review* , Vol. 43, No. 3, p. 459-468.

130. Romano, P. (2003). Coordination and integration mechanism to manage logistics processes across supply networks. *The Journal of Purchasing and Supply Management* , Vol. 9, No. 1, p. 119-134.
131. Rushton, A. și Walker, S. (2007). *International Logistics and Supply Chain Outsouricng. From Local to Global*. London and Philadelphia: Kogan Page.
132. Rushton, A. și Walker, S. (2007). *International Logistics and Supply Chain Outsouricng. From Local to Global*. London and Philadelphia: Kogan Page.
133. Rushton, A., Croucher, B., Baker, P. (2010). *The Handbook of Logistics Distribution and Management*. London: Kogan Page.
134. Rushton, A., Croucher, B., Baker, P. (2010). *The Handbook of Logistics Distribution and Management*. London: Kogan Page.
135. Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. (2006). *The handbook of Logistics and Distribution Management*. London: Kogan Page.
136. Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. (2006). *The handbook of Logistics and Distribution Management*. London: Kogan Page.
137. Sadler, I. (2007). *Logistics and Supply Chain Management Integration* . Boston: Sage Publication.
138. Sadler, I. (2007). *Logistics and Supply Chain Management Integration* . Boston: Sage Publication.
139. Salimath, M. S., Cullen, J. B. and Umesh, U. N. (2008). Outsourcing and performance in entrepreneurial firms: contingent relationships with entrepreneurial configurations. *Decision Sciences*, , Vol. 39, No. 3, p. 359-381.
140. Samli, A.C. (2007). American Wholesaler: Quo Vadis? . *The Jorunal of Marketing Channels* , Vol. 13, No. 4, p. 93-103.
141. Sehkar, S. (2008). Benchmarking knowledge gaps through role simulations techniques in benchmarking partners. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 15, No. 3, p. 225-241.
142. Selviaridis, K., Spring, M. (2007). Third party logistics: a literature review and research agenda. *International Journal of Logistics Management* , Vol. 18, No. 1, p. 125-150.
143. Sevaldiris, K., Spring, M. (2010). The dynamics of business service exchanges: Insights from logistics outsourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management* , Vol. 16, No. 3, p. 171-184.

144. Sonnet, C. (2004). *Cost of stock-outs in the microprocessor business and its impact in determining the optimal service level*, Master thesis in Massachusetts Institute of Technology. Cambridge: MA.
145. Sonnet, C. (2004). *Cost of stock-outs in the microprocessor business and its impact in determining the optimal service level*, Master thesis in Massachusetts Institute of Technology. Cambridge: MA.
146. Stancey, R.D. (2002). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. London, 2nd Edition: Financial Times and Prentice Hall.
147. Stancey, R.D. (2002). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. London, 2nd Edition: Financial Times and Prentice Hall.
148. Stock, J., R., Lambert, D.M. (2001). *Strategic Logistics Management*. New York: McGraw Hill.
- Stock, J., R., Lambert, D.M. (2001). *Strategic Logistics Management*. New York: McGraw Hill.
149. Stock, J., R., Lambert, D.M. (2001). *Strategic Logistics Management*. New York: McGraw Hill.
150. Tate, W., Ellram, L. M. (2009). Offshore outsourcing: a managerial framework. *Journal of Business and Industrial Marketing* , Vol. 24, No. 3/4, p. 256-268.
151. The Global Logistics Research Team. (2000). *World-Class Logistics-the Challenge of Managing Continuous Change*. London: The Council of Logistics Management.
152. The Global Logistics Research Team. (2000). *World-Class Logistics-the Challenge of Managing Continuous Change*. London: The Council of Logistics Management.
153. Tjader, X.C., Shang, J.S., Vargas, L. (2010). Offshore outsourcing decision making: A policy maker perspective. *European Journal of Operational Research* .
154. Tjader, X.C., Shang, J.S., Vargas, L. (2010). Offshore outsourcing decision making: A policy maker perspective. *European Journal of Operational Research* .
155. Tsai, M.C., Liao, C.H., Han, C.S. . (2008). Risk perception on logistics outsourcing of retail chain: model development and empirical verification in

- Taiwan. *Supply Chain Management: An International Journal* , Vol. 13, No. 6, p. 415-424.
156. Van der Vorst, J. G. A. J. and Beulens, A. J. M. (2002). Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , Vol. 32, No. 6, p. 409-430.
 157. Van Hoek, R. I. (2001). The rediscovery of postponement a literature review and directions for research. *Journal of Operations Management* , Vol. 19, No. 2, p. 161-184.
 158. Walker, G., Weber, D., Han, C.S. (1984). A transaction cost approach to make versus buy decision. *Administrative Science Quarterly* , Vol. 29, p. 373-391.
 159. Wanke, P. F., Zinn, W. (2004). Strategic logistics decision making. *The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , Vol. 36, No. 6, p. 466-478.
 160. Waters, D. (2003). *Logistics. An Introduction to Supply Chain Management*. New York: Palgrave Macmillan.
 161. Waters, D. (2003). *Logistics. An Introduction to Supply Chain Management*. New York: Palgrave Macmillan
 162. Waters, D. (2009). *Supply Chain Management. An Introduction to Logistics*. Suffolk: Palgrave Macmillan.
 163. Waters, D. (2009). *Supply Chain Management. An Introduction to Logistics*. Suffolk: Palgrave Macmillan.
 164. Wendal, M.S. (1965). Physical Distribution: Key to Improved Volume and Profits . *The Journal of Marketing* , January, Vol. 1, No.1, p. 65-70.
 165. Wilding, R. and Juriado, R. (2004). Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , Vol. 34, No. 8, p. 628-644.
 166. Williams, R. (2003). Logistics answers. *Journal of Distribution* , 7-12.
 167. Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
 168. Woesel, T., Donselaar, K., Brokmeulen, R., Fransoo, J. (2007). Consumer response to self out of stocks of perishable products. *The Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , Vol. 37, No. 9, p. 704-718.

169. Worthington, M.M. (1992). Management accounting: as military downsizes, contract termination becomes a challenge. *Journal of Accountancy* , Vol. 173, No. 3, p. 88-90.
170. Yao, Y.T., Evers, P.E., Dresner, M. (2007). Supply chain integration in vendor-managed inventory. *Decision Support Systems* , Vol. 43, p. 663-674.
171. Yim-Yu, S., Maher, M. E., Nicholson, J. N., Gurney, N. P. (2000). Strategic alliances in logistics outsourcing. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* , Vol. 12, No. 4, p.3 - 21.

Pagini web:

1. www.capsresearch.org. (2002). Accesat pe septembrie 07, 2011
2. *World Bank*. (fără an). Accesat pe 06 17, 2010, de pe <http://search.worldbank.org/all?qterm=assets%20and%20liabilities>
3. www.zf.ro
4. www.adevarul.ro