

REZUMATUL TEZEI

TITLUL: ASPECTE PRIVIND RELAȚIA : STRATEGIE-MANAGEMENTUL CALITĂȚII -PERFORMANȚELE PRODUSULUI (CU APLICAȚIE LA COMPANIA NETAFIM).

AUTOR: ing. Daniel CARSENTI în vederea obținerii titlului de Doctor în Științe Inginerești

Mediul extern al unei firme include în structura sa: evenimente alături de aspectele tehnologice și aspectele economice – care pot afecta îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Ca urmare, liderii organizațiilor își elaborează strategii specifice de afaceri care fac referire la elementele mediului înconjurător.

Una dintre cele mai cunoscute este strategia generică a lui Porter [74], care clasifică

strategiile de afaceri în două grupe mari, din punctul de vedere al de leadershipului:

- strategia de leadership-ul costurilor;
- strategia diferențierii.

Strategia de leadership-ul costurilor sugerează o orientare internă prin care o companie se focalizează pe practicile operaționale care produc costurile cele mai scăzute în respectivul domeniu de activitate. Practicând costurile cele mai scăzute pot apărea premisele unui nivel de calitate diminuat față de cerințele pieței, ceea ce se poate solda cu pierderea clienților.

Implementarea cu succes a unei **strategii de diferențiere**, pe de altă parte, permite ca produsele unei firme să îndeplinească nevoile diferențiate ale unor clienți de pe piață mai bine decât alte tipuri de strategii.

Valoarea adăugată percepută la un produs, precum serviciile de o anumită calitate pentru clienți, tehnologie modernă sau o rețea de distribuție performantă dau posibilitatea companiei să fixeze un preț mai mare decât media prețurilor pe piață. Producătorii care utilizează cel de-al doilea tip de strategie au și costuri mai ridicate decât concurenții – avantajul relativ fiind derivate din prețul produsului [74].

Perspectiva supra companiei, bazată pe utilizarea de resurse are în vedere faptul că elementele de bază ale strategiei companiei reprezintă rezultatul și acumularea de resurse și de capacități organizaționale [79]. În același timp se impune și practicarea unui management al calității capabil să țină sub control procesele de fabricare

Cercetarea are ca obiectiv înțelegerea relațiilor care există între calitatea la nivelul unei companii din punctul de vedere al strategiei abordate și efectul acesteia asupra performanțelor produsului având în vedere practicarea unui management al calității cât mai performant.

Cercetarea constă din sondarea unui eșantion de 220 de clienți, în totalitate, clienți ai firmei. Modelul de cercetare va include următoarele:

- Stabilirea mărimii populației supuse studiului și stabilirea mărimii eșantionului;
- Eșantionarea;
- Stabilirea modelului atașat populației;
- Variabile independente;
- Variabile dependente

Studiul are la bază legătura dintre *performanțe, managementul calității și strategia competitivă*.

Performanțele sunt evidențiate prin:

1. Satisfacția clienților;
2. Valoarea vânzărilor anuale/cifra de afaceri a companiei.

Managementul calității este evaluat prin prisma a două componente:

1. Costul produsului;
2. Orientarea spre calitate a produsului.

Strategia competitivă este evaluată pe trei niveluri: relațiile interne, relațiile externe și timpul.

În cadrul aplicației din teză măsurarea performanțelor a inclus satisfacția clienților și valoarea națională a vânzărilor a șase produse principale; trei dintre acestea sunt definite ca produse realizate în producție de masă, iar celelalte trei sunt definite ca fiind produse realizate în serie mică. Toate cele șase produse selectate sunt utilizate de către clienți pentru satisfacerea aceluiași nevoi.

Înțelegerea pieței concurențiale devine parte a cerințelor clienților și de aceea este foarte important, având în vedere că companiile au mutat accentual de pe produs pe client.

Satisfacția clientului este dificil de urmărit, deoarece există un efect de mulțumire în păstrarea unui client.

Păstrarea clienților este o provocare majoră pentru producător, având în vedere că un client poate schimba furnizorul doar pe baza unui preț mai mic.[52] Date fiind cheltuielile ridicate implicate de recrutarea unui nou client, este foarte importantă focalizarea pe parametri, precum satisfacția clienților. [88]

Studiul se derulează având în vedere trei ipoteze distincte:

1. Prima ipoteză se referă la calitatea managementului practicat și performanțele firmei; referitor la această ipoteză, există două abordări distincte.
2. Cea de-a doua ipoteză este cea de cercetare cu referire la strategia competitivă
3. Cea de-a treia ipoