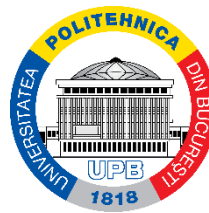




Universitatea POLITEHNICA din București

Facultatea de Antreprenoriat, Ingineria și
Managementul Afacerilor



Școala Doctorală de Antreprenoriat, Ingineria și Managementul Afacerilor

Domeniul fundamental – Științe Inginerești

Domeniul de doctorat – Inginerie Industrială

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**CERCETĂRI PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA PERFORMANȚEI
ORGANIZAȚIONALE ÎN DOMENIUL SERVICIILOR INDUSTRIALE**

**RESEARCH ON IMPROVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE
OF INDUSTRIAL SERVICES**

Conducător științific,

Prof. dr. ing. Gheorghe MILITARU

Autor,

Ing. Andreea BARBU

București

2021

CUPRINS

LISTĂ FIGURI.....	i
LISTĂ TABELE.....	iv
LISTĂ ABREVIERI.....	viii
MULȚUMIRI.....	x
INTRODUCERE.....	xi
CAPITOLUL 1. CONTEXTUL ȘI STRUCTURA GENERALĂ A TEZEI DE DOCTORAT.....	1
1.1. Contextul cercetării.....	1
1.2. Importanța și relevanța științifică a temei.....	3
1.3. Necesitatea temei de cercetare abordată.....	5
1.4. Obiectivele cercetării.....	6
1.5. Structura tezei.....	10
CAPITOLUL 2. STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRILOR PRIVIND MĂSURAREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE ÎN INDUSTRIA SERVICIILOR.....	16
2.1. Definirea conceptelor folosite pentru măsurarea performanței organizaționale.....	16
2.2. Principalele metode folosite pentru măsurarea performanței organizaționale.....	21
2.2.1. Modelul lui Morin, Savoie și Beaudin.....	22
2.2.2. Benchmarking-ul.....	22
2.2.3. Tabloul de bord echilibrat – Balanced Scorecard.....	24
2.2.4. Evaluarea indicatorilor cheie de performanță.....	28
2.2.5. Lanțul profit-serviciu.....	29
2.2.6. Modelul lanțului valorii.....	31
2.2.7. Măsurarea calității serviciilor.....	32
2.2.8. Evaluarea excelenței organizaționale.....	38
2.3. Identificarea direcțiilor de cercetare pe baza analizei literaturii de specialitate.....	47
2.3.1. Cercetare bibliografică privind identificarea principalelor concepte ce sunt asociate măsurării performanței organizaționale din domeniul serviciilor industriale.....	47
2.3.2. Cercetare bibliografică privind identificarea celor mai utilizați indicatori financiari care sunt folosiți pentru măsurarea performanței companiilor din domeniul serviciilor.....	51
2.3.3. Cercetare documentară privind determinarea principalelor criterii folosite pentru evaluarea firmelor românești din domeniul serviciilor.....	53
2.4. Concluziile capitolului 2.....	57

CAPITOLUL 3. CARACTERISTICILE ȘI ROLUL SERVICIILOR INDUSTRIALE ÎN DEZVOLTAREA ECONOMICĂ.....60

3.1. Rolul serviciilor în dezvoltarea economică.....	60
3.2. Caracteristicile serviciilor.....	62
3.3. Tipologia serviciilor.....	63
3.4. Descrierea principalelor categorii de servicii industriale.....	74
3.5. Concluziile capitolului 3.....	85

CAPITOLUL 4. IDENTIFICAREA PRINCIPALELOR PROCESE CARE CONTRIBUIE LA ÎMBUNĂTĂȚIREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE A COMPANIILOR DIN INDUSTRIA SERVICIILOR.....86

4.1. Cercetare privind determinarea principalelor procese din organizațiile ce activează în industria serviciilor.....	86
4.1.1. Metodologia cercetării.....	86
4.1.2. Demararea studiului și rezultatele obținute.....	90
4.1.3. Concluzii și limitări ale cercetării calitative.....	94
4.2. Cercetare privind analiza influenței proceselor asupra performanței organizațiilor din domeniul serviciilor.....	96
4.2.1. Cadrul teoretic și formularea ipotezelor.....	96
4.2.2. Metodologia cercetării.....	103
4.2.3. Proiectarea instrumentului de cercetare.....	105
4.2.4. Colectarea datelor.....	109
4.2.5. Analiza datelor și a validității chestionarului.....	109
4.2.6. Rezultatele cercetării.....	111
4.2.7. Concluzii și limitări ale cercetării cantitative.....	122
4.3. Concluziile capitolului 4.....	123

CAPITOLUL 5. ELABORAREA INSTRUMENTULUI DE ANALIZĂ PACEEX FOLOSIT PENTRU IDENTIFICAREA SOLUȚIILOR DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE A COMPANIILOR DIN INDUSTRIA SERVICIILOR.....124

5.1. Studiu privind alinierea modelului de excelență EFQM cu modelul operațional APQC.....	124
5.1.1. Metodologia cercetării.....	125
5.1.2. Analiza relațiilor dintre modelul de excelență EFQM și modelul operațional APQC.....	126
5.1.3. Rezultatele cercetării.....	130

5.1.4. Concluziile aferente alinierii modelului de excelență EFQM cu modelul operațional APQC.....	137
5.2. Elaborarea instrumentului de analiză utilizat pentru îmbunătățirea performanței organizaționale și atingerea excelenței- PACEEx.....	138
5.2.1. Documentarea pentru elaborarea instrumentului PACEEx.....	139
5.2.2. Proiectarea instrumentului PACEEx.....	140
5.2.3. Elaborarea instrumentului PACEEx.....	141
5.2.4. Modalitatea de utilizare a instrumentului PACEEx.....	143
5.2.5. Studiu comparativ privind avantajele instrumentului PACEEx în raport cu alte metode de evaluare a performanței organizaționale.....	153
5.3. Concluziile capitolului 5.....	155
CAPITOLUL 6. VALIDAREA INSTRUMENTULUI DE ANALIZĂ PACEEX - STUDIU DE CAZ APLICAT UNEI COMPANII PRESTATOARE DE SERVICII DE PROIECTARE ȘI CONSULTANȚĂ INDUSTRIALĂ.....	157
6.1. Prezentarea companiei analizate.....	157
6.1.1. Harta proceselor companiei analizate.....	160
6.1.2. Situația financiară a companiei analizate.....	161
6.2. Problemele cunoscute cu care se confruntă compania analizată.....	165
6.3. Problemele necunoscute cu care se confruntă compania analizată, rezultate în urma aplicării instrumentului PACEEx.....	169
6.4. Soluții de îmbunătățire a performanței organizaționale propuse, pe baza rezultatelor instrumentului PACEEx.....	178
6.4.1. A- Îmbunătățiri aduse proceselor de marketing și vânzări.....	178
6.4.2. B- Îmbunătățiri aduse proceselor financiar-contabile și administrative.....	187
6.5. Studiu privind evaluarea utilității instrumentului PACEEx în cadrul companiei analizate.....	200
6.5.1. Metodologia cercetării.....	200
6.5.2. Proiectarea instrumentului de cercetare.....	201
6.5.3. Colectarea datelor.....	201
6.5.4. Rezultatele studiului.....	202
6.5.5. Concluziile studiului privind evaluarea utilității instrumentului PACEEx în cadrul companiei analizate.....	204
6.6. Concluziile capitolului 6.....	205

CAPITOLUL 7. CONCLUZII. CONTRIBUȚII. PERSPECTIVE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	207
7.1. Concluzii finale.....	207
7.2. Contribuții personale.....	214
7.3. Perspective și direcții viitoare de cercetare.....	216
LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE.....	217
BIBLIOGRAFIE.....	222
PRECIZĂRI PRIVIND UTILIZAREA MODELELOR EFQM ȘI APQC ÎN VEDEREA ELABORĂRII INSTRUMENTULUI PACEEX	238
ANEXE.....	239

Cuvinte cheie: *performanța organizațională, servicii industriale, industria serviciilor, performanța proceselor, excelența în afaceri*

INTRODUCERE

În literatura de specialitate, unul dintre cele mai discutate subiecte din ultimii ani se referă la performanța organizațională, subiect pus în valoare și de preocupările companiilor din ultima perioadă, care deși sunt destul de variate, majoritatea gravitează în jurul aceluiași obiectiv - îmbunătățirea performanței organizaționale.

Această teză de doctorat urmărește realizarea unor cercetări privind îmbunătățirea performanței organizaționale în zona serviciilor industriale. **Obiectivul principal** al tezei de doctorat constă în *elaborarea unui instrument de analiză folosit pentru identificarea soluțiilor de îmbunătățire a performanței organizaționale a companiilor din industria serviciilor și pentru atingerea excelenței.*

Din obiectivul principal sunt derivate mai multe obiective specifice. Aceste **obiective specifice** vor sta la baza structurii tezei de doctorat.

➤ **O₁- *Identificarea direcțiilor de cercetare privind măsurarea performanței organizaționale în industria serviciilor, pe baza analizei literaturii de specialitate;***

- *O_{1.1}- Identificarea celor mai des întâlnite concepte care descriu performanța companiilor din domeniul serviciilor;*
- *O_{1.2}- Identificarea celor mai utilizați indicatori financiari care sunt folosiți pentru măsurarea performanței companiilor din domeniul serviciilor;*
- *O_{1.3}- Identificarea principalelor criterii folosite pentru evaluarea firmelor românești din domeniul serviciilor*

➤ **O₂- *Identificarea principalelor procese care contribuie la îmbunătățirea performanței organizaționale a companiilor din industria serviciilor;***

- *O_{2.1}- Determinarea principalelor procese din cadrul unei firme furnizoare de servicii;*
- *O_{2.2}- Analiza influenței principalelor procese din cadrul unei organizații asupra performanței organizațiilor din domeniul serviciilor;*

➤ **O₃- *Elaborarea unui instrument de analiză care poate ajuta o companie să își îmbunătățească performanța organizațională și să obțină excelența;***

- *O_{3.1}- Alinierea modelului european de excelență EFQM cu modelul operațional APQC;*
- *O_{3.2}- Elaborarea unui instrument de analiză care poate ajuta o companie să își îmbunătățească performanța organizațională și să tindă către excelență;*
- *O_{3.3}- Validarea instrumentului propus în cadrul unei companii prestatoare de servicii industriale.*

Pentru realizarea obiectivului general al tezei de doctorat, au fost realizate mai multe **cercetări**, după cum urmează:

➤ „Cercetare bibliografică privind identificarea principalelor concepte ce sunt asociate măsurării performanței organizaționale din domeniul serviciilor industriale”;

➤ „Cercetare bibliografică privind identificarea celor mai utilizați indicatori financiari care sunt folosiți pentru măsurarea performanței companiilor din domeniul serviciilor”;

- „Cercetare documentară privind determinarea principalelor criterii folosite pentru evaluarea firmelor românești din domeniul serviciilor”;
- „Cercetare privind determinarea principalelor procese din organizațiile ce activează în industria serviciilor”;
- „Cercetare privind analiza influenței proceselor asupra performanței organizațiilor din domeniul serviciilor”;
- „Studiu privind alinierea modelului de excelență EFQM cu modelul operațional APQC”;
- „Elaborarea instrumentului de analiză utilizat pentru îmbunătățirea performanței organizaționale și atingerea excelenței- PACEEx”;
- „Studiu comparativ privind avantajele instrumentului PACEEx în raport cu alte metode de evaluare a performanței organizaționale”;
- „Studiu privind evaluarea utilității instrumentului PACEEx în cadrul companiei analizate”.

Teza de doctorat aduce contribuții importante atât la nivel teoretic, cât și la nivel practic, rezultatele acestei teze fiind utile atât pentru practicieni, cât și pentru cercetătorii științifici din mediul academic.

CAPITOLUL 1. CONTEXTUL ȘI STRUCTURA GENERALĂ A TEZEI DE DOCTORAT

De aproape un secol, partea de performanță a unei afaceri a fost asociată filosofiei managementului calității totale, această filosofie fiind utilizată de multe companii pentru a-și îmbunătăți activitățile, procesele sau chiar performanța acestora (Alonso, et al., 2006). Modelele anterioare asociate managementului calității au făcut însă tranziția către modelele de excelență în afaceri (Mann, et al., 2011), unde excelența se referă la „realizarea și susținerea unor niveluri superioare de performanță, care îndeplinesc sau depășesc așteptările tuturor părților interesate” (EFQM, 2020).

În ceea ce privește zona de excelență, se poate afirma faptul că unul dintre cele mai utilizate modele de excelență folosite în Europa este modelul de excelență EFQM. Prin intermediul acestui model de excelență, companiile pot să-și evalueze performanța și să identifice care sunt zonele în care aceasta excelează sau care sunt zonele în care ar trebui să aducă îmbunătățiri pentru a putea să-și crească în mod continuu valoarea. O altă zonă spre care companiile au început să se îndrepte spre a căuta soluții de îmbunătățire a performanței organizaționale este zona organizațiilor specializate în evaluarea comparativă, îmbunătățirea performanței și recunoașterea meritelor. American Productivity & Quality Center – APQC este una dintre cele mai importante autorități din lume în ceea ce privește evaluarea comparativă, îmbunătățirea proceselor și a performanței organizaționale (APQC, 2020).

În România, există probleme atât în ceea ce privește aplicarea modelului de excelență (Drăgulănescu & Acomi, 2018), cât și în ceea ce privește definirea proceselor existente în cadrul unei organizații. Dacă ne referim strict la modelul EFQM și la modelul operațional oferit de către APQC, în ciuda notorietății acestora și a beneficiilor potențiale ce pot fi obținute în urma aplicării lor, cele două modele abordează în mod diferit tema performanței. Acest lucru face ca aceste modele să fie abordate separat de către organizațiile ce doresc să-și îmbunătățească performanța, concentrându-și astfel eforturile într-o singură direcție.

Pe acest fundament stă și **necesitatea tezei de doctorat**, care scoate în evidență discrepanța existentă între modelul operațional APQC și modelul de excelență EFQM, mai ales în industria serviciilor. În ciuda avantajelor oferite de către acestea, compania se confruntă cu problema alocării unor resurse considerabile în zona implementării acestora, întrucât cele două modele încă prezintă bariere de lucru ce nu pot fi depășite fără cunoștințe speciale în acest domeniu sau fără ajutor specializat. Companiile trebuie să aleagă cum să își dozeze efortul, dezvoltându-și activitatea pe baza unui anumit model. Aceste modele nu sunt încă complet aliniate, ceea ce presupune modalități diferite de organizare a informațiilor.

Astfel, tema tezei de doctorat face referire la o problemă actuală, importantă din domeniul îmbunătățirii performanței organizaționale în industria serviciilor. **Noutatea adusă de teza de doctorat** constă în realizarea unei alinieri a modelului european de excelență EFQM cu modelul operațional APQC, precum și în elaborarea și validarea instrumentului de analiză PACEEx în cadrul unei companii prestatoare de servicii industriale. Atât alinierea

celor două modele, cât și instrumentul dezvoltat aduc contribuții importante în domeniul teoretic, oferind un cadru unitar de lucru pentru îmbunătățirea performanței organizaționale. Instrumentul presupune determinarea unor măsuri de îmbunătățire a performanței pe baza rezultatelor obținute de parcurgerea algoritmului de lucru propus, punând mare accent pe determinarea, analiza internă proceselor și standardizarea proceselor, aspecte care contribuie la consolidarea și extinderea arhitecturii proceselor. În plus, instrumentul PACEEx, dezvoltat pe baza alinierii realizate, aduce contribuții importante și în practică, companiile realizând un efort mai mic în ceea ce privește alocarea resurselor, beneficiând atât de avantajele utilizării modelului de excelență EFQM, cât și de avantajele modelului operațional de lucru APQC.

Această teză de doctorat este alcătuită din 7 capitole, cuprinde 24 anexe și se întinde pe un număr de 304 pagini. **Primul capitol** cuprinde prezentarea generală a tezei de doctorat, în care sunt evidențiate contextul cercetării, importanța și relevanța științifică a temei, problemele identificate în cadrul domeniului de cercetare, obiectivele tezei de doctorat și rezultatele așteptate, precum și structura tezei.

În **al doilea capitol** este tratat subiectul măsurării performanței organizațiilor din domeniul serviciilor industriale. Pentru început, sunt definite și abordate conceptele folosite pentru măsurarea performanței organizaționale, ulterior fiind analizate metodele utilizate pentru măsurarea performanței organizațiilor din industria serviciilor.

Al treilea capitol prezintă trecerea de la conceptul general de servicii la cel de servicii industriale, fiind evidențiat locul serviciilor industriale în industria serviciilor. De asemenea, în cadrul acestui capitol sunt prezentate principalele cinci categorii de servicii industriale din România, pentru acestea fiind abordate aspecte legate de parte de definire a serviciului respectiv, scheme de funcționare, locul acestora în economie, avantaje și dezavantaje.

Al patrulea capitol are rolul de a scoate în evidență importanța îmbunătățirii proceselor în cadrul unei organizații din industria serviciilor, precum și rolul de a identifica principalele procese care contribuie la îmbunătățirea performanței organizaționale a companiilor din industria serviciilor.

Al cincilea capitol prezintă elaborarea instrumentului de analiză PACEEx folosit pentru identificarea soluțiilor de îmbunătățire a performanței companiilor din industria serviciilor. În acest sens, este prezentată cercetarea ce vizează alinierea modelului de excelență EFQM și a modelului operațional dezvoltat de APQC. Rezultatele acestei cercetări stau la baza dezvoltării instrumentului menționat, pentru care sunt prezentate fazele de documentare, proiectare, elaborare, precum și avantajele utilizării instrumentului PACEEx.

În cadrul **capitolului șase** este urmărită validarea instrumentului de analiză PACEEx prin intermediul unui studiu de caz aplicat unei companii prestatoare de servicii de proiectare și consultanță industrială.

Capitolul șapte prezintă concluziile tezei de doctorat, precum și perspectivele și direcțiile viitoare de cercetare. În plus, sunt evidențiate și contribuțiile personale, lucrarea finalizându-se cu lista lucrărilor publicate și prezentate în cadrul unor manifestări științifice până în momentul actual.

CAPITOLUL 2. STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRILOR PRIVIND MĂSURAREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE ÎN INDUSTRIA SERVICIILOR

De multe ori, performanța este privită ca un concept, ce poate fi operaționalizat prin intermediul altor concepte pentru care se pot găsi mai ușor indicatori. Abordarea clasică a măsurării performanței prevede faptul că aceasta este o relație complexă între șase criterii de performanță: eficacitate, eficiență, calitate, productivitate, inovație și profitabilitate (Rolstadas, 1998).

Stadiul actual al cercetărilor ce au în centrul conceptul de „performanță”, este completat de determinarea celor mai utilizate elemente ce sunt asociate măsurării performanței firmelor din domeniul serviciilor industriale. Acest obiectiv este atins prin intermediul unei cercetări bibliografice - *„Cercetare bibliografică privind identificarea principalelor concepte ce sunt asociate măsurării performanței organizaționale din domeniul serviciilor industriale”*, ale cărei rezultate indică faptul că indicatorii financiari, orientarea asupra clienților, loializarea și satisfacția clienților, investiția în tehnologie, echipamente, sisteme informatice, reducerea costurilor, procesele, satisfacția, dezvoltarea, educația și instruirea angajaților sunt cele mai analizate elemente atunci când vine vorba despre măsurarea performanței organizaționale a unei companii din domeniul serviciilor industriale.

Cum rezultatele acestei prime cercetări indică faptul că indicatorii financiari sunt cei mai utilizați atunci când se măsoară performanța unei companii, în continuare este realizată o altă cercetare bibliografică - *„Cercetare bibliografică privind identificarea celor mai utilizați indicatori financiari care sunt folosiți pentru măsurarea performanței companiilor din domeniul serviciilor”*, care, de această dată, vizează determinarea celor mai importanți indicatori financiari care sunt utilizați de către companiile din industria serviciilor pentru a măsura performanța organizațională. Cercetarea realizată indică faptul că rentabilitatea activelor (ROA), rentabilitatea capitalului propriu (ROE) și valoarea vânzărilor reprezintă cei mai utilizați indicatori financiar utilizați pentru a măsura performanța organizațională.

În plus, este desfășurată o altă cercetare secundară - *„Cercetare documentară privind determinarea principalelor criterii folosite pentru evaluarea firmelor românești din domeniul serviciilor”*, care se bazează pe consultarea celor mai importante 3 topuri ale companiilor din România: „Top 50 companii performante din România”, „Premiile The WorldSkills România în Strategie și Performanță”, „Topul Național al Firmelor”. În urma cercetării realizate, s-a constatat faptul că cele mai importante criterii folosite pentru evaluarea firmelor românești din domeniul serviciilor nu se referă doar la partea financiară, ci și la modul în care aceasta este condusă, la cum sunt abordate și realizate procesele din cadrul companiilor, la cum este utilizată resursa umană, la satisfacția acesteia, la tot ceea ce ține de clienți și evoluția pe piață, precum și la satisfacția celorlate părți interesate.

Din analiza rezultatelor cercetărilor bibliografice realizate, se constată faptul că există în continuare posibilitatea de a aduce contribuții importante în ceea ce privește măsurarea performanței organizaționale a companiilor din industria serviciilor, existând încă mult

potențial în această zonă. Rezultatele au indicat, de asemenea, faptul că îmbunătățirea performanței organizațiilor din industria serviciilor prin intermediul abordării proceselor (ca vectori de îmbunătățire) a fost mai puțin tratată până acum, fapt pentru care, se pot aduce soluții noi privind îmbunătățirea performanței organizaționale a companiilor prestatoare de servicii mai ales dacă cercetarea se concentrează pe analiza și îmbunătățirea proceselor.

Rezultatele menționate anterior sunt susținute și de metodologiile de aplicare a modelelor de excelență și de metodologiile de acordare a premiilor de excelență, ce scot în evidență faptul că orientarea spre clienți, angajați, celelalte părți interesate, dar și orientarea asupra proceselor ar trebui să facă parte din preocupările continue ale organizațiilor prestatoare de servicii. Cu toate acestea, studiul literaturii de specialitate a scos în evidență faptul că în Europa, modelele de excelență sunt mai ușor de utilizat de către organizațiile mari, profesionale, care nu sunt atât de sensibile la costurile ridicate asociate consultanței, administrării și evaluării sale.

În urma analizei modelului de excelență EFQM, a situației existente în România din punct de vedere al companiilor care tind să obțină premii de excelență și a caracteristicilor oferite de taxonomia de procese realizată de către APQC, se constată existența unei probleme atât în ceea ce privește aplicarea modelului de excelență în cadrul companiilor din România, cât și în ceea ce privește definirea proceselor existente în cadrul unei organizații din industria serviciilor.

Pe de-o parte, modelele operaționale după care companiile europene funcționează nu sunt aliniate cu standardul de excelență EFQM (ce cuprinde o serie de criterii și subcriterii care nu pot fi atinse în urma aplicării proceselor din modelul operațional al companiei). Pe de altă parte, în cadrul modelelor operaționale de lucru, cum ar fi modelul APQC, există procese și activități ce se desfășoară, iar modelul de excelență nu face nicio referire în criteriile sale la aceste elemente. Practic, există doar o zonă comună în care modelul de excelență EFQM se aliniază cu modelul operațional APQC, celelalte două zone nefiind încă integrate într-un model complet.

Astfel, stadiul actual al cercetărilor privind măsurarea performanței organizaționale în industria serviciilor scoate în evidență existența unei oportunități legate de dezvoltarea unui cadru unitar de lucru, care să alinieze modelul operațional APQC la modelul de excelență EFQM, analiza proceselor din cadrul companiilor fiind unul din elementele centrale pe care orice companie care dorește să își îmbunătățească performanța organizațională ar trebui să se concentreze.

CAPITOLUL 3. CARACTERISTICILE ȘI ROLUL SERVICIILOR INDUSTRIALE ÎN DEZVOLTAREA ECONOMICĂ

Un loc aparte în cadrul evoluției economiei moderne îl reprezintă sectorul serviciilor, acesta având o contribuție deosebită atât din punct de vedere al progresului economic cât și din punct de vedere al progresului social. Serviciile se deosebesc de bunurile materiale prin o serie de caracteristici. Dintre acestea, cele mai importante sunt: intangibilitatea, inseparabilitatea, variabilitatea și perisabilitatea (Rust, et al., 1996).

Cercetând literatura de specialitate, s-a constatat faptul că există mai multe clasificări ale serviciilor, criteriile de clasificare fiind prezentate în figura 3.1. În cadrul acestor clasificări, a fost urmărită determinarea locului serviciilor industriale.

Criteriile de clasificare ale serviciilor

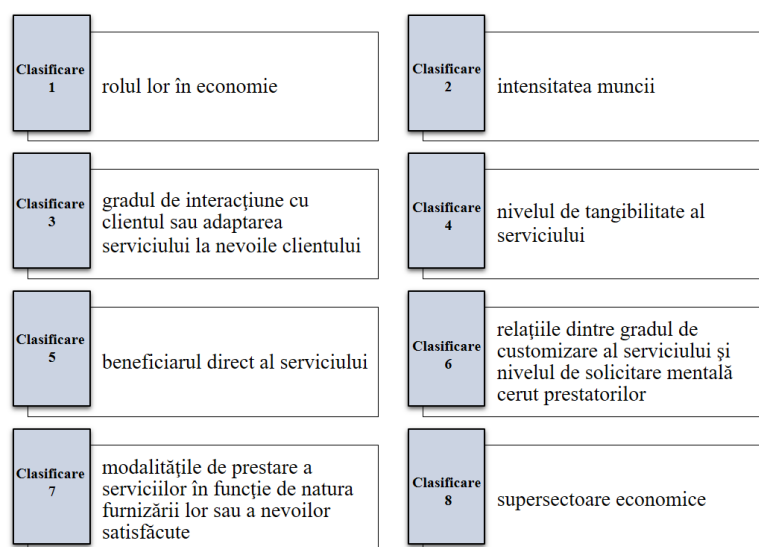


Figura 3.1. Criteriile de clasificare ale serviciilor

Din analiza celor 8 tipuri de clasificări, se constată că doar clasificarea din punct de vedere al *supersectoarelor economice* (FTSE Russell, 2019) este singura din analiza efectuată asupra literaturii de specialitate care prezintă în mod clar locul serviciilor industriale în cadrul clasificării serviciilor. După consultarea literaturii de specialitate, accentul a fost mutat apoi către clasificarea serviciilor din România.

În 2020, Institutul Național de Statistică (Institutul Național de Statistică, 2020) a elaborat un raport, potrivit căruia, în funcție de tipul final al consumatorului, serviciile pot fi de două feluri: servicii prestate în principal populației și servicii prestate în principal întreprinderilor. Astfel, nu apare în mod explicit conceptul de „servicii industriale”, dar acestea sunt prezentate ca fiind serviciile prestate în principal întreprinderilor. Ținând cont de acest aspect, studiul continuă cu analiza sectorului serviciilor industriale. Se constată că deși termenul de „servicii” este des abordat în cadrul lucrărilor științifice, serviciile industriale nu sunt clar prezentate în rândul acestora. Se menționează însă faptul că serviciile industriale se

remarcă prin trăsături specifice „specializarea” și „tehnologizarea” (Jackson & Cooper, 1988). Cum nu există o definiție unică a serviciilor industriale, ci mai multe definiții care se bazează în principiu pe anumite trăsături ale acestei categorii, la finalul subcapitolului dedicat tipologiei serviciilor, se urmărește realizarea unei definiții mai cuprinzătoare pentru serviciile industriale:

„Serviciile industriale cuprind activitățile cu conținut specializat și tehnologizat, ce au ca scop crearea de valoare pentru companiile sau clienții industriali, în scopul definirii strategiilor de servicii, dezvoltării ofertelor de servicii, asigurării serviciului pentru clienți sau desfășurării efective a serviciului, influențând în mod pozitiv procesele de producție industrială ale clienților.”

CAPITOLUL 4. IDENTIFICAREA PRINCIPALELOR PROCESE CARE CONTRIBUIE LA ÎMBUNĂTĂȚIREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE A COMPANIILOR DIN INDUSTRIA SERVICIILOR

Studiile consultate în cadrul analizei literaturii de specialitate au indicat faptul că orientarea companiilor către procesele de afaceri conduce la o mai bună performanță financiară și nefinanciară, companiile din industria serviciilor care se străduiesc să atingă niveluri mai ridicate de orientare spre proces, reușind să își îmbunătățească atât performanța, cât și relația cu părțile interesate cheie.

Astfel, scopul acestui capitol este de a identifica principalele procese care influențează performanța organizațională în cazul unei companii din industria serviciilor. Pentru a putea realiza acest lucru, au fost realizate două cercetări. Prima cercetare este una calitativă, de tip „focus-grup” - *„Cercetare privind determinarea principalelor procese din organizațiile ce activează în industria serviciilor”*, care are rolul de a determina principalele procese existente în cadrul companiilor din industria serviciilor, precum și determinarea principalelor elemente ce sunt analizate în momentul în care se monitorizează și se evaluează un proces.

În urma cercetării calitative de tip „focus-grup”, au fost identificate principalele procese din cadrul companiilor prestatoare de servicii, procese ce au fost grupate în 8 mari grupe: aprovizionare, managementul resurselor umane, financiar-contabile, marketing și vânzări, furnizarea serviciilor suport pentru clienți, management, furnizarea serviciului, inovare.

Din punct de vedere al performanței organizaționale, în urma rezultatelor cercetării de tip „focus-grup”, s-a constatat faptul că principalele elemente ce pot influența performanța companiilor sunt calitatea, flexibilitatea, timpul, costurile, productivitatea, satisfacția clienților și satisfacția angajaților.

Pe baza acestor rezultatelor cercetării de tip „focus-grup”, este efectuată apoi o altă cercetare, de data aceasta cantitativă - *„Cercetare privind analiza influenței proceselor asupra performanței organizațiilor din domeniul serviciilor”*, pentru a analiza influența proceselor asupra performanței companiilor din industria serviciilor.

Studiul fost conceput ca o abordare cantitativă, fiind o cercetare exploratorie, ce a folosit ca instrument de colectare a datelor chestionarul. Eșantionul cercetării a fost reprezentat de 150 de persoane care lucrează în București în cadrul unor companii din industria serviciilor. În cadrul acestei cercetări, s-a analizat posibilitatea de a determina performanța organizațională în funcție de fiecare dintre performanțele grupelor de procese analizate.

În figura 4.1 este prezentat modelul conceptual ce include ipotezele formulate cu ajutorul literaturii de specialitate. Aceste ipoteze urmează să fie testate pe parcursul acestui studiu.

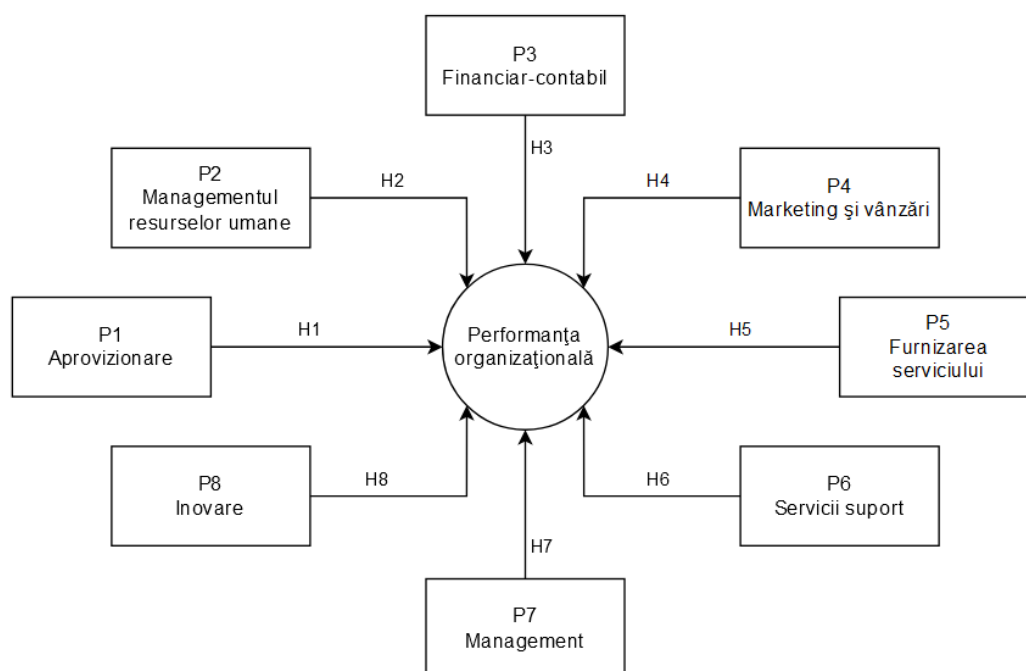


Figura 4.1. Modelul conceptual al cercetării privind analiza influenței proceselor asupra performanței organizațiilor din domeniul serviciilor

Pentru a testa modelul propus și ipotezele formulate în cadrul acestei cercetări, au fost realizate o serie de operațiuni cu ajutorul programului statistic SPSS. Astfel, în tabelul 4.1 sunt prezentați coeficienții celor 8 modele analizate, ce au ca variabilă dependentă performanța organizațională.

Tabelul 4.1. Coeficienții modelelor analizate

Model ^a		Coeficienți nestandardizați		Coeficienți standardizați	t	Sig.	95.0% Interval de încredere pentru B	
		B	Eroare standard	Beta			Limită Inferioară	Limită superioară
1	(Constantă)	2.526	0.263		9.617	0	2.007	3.045
	Aproximare	0.401	0.064	0.457	6.248	0	0.274	0.527
2	(Constantă)	2.317	0.198		11.699	0	1.926	2.709
	Managementul_Resurselor_Umane	0.461	0.049	0.612	9.402	0	0.364	0.558
3	(Constantă)	2.19	0.242		9.046	0	1.712	2.669
	Financiar_Contabil	0.473	0.058	0.558	8.187	0	0.359	0.588
4	(Constantă)	2.253	0.197		11.414	0	1.863	2.644
	Marketing_Vânzări	0.472	0.048	0.626	9.759	0	0.377	0.568
5	(Constantă)	2.401	0.281		8.557	0	1.847	2.955
	Furnizarea_serviciului	0.412	0.066	0.459	6.291	0	0.283	0.542
6	(Constantă)	2.446	0.278		8.792	0	1.896	2.996
	Servicii_Suport	0.397	0.064	0.453	6.182	0	0.27	0.524
7	(Constantă)	2.606	0.193		13.486	0	2.224	2.988
	Management	0.39	0.048	0.556	8.141	0	0.296	0.485
8	(Constantă)	3.002	0.163		18.468	0	2.681	3.323
	Inovare	0.297	0.041	0.513	7.271	0	0.216	0.378

a. Variabilă dependentă: Performanța

Analizând cele 8 modele, se constată faptul că toate cele 8 ipoteze au fost confirmate, rezumatul grafic al acestora fiind prezentat în figura 4.2.

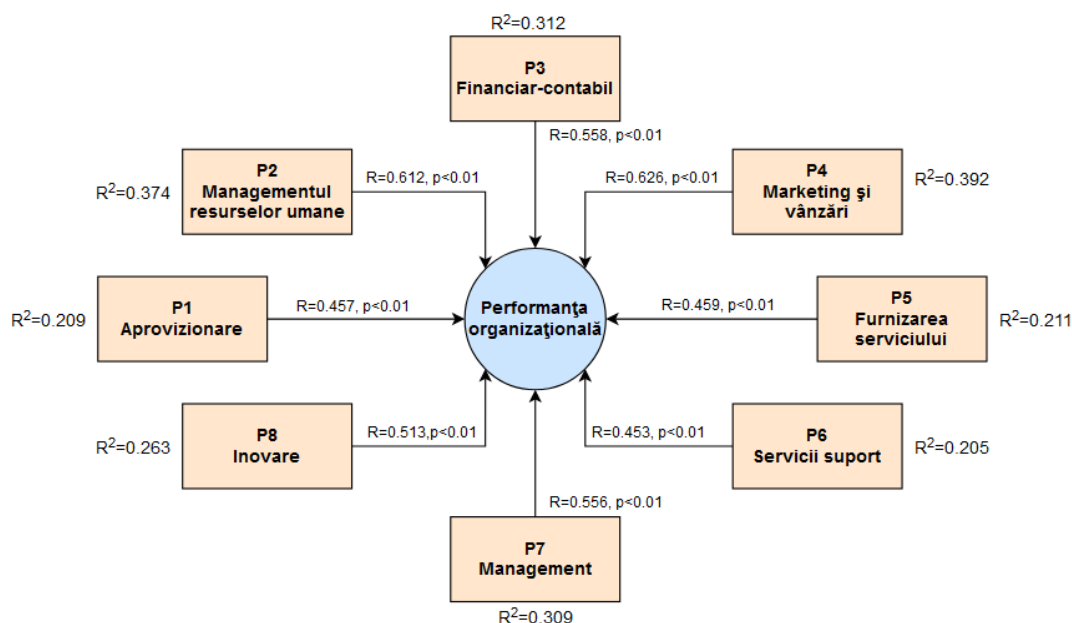


Figura 4.2. Rezultatele ipotezelor cercetării

Sursa: contribuție proprie, Raport de doctorat nr.3, „Analiza interacțiunii principalelor procese din cadrul companiilor prestatoare de servicii asupra performanței organizaționale”, pagina 52

Rezultatele celor două cercetări efectuate au ajutat la validarea unui model conceptual propus, care scoate în evidență faptul că, orice contribuție ce are rolul de a îmbunătăți oricare dintre procesele de aprovizionare, management al resurselor umane, financiar-contabile, marketing și vânzări, furnizare a serviciilor suport pentru clienți, management, furnizare a serviciului, și inovare, contribuie la îmbunătățirea performanței organizaționale a companiilor din industria serviciilor.

În plus, rezultatele obținute au scos în evidență faptul că procesele de managementul resurselor umane, marketing și vânzări, precum și procesele financiar-contabile influențează în cea mai mare măsură performanța organizațională a companiilor din industria serviciilor.

CAPITOLUL 5. ELABORAREA INSTRUMENTULUI DE ANALIZĂ PACEEX FOLOSIT PENTRU IDENTIFICAREA SOLUȚIILOR DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE A COMPANIILOR DIN INDUSTRIA SERVICIILOR

5.1. Studiu privind alinierea modelului de excelență EFQM cu modelul operațional APQC

În urma analizei stadiului actual al cercetărilor ce vizează performanța organizațională, se constată existența unei oportunități legate de dezvoltarea unui cadru unitar de lucru, care să alinieze modelul operațional APQC la modelul de excelență EFQM.

Rezultatele acestei alinieri pot contribui la îmbunătățirea modelului de excelență EFQM, întrucât toate procesele din arhitectura propusă de APQC sunt absolut necesare, fiecare având un rol bine definit. De asemenea, sunt și unele procese care lipsesc din arhitectura propusă de APQC și care ar fi trebuit să existe ca să susțină cerințele de excelență EFQM, fapt pentru care această aliniere are rolul de a acoperi și acest „gol”. Schema logică de aliniere a modelului de excelență EFQM cu modelul operațional APQC (varianta cross-industry) este prezentată în figura 5.1.

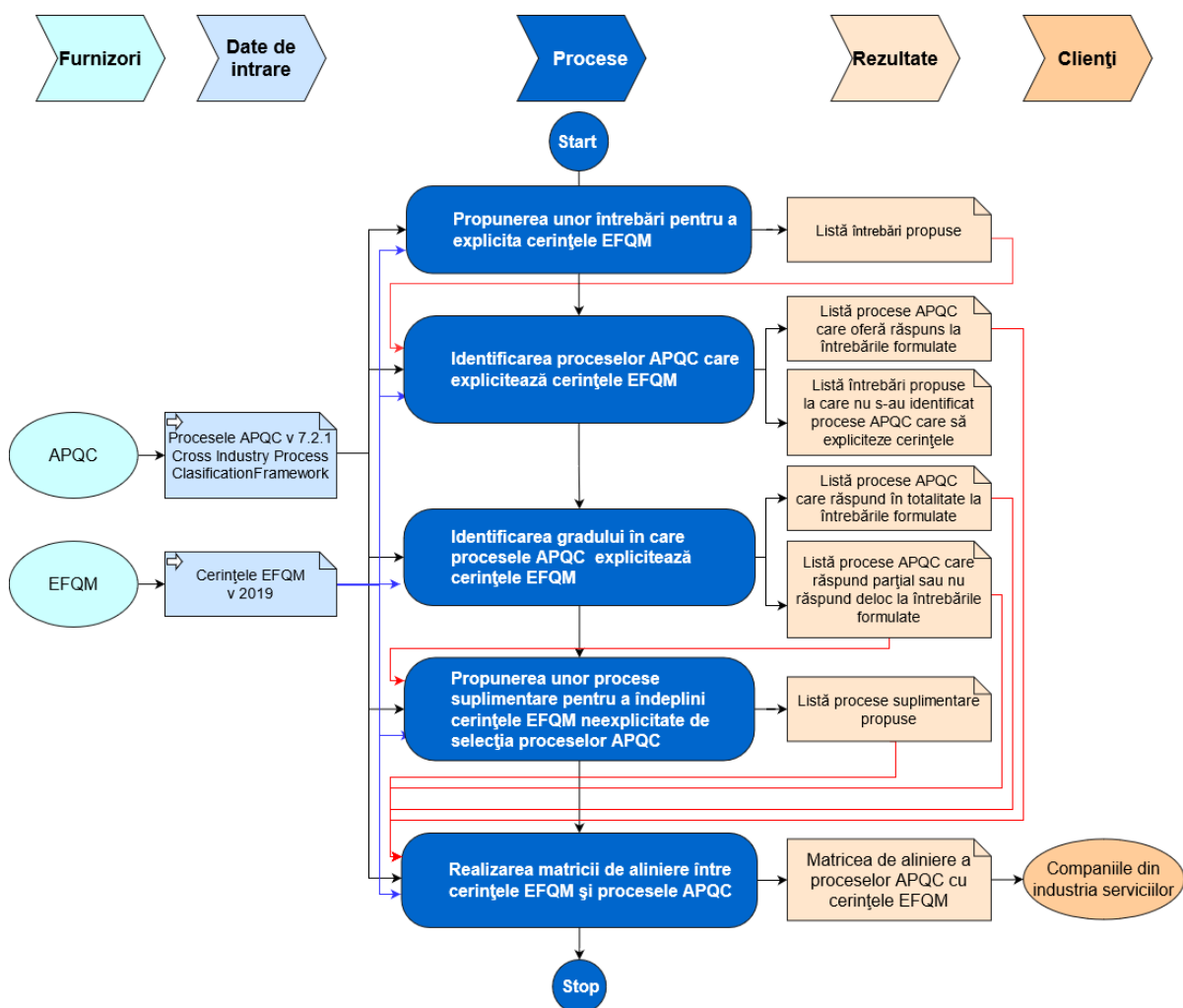


Figura 5.1. Schema logică de aliniere a modelului de excelență EFQM cu modelul operațional APQC (varianta cross-industry)

Pentru a determina care sunt procesele APQC ce susțin cerințele de excelență EFQM, s-a plecat de la matricea reprezentată în tabelul 5.1, unde s-au analizat legăturile existente între cerințele menționate în modelul de excelență EFQM (2019) și principalele procese descrise de modelul operațional universal, aplicabil tuturor ramurilor de activitate, dezvoltat de APQC.

Tabelul 5.1. Matricea de corespondență EFQM-APQC

		Cerință EFQM c_{mno}			
		c_{111}	c_{112}	...	c_{mno}
Proces APQC p_{ij}	p_{11}	$f(x)$	$f(x)$	$f(x)$	$f(x)$
	p_{12}	$f(x)$	$f(x)$	$f(x)$	$f(x)$
		$f(x)$	$f(x)$	$f(x)$	$f(x)$
	p_{ij}	$f(x)$	$f(x)$	$f(x)$	$f(x)$

În tabelul 5.1, „ c_{mno} ” reprezintă cerința analizată, m =criteriul analizat, n =cerința de excelență de rang 1, iar o =cerința de excelență de rang 2 (subcerință). În cazul proceselor APQC, „ p_{ij} ” reprezintă procesul, i = grupa principală din care face parte acest proces, j =procesul de rang 1. Funcția $f(x)$ este folosită pentru a descrie dacă procesele analizate susțin sau nu excelența, valorile asociate acestei funcții fiind 0 sau 1 (conform explicației din relația 5.1).

$$f(x) = \begin{cases} 0, & \text{dacă procesul } p_{ij} \text{ nu susține cerința de excelență } c_{mno}; \\ 1, & \text{dacă procesul } p_{ij} \text{ susține cerința de excelență } c_{mno}. \end{cases} \quad (5.1)$$

Relația 5.1. Funcția $f(x)$ asociată legăturii dintre procesele APQC și cerințele de excelență

În cadrul acestui studiu, s-a realizat o aliniere a modelului de excelență EFQM cu modelul operațional APQC. În acest sens, au fost determinate cerințele EFQM la care nu se referă niciun proces APQC, iar pentru acestea a fost propus un set de 20 procese suplimentare care nu se regăsesc în cadrul selecției de procese APQC analizate. În plus, au fost determinate procesele APQC care susțin cerințele EFQM, precum și procesele APQC la care nu se referă nicio cerință EFQM. Pentru principalele procese APQC care nu răspund unei cerințe EFQM a fost propus un număr de 14 cerințe de excelență care ar putea fi utilizate pentru îmbunătățirea actualului model de excelență EFQM.

5.2. Elaborarea instrumentului de analiză utilizat pentru îmbunătățirea performanței organizaționale și atingerea excelenței- PACEEx

Pe baza rezultatelor studiului privind alinierea modelului de excelență EFQM cu modelul operațional APQC, a fost elaborat instrumentul **PACEEx - Process Architecture Consolidation and Extension towards Excellence (Consolidarea și extinderea arhitecturii proceselor pentru a obține excelența)**, instrument de analiză dezvoltat pentru îmbunătățirea performanței organizaționale și atingerea excelenței companiilor din industria serviciilor, chiar și a companiilor prestatoare de servicii industriale. Modelul de lucru pe care se bazează instrumentul propus este prezentat în figura 5.2, unde se pot observa cele 3 categorii principale de procese specifice instrumentului ce urmează a fi elaborat:

- A-Procesele necesare pentru ca arhitectura propusă de APQC să răspundă cerințelor EFQM;
- B- Procesele APQC care susțin prin forma și rezultatele lor excelența;
- C- Procesele APQC care nu corespund niciunei cerințe EFQM.

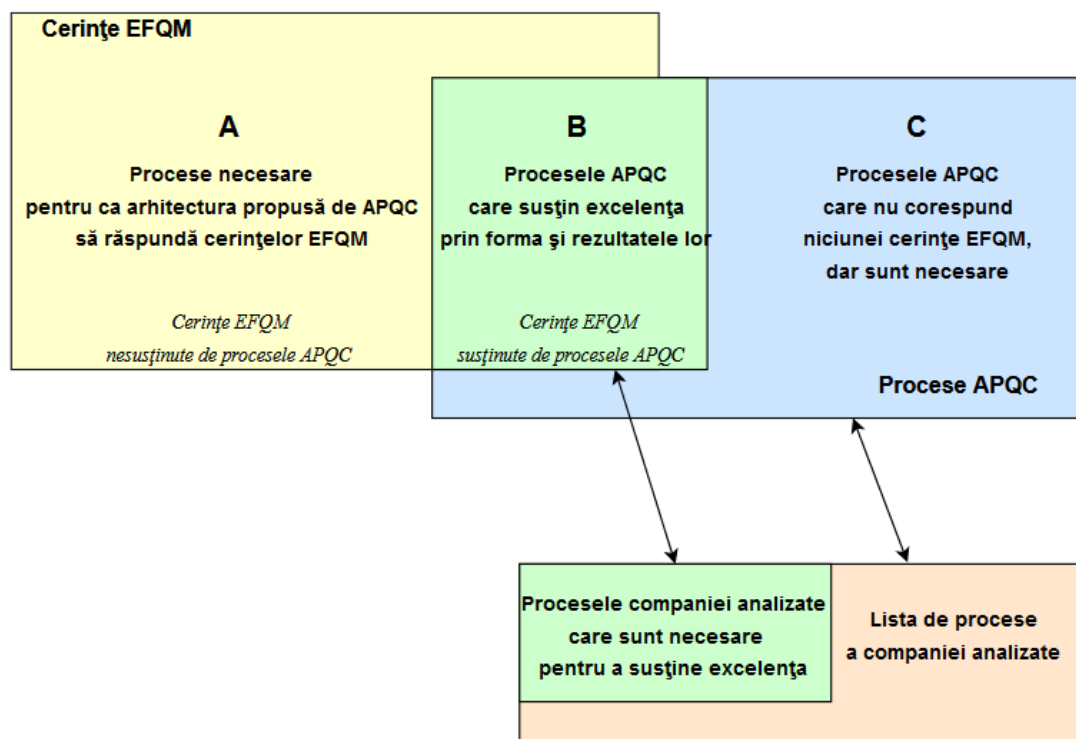


Figura 5.2. Modelul pe care se bazează dezvoltarea instrumentului propus

PACEEx este un instrument particular de tip „Gap Analysis” care vizează consolidarea și extinderea arhitecturii proceselor, pornind de la modelul general „cross-industry” propus de APQC, și facilitează atingerea performanței și excelenței. În plus, instrumentul PACEEx ajută la realizarea conversiei informației generată de organizație într-un format pe care se poate aplica cu ușurință instrumentul RADAR descris de EFQM.

Datele de intrare folosite pentru realizarea instrumentului PACEEx sunt:

- procesele prezentate în cadrul modelului operațional universal aplicabil tuturor ramurilor de activitate (varianta 7.2.1 „Cross Industry Process ClasificationFramework cross-industry) dezvoltat de APQC;
- cerințele de excelență EFQM (varianta dezvoltată în 2019);
- matricea de aliniere APQC-EFQM prezentată în subcapitolul anterior;
- instrumentul RADAR dezvoltat de EFQM;
- datele interne ale companiei analizate;
- lista de procese a companiei analizate;

Schema bloc de realizare a instrumentului PACEEx este prezentată în figura 5.3, unde s-a urmărit logica realizării unei diagrame SIPOC: furnizori (Suppliers), date de intrare (Inputs), procese (Process), rezultate (Outputs), clienți (Customers).

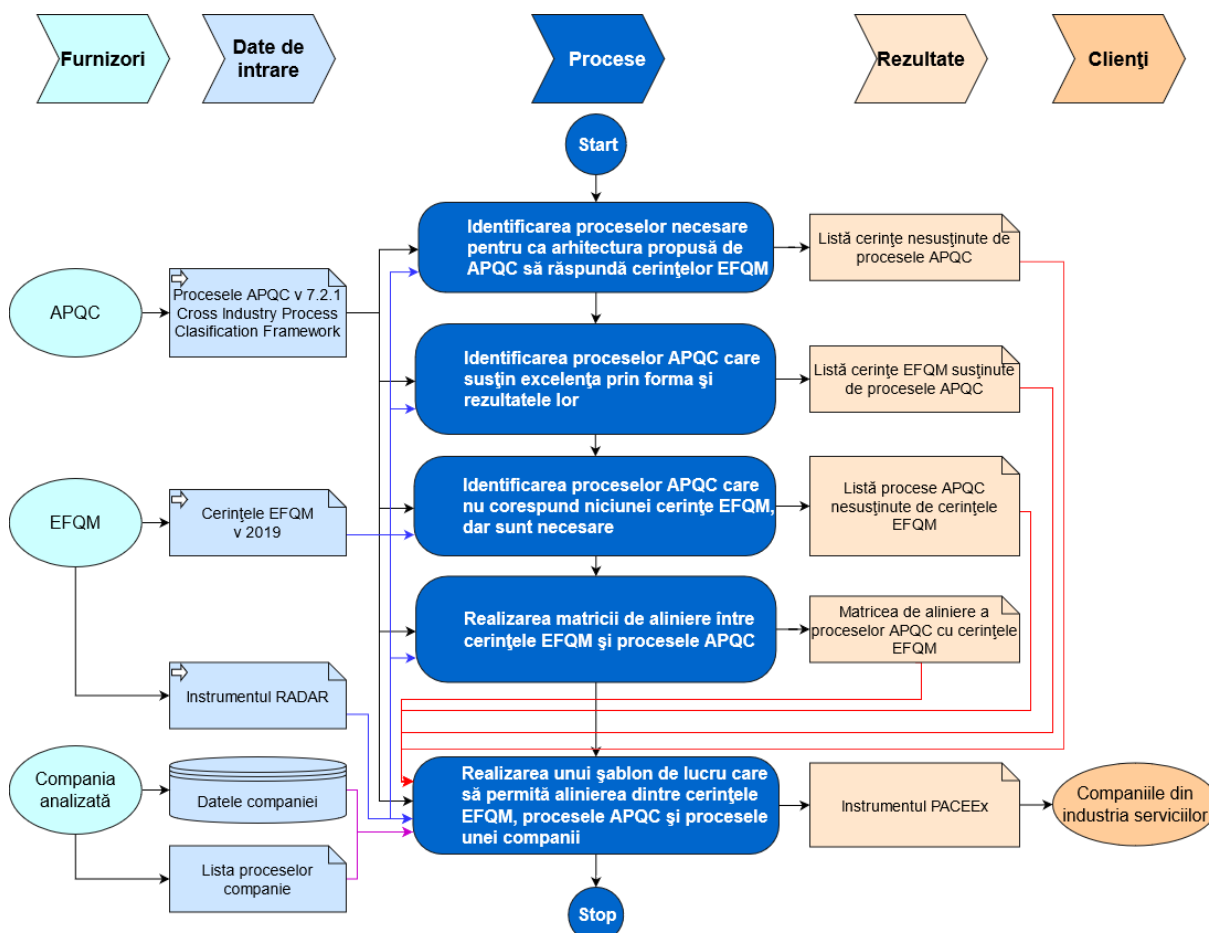


Figura 5.3. Schema bloc de realizare a instrumentului PACEEx

Instrumentul PACEEx se axează în principal pe lista de procese ale modelului operațional APQC. Aceste procese sunt incluse în cadrul instrumentului, procesele respective având asociate codurile originale din lista APQC. Pentru fiecare dintre procesele modelului operațional APQC se menționează dacă acestea sunt sau nu necesare din punct de vedere al susținerii excelenței, valorile utilizate pentru această stare fiind 1 – dacă procesele sunt necesare în susținerea excelenței, respectiv 0- dacă procesele nu sunt necesare în susținerea excelenței. Această atribuire a fost realizată în urma analizei alinierii modelului de excelență EFQM cu modelul operațional APQC.

Instrumentul PACEEx are o structură tabelară, ce conține mai multe coloane (tabelul 5.2):

- extindere cerințe EFQM – unde vor apărea cerințele de excelență propuse pentru a atinge excelența „extinsă” (ca o completare a cerințelor de excelență ale modelului EFQM);
- cazul de corespondență EFQM – APQC – unde se vor prezenta situațiile proceselor din categoriile A, B, C analizate;
- procesele APQC care sunt necesare pentru susținerea excelenței – aceste procese sunt necesare pentru susținerea excelenței vor primi valoarea 1, în timp ce procesele care nu sunt necesare pentru susținerea excelenței vor primi valoarea 0;
- lista de procese APQC – conține principalele procese APQC selectate în urma alinierii modelului operațional APQC cu modelul de excelență EFQM;
- cod APQC – cuprinde codurile originale ale proceselor APQC;

- codurile proceselor interne corespondente APQC - cuprinde codurile interne ale proceselor companiei analizate;
- lista proceselor interne corespondente APQC - cuprinde procesele identificate de companie, acestea fiind trecute în funcție de corespondența cu procesele APQC.

Tabelul 5.2. Modalitatea de completare și utilizare a instrumentului PACEEx

Extinde re cerințe EFQM	Cazul de corespondență EFQM - APQC	Procesele APQC necesare pentru susținerea excelenței (1 / 0)	Lista proceselor APQC	Cod APQC	Coduri procese interne corespondente APQC	Lista proceselor interne corespondente APQC
-	B	1	Procesul APQC1	Cod 1		Procesul 1
Cerința 1	C	0	Procesul APQC2 (nu răspunde unei cerințe EFQM)	Cod 2		Procesul 2
-	B	1	Procesul APQC3	Cod 3		Nu există proces echivalent (dar ar trebui să existe)
...	...	...	...	...	...	...
Cerința i	C	0	Procesul APQCi (nu răspunde unei cerințe EFQM)	Cod i		Procesul i
...	...	...	...	...	...	...
Cerința n	C	0	Procesul APQCn (nu răspunde unei cerințe EFQM)	Cod n		Procesul n
-	A	1	Există cerință EFQM dar nu există proces APQC	-		Particularizare proces propus în APQC pentru compania analizată

Notă: dezvoltat cu ajutorul informațiilor din cadrul modelului de excelență EFQM 2019 (©EFQM2019) și variantei v 7.2.1 a „Cross Industry Process Classification Framework” APQC (©2018 APQC)

Algoritmul de lucru gândit pentru aplicarea instrumentului PACEEx vizează respectarea a 5 etape (notate cu „E”), etapa 3 conținând 3 pași (notați cu „P”) (figura 5.6):

- E1.** Identificarea proceselor companiei;
- E2.** Clasificarea proceselor companiei, realizându-se corespondența acestora cu procesele APQC;
- E3.** Stabilirea corespondenței proceselor cu cerințele EFQM (da-1/nu-0) prin intermediul asocierii acestora cu procesele din modelul general APQC:
 - P1.** Se identifică lista de procese ale companiei analizate, realizându-se corespondența cu procese APQC (în cazul B);
 - P2.** Se identifică lista de procese ale companiei analizate pentru a susține excelența extinsă (în cazul C);
 - P3.** Se identifică lista de procese ale companiei analizate pe baza listei de procese propuse (în cazul A);
- E4.** Evaluarea companiei analizate din punct de vedere al criteriilor de excelență EFQM (RADAR);
- E5.** Propunerea de măsuri ce pot fi luate pe baza rezultatelor aplicării instrumentului PACEEx.

Forma grafică a algoritmului de lucru poate fi observată în figura 5.4, unde s-a urmărit logica realizării unei diagrame SIPOC.

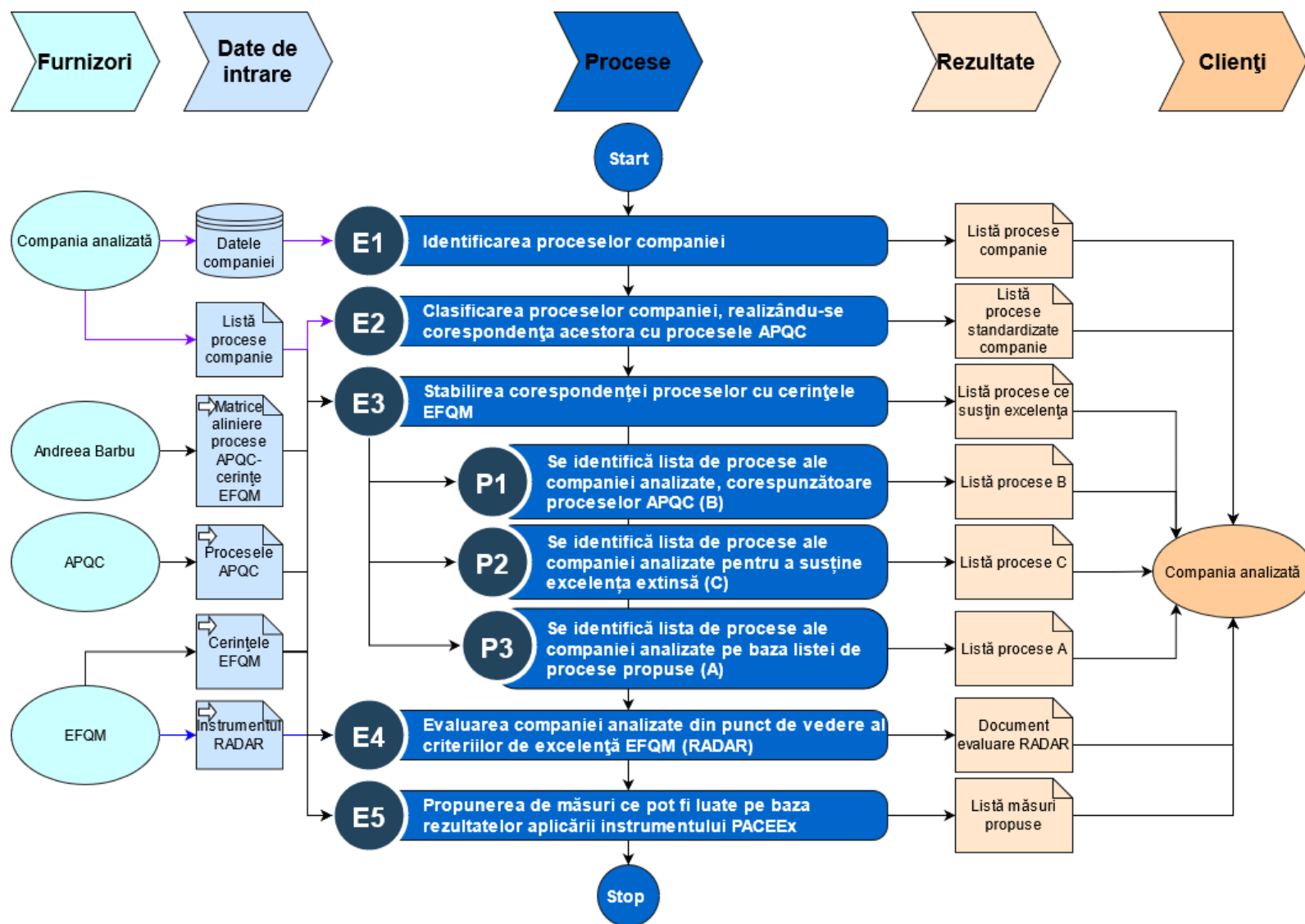


Figura 5.4. Algoritmul de lucru al instrumentului PACEEx

Prin asocierea cu cele două modele care au stat la baza dezvoltării instrumentului propus (APQC și EFQM), instrumentul PACEEx aduce contribuții importante în domeniul serviciilor industriale, un domeniu care stă la baza Industriei 4.0, ce determină companiile să aducă modificări semnificative într-o piață care se află într-o continuă schimbare. Instrumentul de lucru presupune determinarea unor măsuri de îmbunătățire a performanței pe baza rezultatelor obținute prin aplicarea algoritmului de lucru, punând mare accent pe determinarea proceselor (în cazul lipsei definirii acestora), analiza internă a proceselor, standardizarea proceselor, aspecte care contribuie la consolidarea și extinderea arhitecturii proceselor.

Astfel, companiile care utilizează instrumentul PACEEx, se pot bucura de următoarele beneficii aduse de către instrument:

- realizarea conversiei din specificul intern al organizației într-un format pe care se poate aplica cu ușurință instrumentul RADAR, descris de EFQM, ajutând la standardizarea denumirilor proceselor folosite de companie;
- oferirea unor indicații cu privire la modul în care compania își poate determina procesele, în cazul în care aceasta nu are un manual de proceduri;
- identificarea proceselor suplimentare ce trebuie implementate în cadrul companiei pentru a atinge excelența (cazul A);
- identificarea proceselor companiei analizate care corespund proceselor APQC ce susțin excelența (cazul B);
- identificarea proceselor care trebuie să fie adoptate de companie dacă vrea să atingă un nivel înalt de excelență (cazul C);
- aplicarea mai facilă a instrumentului RADAR, descris de EFQM, pentru a putea evalua performanța organizațională;
- determinarea diverselor măsuri ce pot fi implementate în cadrul companiei pentru a putea introduce procesele suplimentare necesare pentru a îmbunătăți performanța organizațională și pentru a atinge excelența;
- adoptarea unor indicatori cheie de performanță potriviți pentru nevoile companiei (pentru anumite categorii de procese sau dimensiuni urmărite) ce pot fi regăsiți de către compania ce utilizează instrumentul PACEEx în baza de date APQC, folosind codurile standardizate din instrumentul PACEEx (compania poate astfel să urmărească valorile pe care acești indicatori le vor avea în timp pentru a putea determina dacă compania înregistrează sau nu performanțe la intervalele de timp stabilite);
- realizarea unei analize interne în comparație cu industria la modul general;
- utilizarea de către orice persoană calificată în managementul operațional, consumul de timp și de resurse financiare fiind mult mai mic decât în cazul contactării unei firme de consultanță;
- oferirea tuturor avantajelor modelului de excelență EFQM și a modelului operațional APQC, folosite la dezvoltarea instrumentului;
- compatibilitatea cu alte metode, modele sau instrumente de măsurare a performanței;
- posibilitatea oferirii recunoașterii locale sau internaționale a performanței înregistrate (prin asocierea cu modelul de excelență EFQM și modelul operațional APQC).

CAPITOLUL 6. VALIDAREA INSTRUMENTULUI DE ANALIZĂ PACEEX - STUDIU DE CAZ APLICAT UNEI COMPANII PRESTATOARE DE SERVICII DE PROIECTARE ȘI CONSULTANȚĂ INDUSTRIALĂ

Pentru a valida instrumentul propus, acest capitol prezintă un studiu de caz aplicat pe o companie prestatoare de servicii de proiectare și consultanță industrială. Pentru această companie, sunt analizate principalele probleme ale acesteia, fiind tratate în mod separat identificarea problemelor actuale, cunoscute, cu care compania se confruntă, respectiv identificarea problemelor evidențiate de aplicarea instrumentului PACEEx. Astfel, acest capitol prezintă modul în care instrumentul PACEEx este aplicat pas cu pas în cadrul companiei analizate. În figura 6.1 este prezentată schema de aplicare a instrumentului PACEEx în cadrul companiei analizate, precum și principalele rezultate ale fiecărei etape.

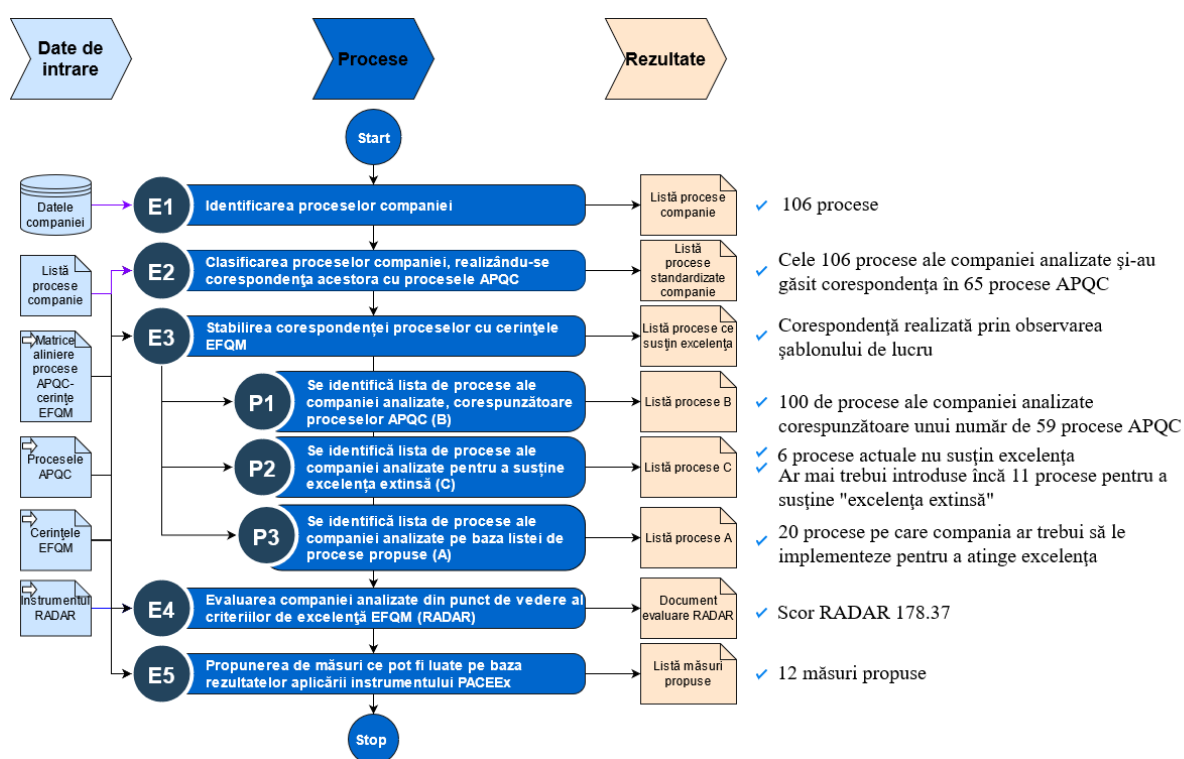


Figura 6.1 Schema de aplicare a instrumentului PACEEx în cadrul companiei analizate

În urma rezultatelor obținute, sunt propuse douăsprezece măsuri pentru îmbunătățirea performanței organizaționale a companiei la care face referire studiul de caz. După analiza acestor rezultate, dar și a problemelor celor mai importante cu care se confruntă compania, sunt selectate două măsuri importante ce pot fi luate de compania analizată pentru a putea îmbunătăți performanța organizațională la nivelul proceselor de marketing și vânzări, dar și a proceselor financiar-contabile și administrative. Pentru aceste două direcții, în urma aplicării instrumentului PACEEx, se determină acele procese necesar a fi implementate și dezvoltate de compania analizată pentru îmbunătățirea performanței organizaționale.

Acest capitol se încheie cu evaluarea utilității instrumentului, fiind prezentat modul în care instrumentul propus este perceput de către compania analizată. Pentru a evalua utilitatea instrumentului PACEEx, s-a urmărit determinarea valorii pe care acest instrument o aduce în cadrul companiei analizate. Pentru a testa importanța acestui instrument, a fost realizat un chestionar de forma unui scorecard care cuprinde un set de 10 criterii și un total de 40 de subcriterii. Criteriile propuse constau în cele 10 ipoteze enunțate, care sunt considerate egale ca importanță pentru evaluarea instrumentului. Acest chestionar a fost distribuit în cadrul celor două organizații prestatoare de servicii, fiind completat în total de 5 persoane.

Centralizarea ponderilor finale ale fiecărui criteriu analizat este prezentată în tabelul 6.1, unde se constată că toate criteriile enunțate au obținut ca scor final peste 8% din ponderile lor. Scorul final al scorecard-ului folosit în evaluarea instrumentului este de 94.69% din maximumul de 100%, ceea ce înseamnă că instrumentul de lucru PACEEx este util, însă acesta necesită mici ajustări (conform evaluării propuse).

Tabelul 6.11. Rezultatele evaluării instrumentului PACEEx

Nr. crt.	Criterii de evaluare	Pondere finală
1	Instrumentul PACEEx este ușor de înțeles de către o persoană calificată în management operațional.	8.38%
2	Instrumentul PACEEx este ușor de utilizat de către o persoană calificată în management operațional.	8.31%
3	Instrumentul PACEEx are un design funcțional.	9.63%
4	Companiile care utilizează instrumentul PACEEx au o atitudine pozitivă față de utilizarea acestuia.	10.00%
5	Instrumentul PACEEx este oportun pentru companiile existente pe piață.	10.00%
6	Instrumentul PACEEx ajută la alinierea cerințelor EFQM cu procesele APQC.	10.00%
7	Instrumentul PACEEx ajută companiile să conștientizeze situația actuală a acestora.	9.13%
8	Instrumentul PACEEx este util unei companii care dorește consolidarea și extinderea arhitecturii proceselor.	10.00%
9	Instrumentul PACEEx este util unei companii care dorește să își îmbunătățească performanța organizațională.	9.75%
10	Instrumentul PACEEx este util unei companii care dorește să atingă excelența.	9.50%
Scorul final de evaluare al instrumentului PACEEx		94.69%

Astfel, în urma evaluării utilității instrumentului propus în cadrul companiei de consultanță și proiectare industrială analizată, se pot menționa următoarele **beneficii ale utilizării instrumentului PACEEx**:

➤ realizarea conversiei din specificul intern al organizației într-un format pe care se poate aplica cu ușurință instrumentul RADAR, descris de EFQM, ajutând la standardizarea denumirilor proceselor folosite de companie;

➤ oferirea unor indicații cu privire la modul în care compania își poate determina procesele, în cazul în care aceasta nu are un manual de proceduri;

➤ evaluarea stadiului actual al performanței organizaționale prin utilizarea instrumentului RADAR propus de către EFQM

➤ realizarea unei „radiografii” a arhitecturii proceselor companiei prin:

- identificarea proceselor interne care contribuie la îmbunătățirea performanței și care susțin excelența;

- identificarea proceselor interne care nu sunt necesare pentru a susține excelența;
- consolidarea și extinderea arhitecturii proceselor prin:
 - identificarea proceselor ce pot fi implementate, dezvoltate sau îmbunătățite de către companie cu scopul ca aceasta să își îmbunătățească performanța și să atingă excelența;
 - identificarea proceselor ce pot fi implementate, dezvoltate sau îmbunătățite de către companie cu scopul ca aceasta să devină eligibilă pentru obținerea unor premii care să-i certifice performanța sau excelența;
 - determinarea unor măsuri ce pot fi implementate în cadrul companiei pentru a putea introduce procesele suplimentare necesare pentru a îmbunătăți performanța organizațională și pentru a atinge excelența, acestea reprezentând puncte de plecare în propunerea unor proiecte ce pot consolida și extinde arhitectura proceselor;
- reducerea timpului necesar identificării celor mai importante procese din cadrul unei companii care ar trebui dezvoltate, îmbunătățite sau implementate cu scopul de a contribui la îmbunătățirea performanței organizaționale;
- adoptarea unor indicatori cheie de performanță potriviți pentru nevoile companiei (pentru anumite categorii de procese sau dimensiuni urmărite) ce pot fi regăsiți de către compania ce utilizează instrumentul PACEEx în baza de date APQC, folosind codurile standardizate din instrumentul PACEEx (compania poate astfel să urmărească valorile pe care acești indicatori le vor avea în timp pentru a putea determina dacă compania înregistrează sau nu performanțe la intervalele de timp stabilite).

CAPITOLUL 7. CONCLUZII. CONTRIBUȚII. PERSPECTIVE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Ideea acestei teze a plecat de la analiza preocupărilor existente în literatura de specialitate în legătură cu îmbunătățirea performanței afacerilor din zona serviciilor industriale. Aceasta scoate în evidență faptul că evaluarea performanței organizaționale trebuie să ia în calcul obiectivele companiei, aspectele financiare și non-financiare legate de acestea, întrucât mediul de afaceri în care companiile își desfășoară acum activitatea necesită o orientare cu scopuri multiple. Serviciile industriale trebuie să țină tot timpul pasul cu noile tendințe, nevoile și realitățile din industrie, concentrându-se nu doar pe calitate, ci și pe sustenabilitate, crearea unei valori durabile sau satisfacția părților interesate.

Identificând existența unei neconcordanțe între modelele de excelență și modelele operaționale, s-a dovedit necesară realizarea unei alinieri a acestor două tipuri de modele ce sunt utile unei companii. Așa a apărut ideea dezvoltării instrumentului PACEEx, un instrument de analiză utilizat pentru îmbunătățirea performanței și atingerea excelenței. Acest instrument reprezintă contribuția principală a tezei de doctorat, contribuție care a fost însoțită și de alte tipuri de rezultate obținute în cadrul acestei lucrări, care au avut ca scop îmbunătățirea performanței afacerilor din zona serviciilor industriale.

Prin șablonul de lucru ce conține atât cerințele de excelență descrise de modelul EFQM cât și procesele APQC, instrumentul PACEEx oferă puncte de orientare ce pot contribui la aplicarea, monitorizarea și îmbunătățirea performanțelor organizaționale. PACEEx este un instrument care se axează pe identificarea proceselor unei organizații prestatoare de servicii și transpunerea lor într-un format standardizat, format care indică dacă aceste procese susțin prin forma și rezultatele lor performanța și excelența. Având această „cartografiere” a proceselor, o evidență a celor ce contribuie la buna funcționare a afacerii, a gradului lor de dezvoltare sau a lipsei acestora, companiile prestatoare de servicii industriale pot face o primă autoevaluare organizațională. Această autoevaluare are rolul de a le oferi companiilor o imagine de ansamblu cu privire la stadiul de implementare și dezvoltare al proceselor utilizate, de a le provoca să aducă schimbări în ceea ce privește calitatea proceselor pentru a putea răspunde la cerințele de excelență, de a le sprijini în sensul oferirii unor direcții de acțiune cu scopul de a îmbunătăți performanța proceselor, de a le implementa ideea necesității unei culturi organizaționale bazată pe creativitate, inovație, sustenabilitate, elemente esențiale în domeniul serviciilor industriale, precum și de a le modela în sensul îndreptării acestora către noi cunoștințe și dimensiuni ale performanței.

Schimbările ce pot fi aduse de către companii la nivelul proceselor, în zonele evidențiate de instrumentul PACEEx în care acestea ar avea lacune sau probleme pentru a satisface cerințele de excelență, pot ajuta companiile prestatoare de servicii industriale să ia atitudine și să aducă schimbările necesare pentru a se ridica la nivelul unei companii performante, așa cum ar trebui să se regăsească peste tot în industrie.

Faptul că una dintre etapele de lucru ale instrumentului PACEEx prevede evaluarea performanței organizaționale prin intermediul aplicării instrumentului RADAR descris de către EFQM, vine ca un semnal de alarmă care atrage atenția managementului companiei

asupra zonelor problematice din cadrul organizației, zone care necesită îmbunătățiri. Prin consultarea asocierii dintre procesele companiei care susțin sau nu criteriile de excelență, companiile din industria serviciilor pot să observe care sunt procesele care le ajută să atingă un nivel superior al performanței într-un anumit domeniu, care este stadiul actual al performanței față de stadiul care ar caracteriza o companie cu performanțe superioare în industrie, care sunt procesele pe care ar trebui să se concentreze dacă vor să își îmbunătățească situația.

Prin aplicarea instrumentului PACEEx de către companiile prestatoare de servicii industriale, acestea ar putea să primească un imbold care să le facă să se concentreze nu doar pe calitate, ci și pe sustenabilitate, societate și viitor. Astfel, aceste servicii care stau la baza dezvoltării societății nu doar că ar putea să se concentreze pe lucruri concrete pentru a-și putea îmbunătăți performanța organizațională, dar ar putea să se pregătească pentru viitoarele transformări din mediul exterior și să aducă în continuare beneficii importante societății.

Astfel, teza de doctorat aduce contribuții importante atât la nivel teoretic, cât și la nivel practic, rezultatele acestei teze fiind utile atât pentru practicieni, cât și pentru cercetătorii științifici din mediul academic.

În ceea ce privește **contribuțiile personale** evidențiate în această teză de doctorat, pot fi enunțate următoarele acțiuni realizate:

C₁ - Determinarea celor mai utilizate metode folosite pentru măsurarea performanței companiilor din industria serviciilor, prin intermediul unei cercetări bibliografice – „*Cercetare bibliografică privind identificarea principalelor concepte ce sunt asociate măsurării performanței organizaționale din domeniul serviciilor industriale*”;

C₂ - Determinarea celor mai utilizați indicatori financiari prin care se măsoară performanța companiilor din industria serviciilor, prin intermediul unei cercetări bibliografice - „*Cercetare bibliografică privind identificarea celor mai utilizați indicatori financiari care sunt folosiți pentru măsurarea performanței companiilor din domeniul serviciilor*”;

C₃ - Propunerea unei definiții cuprinzătoare pentru conceptul de servicii industriale;

C₄ - Determinarea celor mai importante criterii folosite pentru evaluarea și ierarhizarea firmelor din domeniul serviciilor din România, prin intermediul unei cercetări secundare- „*Cercetare documentară privind determinarea principalelor criterii folosite pentru evaluarea firmelor românești din domeniul serviciilor*”;

C₅ - Determinarea principalelor grupe de procese care contribuie la îmbunătățirea performanței organizaționale a companiilor din industria serviciilor, prin intermediul unei cercetări calitative - „*Cercetare privind determinarea principalelor procese din organizațiile ce activează în industria serviciilor*”;

C₆ - Dezvoltarea unui model propriu și testarea acestuia în vederea determinării principalelor grupe de procese care contribuie la îmbunătățirea performanței organizaționale din cadrul companiilor din industria serviciilor, prin intermediul unei cercetări cantitative -

„Cercetare privind analiza influenței proceselor asupra performanței organizațiilor din domeniul serviciilor”;

C7 - Alinierea modelului de excelență EFQM cu modelul operațional APQC prin:

- determinarea cerințelor EFQM la care nu se referă niciun proces APQC;
- identificarea și propunerea unui set de 20 de procese suplimentare pentru cerințele de excelență EFQM la care nu se referă niciun proces APQC;
- determinarea proceselor APQC care susțin cerințele de excelență EFQM;
- determinarea proceselor APQC la care nu se referă nicio cerință de excelență EFQM;
- elaborarea și propunerea unui set de 14 cerințe de excelență ce pot fi implementate în cadrul modelului actual de excelență EFQM, ca o soluție pentru îmbunătățirea modelului actual de excelență EFQM;

C8 - Dezvoltarea și validarea unui instrument de analiză utilizat pentru îmbunătățirea performanței și atingerea excelenței – PACEEx;

C9 - Dezvoltarea unor măsuri de îmbunătățire a performanței organizaționale în cadrul unei companii prestatoare de servicii industriale, în urma analizei:

- problemelor cu care se confruntă societatea comercială analizată;
- problemelor rezultate în urma aplicării instrumentului PACEEx.

C10 - Dezvoltarea unui sistem de raportare financiară pentru societatea comercială analizată;

C11 - Dezvoltarea unui sistem de raportare predictivă pentru societatea comercială analizată;

C12 - Determinarea proceselor financiare necesar a fi implementate în cadrul societății comerciale analizate pentru a putea contribui la îmbunătățirea performanței;

C13 - Determinarea proceselor de marketing și vânzări necesar a fi implementate în cadrul companiei analizate pentru a putea contribui la îmbunătățirea performanței;

Ca direcții viitoare de cercetare, se urmărește îmbunătățirea instrumentul PACEEx și promovarea acestuia în rândul companiilor prestatoare de servicii industriale din România, sprijinind demersurile care se fac în România pentru organizarea și acordarea premiilor de excelență.

O primă îmbunătățire a instrumentului PACEEx la care se va lucra în viitor va fi propunerea unei secțiuni dedicate analizei oportunității de externalizare a proceselor companiei. În acest sens, se urmărește dezvoltarea unei proceduri pe care companiile ar trebui să o aplice în vederea analizei criteriilor de oportunitate pentru externalizarea proceselor, procedură care să vină în completarea instrumentului PACEEx. Această procedură va putea fi utilizată de către companii în diverse perioade de viață ale afacerii, fiind utilă pentru determinarea oportunităților de externalizare.

LISTA LUCRĂRILOR PUBLICATE

În continuare este prezentată lista lucrărilor științifice publicate în cadrul unor manifestări științifice naționale și internaționale, aceasta reflectând atât preocupările științifice din perioada studiilor doctorale, cât și diseminarea rezultatelor cercetărilor efectuate în această perioadă. Astfel, până în acest moment, au fost publicate următoarele tipuri de lucrări:

- 1 articol științific publicat într-o revistă indexată ISI;
- 15 articole științifice publicate în volumele unor manifestări științifice naționale și internaționale indexate ISI;
- 11 articole științifice publicate în reviste indexate BDI;
- 6 articole științifice publicate în volumele unor manifestări științifice naționale și internaționale indexate BDI.

Lista lucrărilor publicate sau aflate în curs de publicare

- *Articole științifice publicate în reviste indexate ISI*

[1] **Andreea Barbu** et al., 2020, Exploratory Study of the BPM Tools Used by Romanian Industrial Service Companies to Increase Business Performance, TEM Journal, 9(2), pp. 546-551, WOS:000537903600016

- *Articole științifice publicate în volumele unor manifestări științifice naționale și internaționale indexate ISI*

[1] **Barbu, A.**, Militaru, G., Simion C.P., Moiceanu, G., 2019, Investigating how online shopping platform users contribute to improving the businesses' performance: empirical evidence from Romania, Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 2019, vol. 13, issue 1, pp. 373-384, WOS:000501603000033

[2] **Barbu, A.**, Militaru, G., Savu, I., 2019, Investigating the Factors that Influence the Adoption of Smartwatch Technologies. Evidence from Romania, 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) 13-14 November Madrid, Spain, Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage, pp. 5765- 5776, ISBN: 978-0-9998551-3-3, WOS:000556337407053

[3] **Barbu, A.**, Militaru, G., Simion, C.P., 2019, A Bibliographic Analysis of the Most Used Financial Performance Indicators, Conference: 33rd International-Business-Information-Management-Association Conference Location: Granada, SPAIN Date: APR 10-11, 2019, Sponsor(s): Int Business Informat Management Assoc, Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 1012-1020, 2019, WOS:000503988802041

[4] **Barbu, A.**, Militaru, G., Savu, I.C., 2019, Determining the acceptance level of smartwatches using the TAM model. Evidence from Romania, The 9th International

Conference of Management and Industrial Engineering ICMIE 2019, November 14th – 16th, 2019, Management Perspectives in the Digital Transformation, Bucharest, Romania, Editura NICULESCU, 2019, pp. 120-128, WOS:000519338200011

[5] Ganciu, M.R., Stănciulescu, G.D., Pipera, C.E., **Barbu, A.**, Neghină, R.A., Mănescu, V.A., Militaru, G., 2019, Business process digitization: empirical findings of small and medium-sized enterprises from Romania, The 9th International Conference of Management and Industrial Engineering ICMIE 2019, November 14th – 16th, 2019, Management Perspectives in the Digital Transformation, Bucharest, Romania, Editura NICULESCU, 2019, pp. 191-201, WOS:000519338200018

[6] **Barbu, A.**, Militaru, G., 2019, Increasing employee satisfaction by improving business processes within professional service firms. Evidence from Romania, The 9th International Conference of Management and Industrial Engineering ICMIE 2019, November 14th – 16th, 2019, Management Perspectives in the Digital Transformation, Bucharest, Romania, Editura NICULESCU, 2019, pp. 462-470, WOS:000519338200046

[7] Moiceanu, G., Paraschiv, G., **Barbu, A.**, 2019, Costs of biomass pre-processing, mainly miscanthus - literature review, The 9th International Conference of Management and Industrial Engineering ICMIE 2019, November 14th – 16th, 2019, Management Perspectives in the Digital Transformation, Bucharest, Romania, Editura NICULESCU, 2019, pp. 585-593, WOS:000519338200060

[8] **Barbu, A.**; Militaru, G., 2019, The Moderating Effect of Intellectual Property Rights on Relationship between Innovation and Company Performance in Manufacturing Sector, Conference: 12th International Conference Interdisciplinarity in Engineering (INTER-ENG), Location: Tirgu Mures, Romania, Date: Oct 04-05, 2018, 12th International Conference Interdisciplinarity in Engineering (INTER-ENG 2018), Book Series: Procedia Manufacturing, Volume: 32, pp. 1077-1084, Published: 2019, ISSN: 2351-9789, WOS:000471295800149

[9] **Barbu, A.**; Militaru, G., 2019, Value Co-Creation between Manufacturing Companies and Customers. The Role of Information Technology Competency, Conference: 12th International Conference Interdisciplinarity in Engineering (INTER-ENG), Location: Tirgu Mures, ROMANIA, Date: OCT 04-05, 2018, 12th International Conference Interdisciplinarity in Engineering (Inter-Eng 2018), Book Series: Procedia Manufacturing, Volume: 32, pp. 1069-1076, Published: 2019, ISSN: 2351-9789, WOS:000471295800148

[10] **Barbu, A.**; Militaru, G. , 2018, Investigating the Innovation Potential of a Company Obtained through Social Media, Conference: 12th International Management Conference on Management Perspectives in the Digital Era (IMC), Location: Bucharest, ROMANIA, Date: NOV 01-02, 2018, Proceedings of the 12th International Management Conference: Management Perspectives in the Digital Era (IMC 2018), Book Series: International Management Conference, pp. 247-258, Published: 2018, ISSN: 2286-1440, WOS:000473413800028

[11] **Barbu, A.**; Militaru, G., 2018, Determining the Differences between Companies and Customers from the Perspective of Using Social Media Networks, Conference: 6th International Academic Conference on Strategica - Challenging the Status Quo in Management and Economics Location: Bucharest, Romania, Date: OCT 11-12, 2018, Strategica: Challenging the Status Quo in Management And Economics, Book Series:

Strategica, pp. 881-893, Published: 2018, ISBN:978-606-749-365-8, ISSN: 2392-702X, WOS:000482078200075

[12] **Barbu, A.**; Militaru, G., Fleacă, B., Corocăescu, M., 2018, The Mediating Role of the Policy of Rewarding Creative Employees on the Relationship between the Personal Innovation Potential and Organizational Innovation. Evidence from Romania, Conference: 6th Review of Management and Economic Engineering International Management, Conference Location: Tech Univ Cluj Napoca, Cluj Napoca, ROMANIA, Date: SEP 20-22, 2018, Performance Management or Management Performance?, Book Series: Review of Management and Economic Engineering International Management Conference, pp. 315-322, Published: 2018, ISSN: 2247-8639, WOS:000471723700044

[13] **Barbu, A.**, Fleacă, B., Militaru, G., 2018, The Mediating Role of Organizational Culture on the Relationship between Investments in Green Technology and Customer Satisfaction. Evidence from Romania, Conference: 31st International-Business-Information-Management-Association, Conference Location: Milan, ITALY Date: APR 25-26, 2018, Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, Vols IV –VI, pp. 2516-2524, Published: 2018, ISBN:978-0-9998551-0-2, WOS:000449306700071

[14] **Barbu, A.**, Vlăduț O., Mihai P., 2017, Customer Relationship Management in the Banking System, Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference, 3-4 May 2017, Vienna, Austria; ISBN: 978-0-9860419-7-6; Sustainable Economic Growth, Education Excellence, and Innovation Management through Vision 2020, Vols I-VII, pp.3022-3026; WOS:000410252702052

[15] **Barbu, A.**, Mihai P., Vlăduț O., 2017, The Analyze Feasibility of an Investment Project, Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference, 3-4 May 2017, Vienna, Austria; ISBN: 978-0-9860419-7-6; Sustainable Economic Growth, Education Excellence, and Innovation Management through Vision 2020, Vols I-VII, pp.3004-3021; WOS:000410252702051

➤ *Articole științifice publicate în reviste indexate BDI*

[1] **Barbu, A.**, 2020, An Analysis of Youth Behavior on Social Networks During the COVID-19 Pandemic. Evidence from Romania, Business Excellence and Management (BEMAN), Volume 10, Special Issue 1/ October 2020, pp. 117-193, ISSN 2248-1354 (print), 2668-9219 (online), ISSN-L: 2248- 1354, Publisher: Faculty of Management, Bucharest University of Economic Studies

[2] Mitrofan, A.I., Cruceru, E.V., **Barbu, A.**, 2020, Determining the Main Causes that Lead to Cybersecurity Risks in SMEs, Business Excellence and Management (BEMAN), Volume 10, Issue 4/ December 2020, pp. 38-48, ISSN 2248-1354 (print), 2668-9219 (online), ISSN-L: 2248- 1354, Publisher: Faculty of Management, Bucharest University of Economic Studies

[3] Dinu, A., Stănescu, M.M., **Barbu, A.**, 2020, Young people's attitudes and financial behaviour. Evidence from Romania, Business Excellence and Management (BEMAN), Volume 10, Issue 3/ September 2020, pp. 36-46, ISSN 2248-1354 (print), 2668-9219 (online), ISSN-L: 2248- 1354, Publisher: Faculty of Management, Bucharest University of Economic Studies

[4]**Barbu, A.**, Militaru, G., Savu, I., 2020, Factors Affecting the Use of Smartwatches, FAIMA Business & Management Journal, Volume 8, Issue 1, 2020, Editura Niculescu, pp. 44-57

[5]Ganciu, M.-R., **Barbu, A.**, Neghină, R.-A., Mănescu, V.-A., Militaru, G., 2020, Factors Affecting CRM System Adoption: Evidence from Romanian SMEs, Journal of Emerging Trends in Marketing and Management, 1(1), pp. 23-31

[6]Voicu, V., Mihăilescu, M., Mihalcea, L., **Barbu, A.**, 2020, Decision Making Based on Affectations Degree, FAIMA Business & Management Journal, 8 (2), pp. 40-49

[7]**Barbu, A.**, Militaru G., 2019, The Key Indicators Used to Measure the Performance of the Service Companies: A Literature Review, Ovidius University Annals, Series Economic Sciences. 2019, Vol. 19 Issue 1, pp. 355-364.

[8]**Barbu, A.**, Țigănoaia, B., 2018, Customer Lifetime Value and Customer Loyalty, Journal of Information Systems & Operations Management, Vol. 12, No. 2, 2018, pp. 303-311

[9] **Barbu, A.**, Țigănoaia, B, 2018, Romania's Energetic System, Journal of Information Systems & Operations Management, Vol. 12, No. 2, 2018, pp. 372-382

[10]**Barbu, A.**; Militaru, G., 2018, How Lifestyle, Professional and Financial Criteria Influence Students' Personal Vision to Become Entrepreneurs. Evidence from Romania, Ovidius University Annals Economic Sciences Series, Volume XVIII, Issue 1, 2018, pp. 278-283

[11]**Barbu, A.**, 2015, Young Customers Loyalty, FAIMA Business & Management Journal, Volume 3, Issue 3, September 2015, Editura Niculescu, ISSN 2344-4088; pp.14-25

➤ *Articole științifice publicate în volumele unor manifestări științifice naționale și internaționale indexate BDI*

[1]**A. Barbu**, G. Militaru, A.S. Lazarov (2020), Analyzing the Impact of Digital Game-Based Learning on Educational Effectiveness and Student Motivation in Higher Education, ICERI2020 Proceedings, pp. 2502-2509

[2]**Barbu, A.**, Militaru,G., Mănescu, V.A., Neghină, R.A., Ganciu, M.R., 2020, Analysis of the influence of process performance on organizational performance. Evidence from Romania, Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) 4-5 November 2020 Granada, Spain, pp. 77-84, ISBN: 978-0-9998551-5-7

[3]**Barbu, A.**, Militaru,G., Moiceanu, G., 2020, The Analysis of The Relationship Between the Processes from Different Types of Service Companies and Organizational Performance. Evidence from Romania. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) 4-5 November 2020 Granada, Spain, pp. 172-181, ISBN: 978-0-9998551-5-7

[4]**Barbu, A.**, Militaru, G., Deselnicu, D.C., 2020, An Overview of The Port Community System From Romania, The International Maritime Transport and Logistics Conference "Marlog 9", Impacts of the Fourth Industrial Revolution on Port-City Integration, 10-12 October 2020, Alexandria, Egypt, Conference Proceedings, pp. 89-100, E-ISSN: 2682-3764

[5]**Barbu, A.**, Militaru, G., Savu, I.C., 2020, The Influence of the Financial-Accounting Process on the Performance of the Organizations in the Field of Services, Proceedings of the 7th Review of Management and Economic Engineering, International Management Conference „Management Challenges Within Globalization” Special Edition in Memoriam Professor Ioan Abrudan, 17th – 19th of September 2020, Technical University of Cluj-Napoca, România, Todesco Publishing House, pp. 530-536

[6]Popescu, M.V., Simion, P.C., Popescu, M.A.M., **Barbu, A.**, and Costea-Marcu, I.-C., 2020, Digital Platform Model for e-Contracts, 35th IBIMA Conference: 1-2 April 2020, Seville, Spain, Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges, Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 1-2 April 2020, Seville, Spain, ISBN: 978-0-9998551-4-1, pp. 11178- 1118

BIBLIOGRAFIE

- [1] Adebajo, D., 2001. TQM and business excellence: Is there really a conflict?. *Measuring Business Excellence*, 5(3), pp. 37–40.
- [2] Albu, N. & Albu, C., 2005. *Soluții practice de eficientizare a activităților și de creștere a performanței organizatoriale*. București: Editura CECCAR.
- [3] Ali, M. & Raza, S. A., 2015. Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), pp. 559–577.
- [4] Alonso, M., Barcos, L. & Martín, J., 2006 . *Gestión de la calidad de los procesos turísticos [Quality management of tourist processes]*. Madrid: Síntesis.
- [5] Alzoubi, H. & Khafajy, N., 2015. The Impact of Business Process Management on Business Performance Superiority. *International Journal of Business and Management Review*, 3(2), pp. 17-34.
- [6] Anderson, U., 2003. CHAPTER 4. ASSURANCE AND CONSULTING SERVICES. [Online] Available at: <https://na.theiia.org/iiaf/Public%20Documents/Chapter%204%20Assurance%20and%20Consulting%20Services.pdf> [Accessed 28 6 2019]
- [7] Antony, J., 2011. Six Sigma vs Lean. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(2), pp. 185–190.
- [8] Antony, J., Hoerl, R. & Snee, R., 2020. An Overview of Lean Six Sigma. In: *Lean Six Sigma in Higher Education: A Practical Guide for Continuous Improvement Professionals in Higher Education*. Bingley: Emerald Publishing Limited, pp. 1-11.
- [9] APQC, 2019. *APQC Process Classification Framework (PCF) - Cross Industry - Excel Version 7.2.1*. [Online] Available at: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-excel-7> [Accessed 22 2 2020]
- [10] APQC, 2020. *About APQC*. [Online] Available at: <https://www.apqc.org/about> [Accessed 28 6 2019]
- [11] Armistead, C., 1999. Knowledge management and process performance. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), pp. 143–157.
- [12] Babbie, E., 2017. *The Basics of Social Research*. 7th Edition ed. Boston: CENGAGE Learning.
- [13] Bader, G.E. & Rossi, C.A., 2002. *Focus Groups: A Step-By-Step Guide*. 3rd Edition ed. s.l.:The Bader Group.
- [14] Balanced Scorecard Institute, 2020. *About*. [Online] Available at: <https://kpi.org/About> [Accessed 18 3 2020]
- [15] Barabel, M. & Meier, O., 2006. *Manager*. Paris: Dunod.
- [16] Barbu, A., Fleacă, B. & Militaru, G., 2018. *The Mediating Role of Organizational Culture on the Relationship between Investments in Green Technology and Customer Satisfaction. Evidence from Romania*. Milan, s.n., pp. 2516-2524.
- [17] Barbu, A. & Militaru, G., 2018. *Determining the Differences between Companies and Customers from the Perspective of Using Social Media Networks*. Bucharest, The Faculty of Management (SNSPA), pp. 881-893.
- [18] Barbu, A. & Militaru, G., 2018. *Investigating the Innovation Potential of a Company Obtained through Social Media*. Bucharest, s.n., pp. 247-258.
- [19] Barbu, A. & Militaru, G., 2019. The Key Indicators Used to Measure the Performance of the Service Companies: A Literature Review. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, Vol. 19 Issue 1, pp. 355-364. .
- [20] Barbu, A. & Militaru, G., 2019. The Moderating Effect of Intellectual Property Rights on Relationship between Innovation and Company Performance in Manufacturing Sector. *Procedia Manufacturing*, Volume 32, pp. 1077–1084.
- [21] Barbu, A., Militaru, G., C.P., S. & Moiceanu, G., 2019. Investigating how online shopping platform users contribute to improving the businesses' performance: empirical evidence from Romania. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1), pp. 373-384.
- [22] Barbu, A., Militaru, G., Fleacă, B. & Corocăescu, M., 2018. *The Mediating Role of the Policy of Rewarding Creative Employees on the Relationship between the Personal Innovation Potential and Organizational Innovation. Evidence from Romania*. Cluj- Napoca, s.n., pp. 315-322.

- [23] **Barbu, A.** et al., 2020. *Analysis of the influence of process performance on organizational performance. Evidence from Romania*. Granada, International Business Information Management Association Conference, pp. 77-84.
- [24] **Barbu, A.**, Militaru, G. & Moiceanu, G., 2020. *The Analysis of The Relationship Between the Processes from Different Types of Service Companies and Organizational Performance. Evidence from Romania*. Granada, The 36th International Business Information Management Association Conference, pp. 172-181.
- [25] **Barbu, A.**, Militaru, G. & Savu, I., 2020. *The Influence of the Financial-Accounting Process on the Performance of the Organizations in the Field of Services*. Cluj-Napoca, Todesco Publishing House, pp. 530-536.
- [26] **Barbu, A.**, Militaru, G. & Simion, C., 2019. *A Bibliographic Analysis of the Most Used Financial Performance Indicators*. Granada, Int Business Informat Management Assoc., pp. 1012-1020.
- [27] **Barbu, A.** et al., 2020. Exploratory study of the BPM tools used by romanian industrial service companies to increase business performance. *TEM Journal*, 9(2), pp. 546–551. .
- [28] **Barbu, A.** & Țigănoaia, B., 2018. Customer Lifetime Value and Customer Loyalty. *Journal of Information Systems & Operations Management*, 12(2), pp. 303-311.
- [29] Barliga, G., 2016. *Top 50 companii performante*. [Online] Available at: <http://www.revistabiz.ro/top-50-companii-performante-3/> [Accessed 27 5 2018].
- [30] Barliga, G., 2019. *Top 100 companii performante – 2019*. [Online] Available at: <https://www.revistabiz.ro/top-100-companii-performante-2019/> [Accessed 12 12 2020].
- [31] Belvedere, V., Grando, A. & Legenvre, H., 2016. Testing the EFQM model as a framework to measure a company's procurement performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5-6), pp. 1-19.
- [32] Berrone, P., Surroca, J. & Tribó, J. A., 2007. Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, Volume 76, pp. 35-53.
- [33] Boulter, L., Bendell, T. & Dahlgaard, J., 2013. Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European excellence award winners. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(2), pp. 197-215.
- [34] Bourne, M. & Wilcox, M., 1998. Translating strategy into action. *Manufacturing Engineer*, 77(3), pp. 109–112.
- [35] Bowerman, M., 2002. Isomorphism without legitimacy? The case of the business excellence model in local government. *Public Money and Management*, 22(2), pp. 47–52.
- [36] Brax, S., 2005. A manufacturer becoming service provider - challenges and a paradox. *Managing Service Quality*, 15(2), pp. 142-155.
- [37] Brown, M., 2012. *The Pocket Guide to the Baldrige Award Criteria, Seventeenth Edition*. Boca Raton: CRC Press.
- [38] Brown, S. P. & Lam, S. K., 2008. A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*, 84 (3), pp. 243–255.
- [39] Bruce, A., Guille, R. & Brian, J., 1988. *Technology in Services. Policies for Growth, Trade and Emploment*. Washington: National Academy Press.
- [40] Burns, A. C., Veeck, A. & Bush, R. F., 2017. *Marketing Research*. 8th Edition ed. London: Pearson.
- [41] CAEN.RO, 2020. *Cod CAEN 7112*. [Online] Available at: <https://caen.ro/caen/7112-activitati-de-inginerie-si-consultanta-tehnica-legate-de-acestea> [Accessed 13 8 2020]
- [42] CAEN.RO, 2020. *Cod CAEN 7410 - Activități de design specializat*. [Online] Available at: <https://caen.ro/caen/7410-activitati-de-design-specializat> [Accessed 13 8 2020]
- [43] Calvo-Mora, A., Leal, A. & Roldán, J. L., 2005. Relationships between the EFQM model criteria: A study in Spanish universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), pp. 741– 770.
- [44] Cănanău, N., Dima, O., Gurău, G. & Gonzales Barajas, A., 1998. *Sisteme de asigurare a calității*. Iași: Editura JUNIMEA.
- [45] Cardoso, J. & Fromm, H., 2015. Foundations. In: *Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*. s.l.:Springer International Publishing Switzerland, pp. 1-32.
- [46] Carr, A. & Pearson, J., 1999. Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, Volume 17, pp. 497–519.
- [47] Cătuneanu, V., 2003. Ameliorarea calității. *Fundația Română pentru Promovarea Calității*, pp. 100-103.

- [48] Chan, F. T. S., 2003. Performance Measurement in a Supply Chain. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 21(7), pp. 534–548.
- [49] Chang, J., 2006. *Business Process Management Systems. Strategy and Implementation..* First Edition ed. New York: Auerbach Publications.
- [50] Chang, W., Ellinger, A. E., Kim, K. & Franke, G. R., 2016. Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factors. *European Management Journal*, 34(3), pp. 282–295.
- [51] Charantimath, P., 2017. *Total Quality Management. Third Edition.* Uttar Pradesh: Pearson.
- [52] Cheng, C. C. J., Yang, C. & Sheu, C., 2014. The link between eco-innovation and business performance: a Taiwanese industry context. *Journal of Cleaner Production*, Volume 64, pp. 81–90.
- [53] Chiarini, A., 2012. *From Total Quality Control. Evolution of the Most Important Management.* New York: Springer.
- [54] Chirilă, E., 2004. *Definirea și măsurarea performanței întreprinderilor.* [Online] Available at: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2004/28.pdf> [Accessed 23 03 2018].
- [55] Cleary, P. & Quinn, M., 2016. Intellectual capital and business performance. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), pp. 255–278.
- [56] CoduriCAEN.RO, 2020. *Cod CAEN 35 Productia si furnizarea de energie electrica si termica, gaze, apa calda si aer conditionat.* [Online] Available at: <https://www.coduricaen.ro/35-productia-si-furnizarea-de-energie-electrica-si-termica-gaze-apa-calda-si-aer-conditionat> [Accessed 13 8 2020]
- [57] Collins, C. J. & Clark, K. D., 2003. Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), pp. 740–751.
- [58] Compania de Apă Arieș, 2020. *Sistemul SCADA.* [Online] Available at: <https://caaries.ro/sistemul-scada/> [Accessed 16 2 2021]
- [59] ConceptDraw, 2021. *Telecommunication Network Diagrams.* [Online] Available at: <https://www.conceptdraw.com/solution-park/computer-networks-telecommunication> [Accessed 11 2 2021].
- [60] Cotton, J. & Tuttle, J., 1986. Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11(1), pp. 55–70.
- [61] Coviello, N., Winklhofer, H. & Hamilton, K., 2006. Marketing Practices and Performance of Small Service Firms: An Examination în the Tourism Accommodation Sector. *Journal of Service Research*, 9 (1), pp. 38–58.
- [62] Crișan, C., 2013. *WP 11.5 Elaborarea de recomandari pentru politicile publice la nivelul central si local.* [Online] Available at: <https://econ.ubbcluj.ro/documente2013/Documente%20justificative%20martie%202013-%20iulie%202013/Activitatea%20WP%2011.5/Wp.11.5%20Recomandari%20pentru%20politicile%20publice%20la%20nivel%20central%20si%20local.docx> [Accessed 13 11 2018].
- [63] Cușnir, M., 2010. *Analiza lanțului valoric și a valorii adăugate în industria de confecții din Republica Moldova.* [Online] Available at: https://utm.md/meridian/2010/MI_1_2010/7_Cusnir_M_Analiza_lantului_valoric.pdf [Accessed 27 11 2018].
- [64] Dahlgaard, J. J. et al., 2013. Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), pp. 519–538.
- [65] Dahlgaard-Park, S., 2008. Reviewing the European excellence model from a management control view. *The TQM Journal*, 20(2), pp. 98–119.
- [66] Dale, B. G., Zairi, M., Van der Wiele, A. & Williams, A. R. T., 2000. Quality is dead in Europe –Long live excellence – True or false?. *Measuring Business Excellence*, 4(3), pp. 4–10.
- [67] Del Alonso-Almeida, M. M., Bagur-Femenías, L. & Llach, J., 2013. The adoption of quality management practices and their impact on business performance in small service companies: the case of Spanish travel agencies. *Service Business*, 9(1), pp. 57–75.
- [68] Deloitte, 2020. *2020 power and utilities industry outlook*, [Online] Available at: <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/energy-and-resources/articles/2020-Power-and-Utilities-Industry-Outlook.html>.
- [69] Deming, W., 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position.* Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- [70] Deselnicu, D., 2015. *Exceleța organizațională în companiile românești.* București: Editura Agir.

- [71] Despretot.info, 2020. *Infrastructura – Definitie, tipuri de infrastructura, exemple*. [Online] Available at: <https://despretot.info/infrastructura-dex-definitie/> [Accessed 22 1 2021]
- [72] Dieter, E., 1991. *Engineering Design, A Materials and Processing Approach, Second Edition*. New York: McGraw-Hill.
- [73] Distribuție Oltenia, 2019. *Politica tehnică nr.8 - Sistem SACADA*. [Online] Available at: <https://www.distributieoltenia.ro/ckfinder/userfiles/files/DO/INFORMATII%20UTILE/Documente%20tehnice/Politici%20Tehnice/2019/26.08.2019/Politica%20Tehnica%20Sistem%20SCADA-2-32.pdf> [Accessed 13 8 2020]
- [74] Dijkman, R.M., Vanderfeesten, I., Reijers, H.A., 2011. *The Road to a Business Process Architecture: An Overview of Approaches and their Use*. BETA Working Paper WP-350, Eindhoven University of Technology, The Netherlands (2011)
- [75] Documente oficiale puse la dispoziție de către societatea comercială la care face referire studiul de caz
- [76] Documente oficiale puse la dispoziție de către compania de consultanță parteneră
- [77] Doleman, H., Ten Have, S. & Ahaus, C., 2014. Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), pp. 439–460.
- [78] Dolga, V., 2020. *Conceptul de proiectare*. [Online] Available at: http://mec.upt.ro/dolga/PSM_capitolul_2.pdf [Accessed 23 1 2021]
- [79] Dominguez, N., 2018. *SME Internationalization Strategies: Innovation to Conquer New Markets*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [80] Donker, H., Poff, D. & Zahir, S., 2008. Corporate values, codes of ethics, and firm performance: A look at the Canadian context. *Journal of Business Ethics*, Volume 82, pp. 527-537.
- [81] Drăgulănescu, N. & Acomi, O., 2018. *Organizațiile din România au nevoie de cele mai bune practici și de credibilitatea premiilor național/ european pentru calitate sau excelență*. [Online] Available at: https://www.academia.edu/37075153/Organiza%C8%9Biile_din_Rom%C3%A2nia_au_n [Accessed 13 8 2020]
- [82] Ebert, C., Dumke, R., Bundschuh, M. & Schmietendorf, A., 2005. *Best practices in software measurement How to use metrics to improve project and process performance*. Berlin: Springer.
- [83] ECoduri.com, 2020. *Cod CPSA 6420*. [Online] Available at: <http://www.ecoduri.com/cod-cpsa/6/6420/servicii-de-telecomunicatii.php> [Accessed 11 1 2021]
- [84] e-distribuție, 2020. *Care e diferența dintre distribuția și furnizarea energiei electrice?*. [Online] Available at: <https://www.e-distributie.com/ro/energia-electrica-in-casa-ta/diferenta-distributie-furnizare.html> [Accessed 11 1 2021]
- [85] EFQM, 2013. *EFQM Excellence Model*. [Online] Available at: <http://www.efqm.org/> [Accessed 13 8 2018]
- [86] EFQM, 2019. *Modelul EFQM*. [Online] Available at: https://mcusercontent.com/8a4e4cc18759a21fc7689d67a/files/af6d6a05-4736-4812-9134-8b5459b6ee91/EFQM_MODELBROCHURE_Free_RO.pdf [Accessed 23 1 2020]
- [87] EFQM, 2019. *The EFQM Model Brochure*, EFQM: Brussels, Belgium, ISBN: 978-90-5236-857-3
- [88] EFQM, 2020. *EFQM*. [Online] Available at: <https://www.efqm.org/> [Accessed 23 1 2021]
- [89] Eid-Sabbagh, R.H., Dijkman, R., Weske, M. 2012. *Business Process Architecture: Use and Correctness*. In: Barros A., Gal A., Kindler E. (eds) *Business Process Management. BPM 2012. Lecture Notes in Computer Science*, vol 7481. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32885-5_5
- [90] Ellabban, O. & Abu-Rub, H., 2016. Smart grid customers' acceptance and engagement: An overview.. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 65, , pp. 1285–1298.
- [91] EnergoBit, 2020. *Sistem SCADA pentru Distribuția Energiei Electrice*. [Online] Available at: <https://www.energobit.com/ro/lucrari/sistem-scada-pentru-distributia-energiei-electrice/> [Accessed 23 12 2020]
- [92] Eric Ryan Corporation, 2020. *What Are the Different Types of Telecommunications Services?* [Online] Available at: <https://ericryan.com/types-telecommunications-services/> [Accessed 29 1 2021]
- [93] European Commission, 2002. *Statistical Classification of Products by Activity in the European Economic Community, 2002 version (CPA 2002)*. [Online] Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_CLS_DLD&StrNom=CPA&StrLanguageCode=EN&StrLayoutCode=HIERARCHIC [Accessed 23 1 2021]

- [94] Evans, J. D., 1996. *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Pacific Grove: Cole Publishing.
- [95] Fang, S.-C., Wang, M.-C. & Chen, P.-C., 2017. The influence of knowledge networks on a firm's innovative performance. *Journal of Management & Organization*, 23(1), pp. 22-45.
- [96] Federația Europeană a Asociațiilor de Consultanță în Management, F., 2019. *Survey of the European Management Consultancy*. [Online] Available at: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco.Survey%202018-2019.pdf>
- [97] Feilden, G. B. R., 1963. *The "Leverage" of Design*. s.l., s.n., pp. 7–15. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, 178 (2), pp. 7-15
- [98] Financiarul, 2007. „Mutații” pe piața serviciilor pentru întreprinderi. [Online] Available at: <http://financiarul.ro/2007/09/07/mutatii-pe-piata-serviciilor-pentru-intreprinderi/> [Accessed 13 4 2018].
- [99] Fitzgerald, L. et al., 1991. *Performance Measurement in Service Business*. London: CIMA.
- [100] Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M., 2003. *Service management*. New York: McGraw-Hill.
- [101] Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M., 2008. *Service management. Operations, Strategy, Information Technology. Sixth Edition*. New York: Mc Graw Hill.
- [102] Fornell, C. & Larcker, D., 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobserved Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
- [103] Frankenfield, J., 2020. *Cloud Computing*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/c/cloud-computing.asp> [Accessed 23 1 2021]
- [104] Freet, D., Agrawal, R., John, S. & Walker, J. J., 2015. *Cloud forensics challenges from a service model standpoint*. s.l., s.n., pp. 148–155.
- [105] Frohlich, M. & Westbrook, R., 2001. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, Volume 19, pp. 185-200.
- [106] Frolova, I. & Lapina, L., 2015. Integration of CSR principles in quality management. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7 (2/3), pp. 260-273.
- [107] FTSE Russell, 2019. *Industry Classification Benchmark (Equity) v2.6*. [Online] Available at: https://research.ftserussell.com/products/downloads/ICB_Rules.pdf [Accessed 18 6 2020]
- [108] Fuentes, M., Montes, J. & Fernández, L., 2006. Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(3), pp. 303-323.
- [109] Garson, D., 2010. *Statnotes: Topics in Multivariate Analysis – Reliability Analysis*. [Online] Available at: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/reliab.htm> [Accessed 20 02 2019].
- [110] Ghafoor, S., Grigg, N., Mathrani, S. & R., M., 2020. A bibliometric and thematic review of business excellence journal papers from 1990 to 2020. *Total Quality Management & Business Excellence*, pp. 1-33.
- [111] Gillot, J., 2008. *Complete Guide to Business Process Management*. New York: South Carolina: Booksurge Publishing.
- [112] Gitzel, R. et al., 2016. Industrial Services as a Research Discipline. *Enterprise Modelling and Information Systems Architectures*, Vol. 11, No. 4 , pp. 1-22.
- [113] Glavan, L. & Bosilj Vukšić, V., 2017. Examining the impact of business process orientation on organizational performance: the case of Croatia. *Croatian Operational Research Review*, 8(1), pp. 137–165.
- [114] Goetsch, D. & Davis, S., 2014. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. Seventh Edition*. Harlow: Pearson.
- [115] Gomag, 2015. *Serviciul Suport Clienti Asigura Experiente Memorabile*. [Online] Available at: <https://www.gomag.ro/blog/serviciul-suport-clienti-asigura-experiente-memorabile/> [Accessed 26 02 2019].
- [116] Gómez-López, R., López-Fernández, M. & Serrano-Bedia, A., 2017. Implementation barriers of the EFQM excellence model within the Spanish private firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(7-8), pp. 695-711.
- [117] Gómez-López, R., Serrano-Bedia, A. & López-Fernández, M., 2016. Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), pp. 1224-1245.

- [118] Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S., 2000. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), pp. 463–488.
- [119] Grönroos, C., 2007. *Service Management and Marketing*, 3rd ed.. Delhi: John Wiley.
- [120] Gruia, D. & Banc, P., 2005. *Delimitări teoretice cu privire la conceptul de eficiență și formele sale*. Alba Iulia, Universitatea 1 Decembrie 1918.
- [121] Gruian, C., 2010. What do we mean by „company performance?”. *Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Economie*, Nr. 4/2010, pp. 243-255.
- [122] Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. & Sheehan, M., 2003. Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), pp. 291–314.
- [123] Hair, J. J., Money, A., Samouel, P. & Page, M., 2007. *Research Methods for Business*,. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.
- [124] Halawi, A. & Haydar, N., 2018. Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies. *International Humanities Studies*, Vol. 5(2), pp. 24-45.
- [125] Hall, L. A. & Bagchi-Sen, S., 2002. A study of R&D, innovation, and business performance in the Canadian biotechnology industry. *Technovation*, 22(4), pp. 231–244.
- [126] Hammarberg, K., Kirkman, M. & de Lacey, S., 2016. Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 31(3), pp. 498–501.
- [127] Hannabarger, C., Buchman, R. & Economy, P., 2007. Goals, Scores, and the Balanced Scorecard. In: *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*. Indianapolis: John Wiley and Sons, Inc., pp. 10.
- [128] Harbour, J., 2011. The three “Ds” of successful performance measurement: Design, data, and display. *Performance Improvement*, 50(2), pp. 5-12.
- [129] Hennink, M., 2014. *Focus group discussions. Understanding qualitative research*. 1st Edition ed. Oxford: Oxford University Press.
- [130] Heras-Saizarbitoria, I., Casadesu’s, M. & Marimonc, F., 2011. The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2), pp. 197–218.
- [131] Hermel, P. & Ramis-Pujol, J., 2003. An evolution of excellence: Some main trends. *The TQM Magazine*, 15(4), pp. 230-243.
- [132] Hernaus, T.; Pejić Bach, M. & Bosilj Vukšić, V. 2012. Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Baltic Journal of Management*, 7(4), pp. 376 – 396.
- [133] Heskett, J. et al., 1994. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, Issue March-April, pp. 164-170.
- [134] Hides, M. T., Davies, J. & Jackson, S., 2004. Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – Lessons learned from other sectors. *The TQM Magazine*, 16(3), pp. 194–201.
- [135] Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K. & Eller, T., 2017. The Service–Profit Chain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework. *Journal of Marketing: May 2017*, Vol. 81, No. 3, pp. 41-61.
- [136] Holler, A., 2009. *New Metrics for Value-Based Management. Enhancement of Performance Measurement and Empirical Evidence on Value- Relevance*. Heidelberg : Gabler.
- [137] Horváthová, E., 2010. Does environmental performance affect financial performance? A meta-analysis. *Ecological Economics*, 70(1), pp. 52–59.
- [138] Huang, C. J., 2010. Corporate governance, corporate social responsibility and corporate performance. *Journal of Management and Organization*, Volume 16, pp. 641-655.
- [139] Hubka, V. & Eder, W., 1996. *Design Science. Introduction to the Needs, Scope and Organization of Engineering Design Knowledge*. London: Springer.
- [140] Humelnicu, D., 2014. *Lanțul valoric – Un instrument de management strategic*. [Online] Available at: <http://www.rosscon.ro/lantul-valoric-un-instrument-de-management-strategic/> [Accessed 14 11 2018].
- [141] Huselid, M. A., 1995. he Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635–672.
- [142] Huțu, C., 2001. *Metode de cercetare in studiile organizaționale*. Iași: Casa de Editură Venus.
- [143] Ilieș, L., Pitic, D. & Brătean, D., 2013. Applying the EFQM Excellence Model at the German Study Line with Focus on the Criterion "Customer Results". *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, Tom XXII(1st ISSUE / JULY 2013), pp. 1486-1494.

- [144] Improhealth, 2020. *SIX SIGMA*. [Online] Available at: https://www.improhealth.org/fileadmin/Documents/Improvement_Tools/Six_Sigma.pdf
- [145] Institutul Național de Statistică, 2020. *Starea Economică și Socială a României. 2017 și 201. Date statistice*, București: Institutul Național de Statistică. [Online] Available at: https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/starea_economica_si_sociala_a_romaniei_2020.pdf [Accessed 03 04 2021].
- [146] Interdata, 2020. *Ce este PaaS?*. [Online] Available at: <http://www.interdata.ro/index.php/ro/servicii-ro/servicii-cloud-ro/25-paas-ro> [Accessed 23 1 2021]
- [147] International Organization for Standardization, 2015. *The Process Approach in ISO 9001:2015*. [Online] Available at: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-appr.pdf> [Accessed 23 1 2021]
- [148] Ionașcu, V. & Pavel, C., 2009. *Economia serviciilor - Ed. a 2-a, revăzută și adăugită*. București: Editura Pro Universitaria.
- [149] Ionică, M., 2002. *Economia serviciilor, Teorie și practică, ediția a II-a revăzută*. București, 2002: editura Uranus.
- [150] Iorga, E. & Onu, L., 2010. *Indicatori de măsurare a eficienței serviciilor destinate persoanelor cu dizabilități mentale în contextul politicilor de incluziune socială*. [Online] Available at: <https://www.yumpu.com/ro/document/read/15328868/indicatori-de-masurare-a-eficientei-serviciilor-destinate-persoanelor-> [Accessed 24 5 2018].
- [151] Iqbal, A., 2019. The strategic human resource management approaches and organisational performance: The mediating role of creative climate. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 16, No. 2, pp. 181-193.
- [152] Jaca, C. & Psomas, E., 2015. Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(9-10), pp. 958–970.
- [153] Jackson, R. W. & Cooper, P., 1988. Unique Aspects of Marketing Industrial Services.. *Industrial Marketing Management*, 17(2), pp. 111-118.
- [154] Jacot, J., 1997. De la trilogie: productivité, compétitivité, rentabilité à l'évaluation sociale de la performance industrielle. In: *Entreprise et performance globale: outils, évaluation, pilotage*. Paris: Economica, pp. 29-37.
- [155] Johnson, J., 1999. Strategic integration in distribution channels: managing the inter firm relationship as a strategic asset. *Academy of Marketing Science Journal*, 27(1), pp. 4-18.
- [156] Jørgensen, I., 2018. *European Foundation for Quality Management - Un instrument pentru gestionarea și evaluarea calității școlii noastre*. [Online] Available at: <https://slideplayer.com/slide/14175691/> [Accessed 23 01 2021].
- [157] Judd, R. C., 1964. The Case for Redefining Services. *Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 1, pp. 58-59.
- [158] Juran, J., Gryna, F. & Bingham, R., 1974. *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- [159] Kamat, S., 2018. *Top consulting firms in the world*. [Online] Available at: <https://www.mbacrystalball.com/blog/2018/07/06/top-consulting-firms-world/> [Accessed 11 2 2021].
- [160] Kaplan, R. & Norton, D., 1992. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71-79.
- [161] Kaplan, R. & Norton, D., 1996. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, (39) 1, pp. 53-79.
- [162] Kaplan, R. & Norton, D., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- [163] Kaplan, R. & Norton, D., 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *American Accounting Association Accounting Horizons Vol. 15 No. 1 March*, pp. 87–104.
- [164] Kenton, W., 2020. *Supply Chain*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/s/supplychain.asp> [Accessed 18 3 2021]
- [165] Kerzner, H., 2017. *Project Management Metrics, KPIs, And Dashboards. A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*, JOHN WILEY and SONS. 3rd Edition ed. New Jersey: JOHN WILEY and SONS.

- [166] Khan, N., Noraziah, A., Herawan, T. & Inayat, Z., 2012. Cloud Computing: Locally Sub-Clouds instead of Globally One Cloud. *International Journal of Cloud Applications and Computing*, 2(3), pp. 68-85 .
- [167] Klefsjo, B., Wiklund, H. & Edgeman, R. L., 2001. Six sigma seen as a methodology for total quality management. *Measuring Business Excellence*, 5(1), pp. 31–35.
- [168] Kline, T. J. B., 2005. *Psychological testing: a practical approach to design and evaluation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [169] Kotler, P. & Keller, K. L., 2009. *Marketing Management*, 13th ed. New Delhi: Dorling Kindersley.
- [170] Kowalkowski, C., 2006. *Enhancing the industrial service offering: New requirements on content and processes*. [Online] Available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:22258/FULLTEXT01.pdf> [Accessed 17 5 2020]
- [171] Koys, D. J., 2001. The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 54 (1), pp. 101–14.
- [172] Krueger, R. & Casey, M., Thousand Oaks. *Focus Groups : A Practical Guide for Applied Research*. 5th Edition ed. 2014: SAGE Publications Inc.
- [173] Kudtarkar, S., 2014. Deming Award, A Journey Towards Business Excellence. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, pp. 01-09.
- [174] Kumar, S. & Gulati, R., 2009. Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 Iss: 1 , pp. 51 - 74.
- [175] Larivière, B., 2008. Linking Perceptual and Behavioral Customer Metrics to Multiperiod Customer Profitability: A Comprehensive Service-Profit Chain Application. *Journal of Service Research*, 11 (1), pp. 3–21.
- [176] Lassale.ro, 2007, Modelul EFQM. [Online] Available at: [http://www.lasalle.ro/Documente%20diverse/Modelul%20EFQM%20\(Propunere%20de%20aplicare\).ppt](http://www.lasalle.ro/Documente%20diverse/Modelul%20EFQM%20(Propunere%20de%20aplicare).ppt) [Accessed 19 6 2020]
- [177] Lebas, M., 1995. Performance measurement and performance management. *International J. Production Economics*, 41 , pp. 23- 35.
- [178] Leonard, D. & McAdam, R., 2002. The role of the business excellence model in operational and strategic decision making. *Management Decision*, 40(1), pp. 17–25.
- [179] Lindsay, A., Downs, D. & Lunn, K., 2003. Business processes—attempts to find a definition. *Information and Software Technology*, 45(15), pp. 1015–1019.
- [180] Lorino, P., 1998. *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris: Les Edition d’Organisation.
- [181] Loverlock, C. H., 1983. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47(3), pp. 9–20.
- [182] Lusch, R. & Vargo, S., 2006. *The Service-Dominant Logic of Marketing*. Armonk: NY: ME Sharpe.
- [183] Luta, H., 2014. *Civil Society Comments on Infrastructure Strategic Sector*. [Online] Available at: <https://www.laohamutuk.org/econ/14TLDPM/InfraCSOen.pdf> [Accessed 17 3 2019]
- [184] Lynch, R. & Cross, K., 1991. *Measure Up! The Essential Guide to Measuring Business Performance*. London.: Mandarin.
- [185] MacBeth, D., 1993. *Performance measures and customer- supplier relationships*. London, London School of Economics
- [186] Magness, V., 2006. Strategic posture, financial performance and environmental disclosure: An empirical test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Volume 19, pp. 540-563.
- [187] Maiorescu, I., 2015. *Total Quality Management aplicat in e-learning*. s.l.:Editura Noua.
- [188] Manciu, I., Marian, L., Leşe, I. & Chibelea, C., 2018. The impact of using the mathematic model on managerial performance. *Revista de Management și Inginerie Economică*, vol 17., nr.3, pp. 504-513.
- [189] Mann, R., Adebajo, D. & Tickle, M., 2011. Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 28(6), pp. 604–627.
- [190] Markidanu, M., 2018. *Comparație între trei modele de calitate: EFQM, ISO și JCAHO (organizații sanitare)*. [Online] Available at: <https://sigurantapacientului.wordpress.com/2018/10/09/comparatie-intre-trei-modele-de-calitate-efqm-iso-si-jcaho-organizatii-sanitare/> [Accessed 11 7 2019]
- [191] McCarthy, G., Greatbanks, R. & Yang, J.-B., 2002. *Guidelines for assessing organisational performance against the EFQM Model of Excellence using the Radar Logic*. [Online] Available at: <https://personalpages.manchester.ac.uk/staff/jian->

- [bo.yang/JB%20Yang%20Book_Chapters/McCarthyYangGreatbanks MSM Guidelines for Selfassessment.pdf](#) [Accessed 23 01 2021].
- [192] Melao, N. & Pidd, M., 2000. A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. *Information Systems Journal*, 10(2), pp. 105–129.
- [193] Menu, M., 2009. *Controlul performanței în management*. Chișinău: Editura Tehnica-Info.
- [194] Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnysky, L., 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp. 20-52.
- [195] Microsoft, 2020. *What is cloud computing?*. [Online] Available at: <https://azure.microsoft.com/en-us/overview/what-is-cloud-computing/#cloud-deployment-types> [Accessed 17 1 2021]
- [196] Miers, D., 2005. Bpm: driving business performance. *BP Trends*, 5(1), pp. 1-13.
- [197] Militaru, G., 2010. *Managementul serviciilor*. Bucuresti: Editura C.H. Beck.
- [198] Militaru, G., 2015. *Management financiar*. București: Editura Politehnica Press.
- [199] Ministerul Finanțelor Publice, 2012. *Manualul BSC*, “Dezvoltarea și implementarea instrumentului de evaluare a performanțelor la nivelul aparatului central al Ministerului Finanțelor Publice: Balanced Scorecard – Tabloul de Bord” cod SMIS 10579, București: Ministerul Finanțelor Publice.
- [200] Morgan, N. A., 2011. Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), pp. 102–119.
- [201] Morin, E., Savoie, A. & Beaudin, G., 1954. *L’efficacité organisationnelle: théories, représentations et mesures*. Montreal: Gâetan Morin .
- [202] Morris, M. H. & Fuller, D. A., 1989. Pricing an Industrial Service. *Industrial Marketing Management*, 18(2), pp. 139-146.
- [203] Mostow, J., 1985 . Toward Better Models of the Design Process. *AI Magazine* , Vol 6 No 1, pp. 44-57.
- [204] Nabitz, U., Jansen, P., Van der Voet, S. & Van den Brink, W., 2009. Psychosocial work conditions and work stress in an innovating addiction treatment centre. Consequences for the EFQM excellence model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(3), pp. 267–281.
- [205] Nabitz, U., Klazinga, N. & Walburg, J., 2000. The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, 12(3), pp. 191–202.
- [206] National Communications System, 1996. *Federal Standard 1037C. Telecommunications: Glossary of Telecommunication Terms*. [Online] Available at: <https://www.its.bldrdoc.gov/fs-1037/fs-1037c.htm> [Accessed 10 4 2019]
- [207] Niculescu, M. & Lavalette, G., 1999. Strategii de creștere. In: *Strategii de creștere: demersul proactiv, oportunitățile interne și externe, modelul aporturi, constrângeri, exigențe*. Bucuresti: Economica, pp. 250-251.
- [208] Niedermeier, K. E., Wang, E. & Zhang, X., 2016. The use of social media among business-to-business sales professionals in China. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), pp. 33–49.
- [209] O’Leary-Kelly, S. W. & Flores, B. E., 2002. The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance. *Journal of Operations Management*, 20(3), pp. 221–240.
- [210] Oakland, J., 2014. *Total Quality Management and Operational Excellence. Text with cases. Fourth edition*. New York: Routledge.
- [211] Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci, 2020. *Clasificarea Internațională a Produselor și Serviciilor pentru Înregistrarea Mărcilor Clasificarea NISA (Ediția a 11- a, Versiunea 2020)*. [Online] Available at: <https://osim.ro/wp-content/uploads/MarciIndicatiiGeografice/Clasificarea-Nisa-editia-a-11-a-2020.pdf> [Accessed 23 4 2018].
- [212] Ogrinja, G., 2013. *Practicile din domeniul SCM (Supply Chain Management)*. [Online] Available at: https://www.seniorerp.ro/resurse_utile/practicile-din-domeniul-scm/ [Accessed 23 6 2018]
- [213] Okes, D., 2013. *Performance Metrics. The Levers for Process Management*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- [214] Oliva, R. & Kallenberg, R., 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), pp. 160-172.
- [215] Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- [216] Otoo, F., 2019. Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations*, 41(5), pp. 949-970.

- [217] Padia, N. & Jansen van Vuuren, M., 2012. Performance auditing: Development of an audit model to evaluate efficiency, effectiveness and economy of the performance of a business. *African Journal of Business Management* Vol. 6(39), pp. 10417-10426.
- [218] Pahl, G. & Beitz, W., 1996. *Engineering Design: A Systematic Approach, second edition*. London: Springer.
- [219] Pearl Advisory Group, 2018. *Benchmarking Jargon*. [Online] Available at: <http://www.pearladvisorygroup.com/consulting-services/benchmarking/benchmarking-jargon/> [Accessed 13 4 2018].
- [220] Peirchyi, L. & Fang-I, K., 2016. Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *International Journal of Production Economics*, Volume 174, pp. 142-155.
- [221] Petrovan, M.-. K., 2016. *Lanțul valoric al firmei*. [Online] Available at: <http://fwdbv.ro/lanzul-valoric-al-firmei/> [Accessed 2 11 2018].
- [222] Popa, M., 2011. „Infidelitățile“ coeficientului de fidelitate Cronbach Alfa. *Human Resources Psychology*, 9(1), pp. 85-99.
- [223] Porter, L. & Tanner, S., 2004. *Assessing Business Excellence. A guide to business excellence and self-assessment. Second Edition*. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- [224] Porter, M., 2001. The value chain and competitive advantage. In: *Understanding Business: Processes*. London: Routledge, pp. 50-66.
- [225] Pottier, P., 2000. *Introduction à la gestion*. Paris: Faucher.
- [226] Powell, T., 1995. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, Volume 16, pp. 15–37.
- [227] Prajogo, D. I., 2006. The relationship between innovation and business performance—a comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management*, 13(3), pp. 218–225.
- [228] Prajogo, D. et al., 2018. The relationships between information management, process management and operational performance: Internal and external contexts. *International Journal of Production Economics*, 199(May), pp. 95-103.
- [229] Przekop, P., 2003. *Six sigma for business excellence: A manager's guide to supervising six sigma projects and teams*. New York: McGraw-Hill.
- [230] Puchta, C. & Potter, J., 2004. *Focus Group Practice*. 1st Edition ed. London: SAGE Publications Ltd.
- [231] Purmo, 2020. *Informația înseamnă putere*. [Online] Available at: https://www.purmo.com/docs/Informatia_Purmo09_2009.pdf [Accessed 23 2 2021].
- [232] Quinn, J. B. & Gagnon, C. E., 1986. Will Services follow Manufacturing into Decline?. *Harvard Business Review*, (November-December), pp. 95-103.
- [233] Rabiee, F., 2004. Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63(4), pp. 655–660.
- [234] Rajaguru, R. & Matanda, M., 2019. Role of compatibility and supply chain process integration in facilitating supply chain capabilities and organizational performance. *Supply Chain Management*, 24(2), pp. 301-316.
- [235] Ralston, P., Blackhurst, J., Cantor, D. & Crum, M., 2015. A Structure-Conduct-Performance Perspective of How Strategic Supply Chain Integration Affects Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 51(Rals2), pp. 47–64.
- [236] Reen, N., 2014. *The Pricing of Industrial Services*. [Online] Available at: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/95612/reen_natalia.pdf?sequence=2 [Accessed 23 4 2018].
- [237] Reider, B., 2001. Economy, Efficiency and Effectiveness. In: *Improving the Economy, Efficiency, and Effectiveness of Not-for-Profits*. New York: John Wiley and Sons, Inc., pp. 23- 28.
- [238] Reihanifard, P. et al., 2012. Providing a pattern to evaluate CRM systems based on EFQM model in SMEs. *Advanced Materials Research*, 463–464, 1141–1146., Volume 463–464, pp. 1141–1146.
- [239] Richardson, C. & Rabiee, F., 2001. A Question of Access – an exploration of the factors influencing the health of young males aged 15–19 living in Corby and their use of health care services. *Health Education Journal*, Volume 60, pp. 3–6.
- [240] Ritchie, L. & Dale, B. G., 2000. Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International Journal of Production Economics*, 66(3), pp. 241–254.
- [241] Rodriguez, M., Peterson, R. M. & Ajjan, H., 2015. CRM/Social Media Technology: Impact on Customer Orientation Process and Organizational Sales Performance. In: K. K., ed. *Ideas in Marketing*:

- Finding the New and Polishing the Old. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. s.l.:Springer, pp. 636–638.
- [242] Rolstadas, A., 1998. Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 18(9/10), pp. 989-999.
- [243] Rusjan, B., 2005. Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), pp. 363-380.
- [244] Rust, R., Zahorik, A. & Keiningham, T., 1996. *Service Marketing*. New York: HarperCollins.
- [245] Sadikoglu, E. & Zehir, C., 2010. Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), pp. 13-26.
- [246] Saks, A., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619.
- [247] Salomo, S., Weise, J. & Gemünden, H. G., 2007. NPD Planning Activities and Innovation Performance: The Mediating Role of Process Management and the Moderating Effect of Product Innovativeness.. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), pp. 285–302.
- [248] Samuelsson, P. & Nilsson, L. E., 2002. Self-assessment practices in large organisations: Experiences from using the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(1), pp. 10–23.
- [249] Sandu, L., 2010. *Smart grid – o prioritate pentru companiile energetice*. [Online] Available at: http://www.marketwatch.ro/articol/6376/Smart_grid_o_prioritate_pentru_companiile_energetice/ [Accessed 13 6 2018].
- [250] Santos-Vijande, M. L. & Alvarez-Gonzalez, L. I., 2007. Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial. *Universia Business Review*, 1(13), pp. 76-89.
- [251] Santos-Vijande, M. L. & Alvarez-Gonzalez, L. I., 2009. TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness. *Total Quality Management*, 20(2), pp. 171–196.
- [252] Saridakis, G., Lai, Y. & Cooper, C. L., 2017. Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), pp. 87–96.
- [253] Schmenner, R., 1986. How can service business survive and prosper?. *Sloan Management Review*, vol.27, no.3., pp. 21-32.
- [254] Schmidt, C., Foerstl, K. & Schaltenbrand, B., 2016. The Supply Chain Position Paradox: Green Practices and Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 53(1), pp. 3-25.
- [255] Schmitz, B. et al., 2015. *What is "Industrial Service"? A Discussion Paper*. Karlsruhe, KIT Scientific Publishing, pp. 113-122.
- [256] Shah, L., Etienne, A., Siadat, A. & Vernadat, F., 2012. (Value, Risk)-Based performance evaluation of manufacturing processes. *IFAC Proceedings Volumes*, 45(6), 1586–1591.
- [257] Sharma, B., 2006. Quality management dimensions, contextual factors and performance: An empirical investigation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(9), pp. 1231–1244.
- [258] Sink, S. & Tuttle, T., 1989. *Planning and Measurement in your Organization of the Future*. Norcross: Industrial Engineering and Management Press.
- [259] Snee, R. D., 2010. Lean Six Sigma–Getting better all the time. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(1), pp. 9-29.
- [260] Sokovic, M., Pavletic, D. & Pipan, K., 2010. Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1), pp. 476-483.
- [261] Spider Strategies, 2020. *Example KPIs*. [Online] Available at: <https://www.spiderstrategies.com/kpi/> [Accessed 23 11 2020].
- [262] Stanciu, L., 2020. *Logistică Industrială și Comercială*. [Online] Available at: <https://www.aut.upt.ro/~loredanau/teaching/LIC/Curs%20logistica.pdf> [Accessed 21 1 2021].
- [263] Stănculescu, E., 2006. *Focus-grupul și alte interviuri de grup*. [Online] Available at: <https://elisabetastanculescu.ro/wp-content/uploads/2011/03/Focus-grupul-și-alte-interviuri-de-grup.pdf> [Accessed 26 4 2019].

- [264] Star, S., Russ-Eft, D., Braverman, M. T. & Levine, R., 2016. Performance Measurement and Performance Indicators: A Literature Review and a Proposed Model for Practical Adoption. *Human Resource Development Review*, 15(2), pp. 151-181.
- [265] Tangen, S., 2005. Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.54, No.1, 34-46, pp. 34-46.
- [266] Taylor, E., 1959. *The Interim Report on Engineering Design*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- [267] Team4excellence, 2020. *Prezentare Generală a Modelului de Excelență EFQM*. [Online] Available at: <https://team4excellence.ro/wp-content/uploads/2018/09/Prezentare-general%C4%83-a-Modelului-de-Excelen%C8%9B%C4%83-EFQM-Ro.pdf> [Accessed 21 1 2021].
- [268] Team4Excellence, 2021. *Despre noi*. [Online] Available at: <https://team4excellence.ro/despre-noi/> [Accessed 20 2 2021].
- [269] Termene.ro, 2020. *Lista firmelor pentru codul Caen 7112 - Activitati de inginerie si consultanta tehnica legate de acestea*. [Online] Available at: <https://termene.ro/cod-caen/7112-Activitati+de+inginerie+si+consultanta+tehnica+legate+de+acestea/0> [Accessed 20 2 2021].
- [270] The Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), 2015. *The Application Guide for The Deming Prize The Deming Grand Prize*. [Online] Available at: https://www.juse.or.jp/upload/files/Deming_prize_EN/download/Application_Guide.pdf [Accessed 10 11 2018].
- [271] The World Bank, 2020. *Services, value added (% of GDP)*. [Online] Available at: https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?end=2019&locations=RO&name_desc=true&start=1990&view=chart [Accessed 20 2 2021].
- [272] Thorpe, D., 2014. *Business Performance Outcomes of Service Quality: A Conceptual Model*. s.l., Springer, pp. 159-163.
- [273] Thürer, M. et al., 2018. On the meaning and use of excellence in the operations literature: a systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 257, pp. 1–28.
- [274] Țița-Călin, I., 2017. *47% din populația activă a României lucrează în sectorul serviciilor*. [Online] Available at: <https://m.cugetliber.ro/stiri-economie-47-la-suta-din-populatia-activa-a-romaniei-lucreaza-in-sectorul-serviciilor-317759> [Accessed 24 5 2018].
- [275] Topul Național al Firmelor Firmelor, 2020. *Metodologia de realizare a Topurilor de Firme organizate de Camerele de Comerț și Industrie din România Ediția a XXVII-a*. [Online] Available at: <https://tnf.ro/wp-content/uploads/2020/10/metodologie-2020-si-anexe.pdf> [Accessed 13 12 2020].
- [276] Topul Național al Firmelor, 2017. *Metodologie Topuri de Firme, ediția a XXIV-a*. [Online] Available at: <https://tnf.ro/wp-content/uploads/2017/06/Metodologie-Topuri-de-Firme-editia-a-XXIV-a-2017.pdf> [Accessed 10 5 2018].
- [277] Tseng, L.-M. & Wu, J.-Y., 2017. How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizațional identification. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5), pp. 679-698.
- [278] Turc, T., 2020. *Sisteme SCADA - Notiuni Introductive*. [Online] Available at: http://www.science.upm.ro/~traian/web_curs/Scada/elem_i/elem_i.pdf
- [279] Tutuncu, O. & Kucukusta, D., 2010. Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model. *Quality & Quantity*, 44(6), pp. 1227–1238.
- [280] Ullman, D., 1997. *The mechanical design process, 2nd edition*. New York: McGraw-Hill.
- [281] United Nations, 2002. *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities ISIC Rev. 3.1*. [Online] Available at: <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc02/isic.pdf> [Accessed 20 12 2019].
- [282] Vallejo, P. et al., 2007. Improving quality at the hospital psychiatric ward level through the use of the EFQM model. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(2), pp. 74-79.
- [283] Van Looy, A. & Shafagatova, A., 2016. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), pp. 1797-1821.
- [284] Vargo, S. L. & Lusch, R. F., 2004. The Four Service Marketing Myths - Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), pp. 324-335.
- [285] Verboncu, I. & Zalman, M., 2005. *Management și performanțe*. Bucharest: Universitary Publishing House.
- [286] Visnjic, I., Wiengarten, F. & Neely, A., 2014. Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), pp. 36–52.

- [287] Wang, W. Y. C., Pauleen, D. J. & Zhang, T., 2016. How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs. *Industrial Marketing Management*, Volume 54, pp. 4–14..
- [288] Wang, Z. & Kim, H. G., 2017. Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective. *Journal of Interactive Marketing*, Volume 39, pp. 15–26.
- [289] Wishart, J., 2020. *40 KPI Examples for the Service Industry (Updated for 2020)*. [Online] Available at: <https://www.rhythmsystems.com/blog/40-kpi-examples-for-the-service-industry> [Accessed 10 2 2021].
- [290] Wooldridge, B. & Floyd, S. W., 1990. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), pp. 231–241.
- [291] World Skills România, 2017. *Categorii de Premii - Premiile Worldskills Romania în Strategie și Performanță 2017*. [Online] Available at: <http://www.worldskills.ro/Conferinta-Managementul-Performantei-in-Romania-2017/gala/categorii-de-premii/> [Accessed 3 6 2018].
- [292] Wynen, J., Van Dooren, W., Mattijs, J. & Deschamps, C., 2019. Linking turnover to organizational performance: the role of process conformance. *Public Management Review*, 21(5), pp. 669-685.
- [293] Zairi, M. & Leonard, P., 1996. Types of Benchmarking. In: *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. Dordrecht: Springer Science & Business Media, pp. 47-48.
- [294] Zhang, Y. & Zhang, Y., 2012. Cloud computing and cloud security challenges, *2012 International Symposium on Information Technologies in Medicine and Education*, Hokkaido, Japan, pp. 1084-1088.
- [295] Zhan, W. & Ding, X., 2016. *Lean Six Sigma and Statistical Tools for Engineers and Engineering Managers*. New York: Momentum Press.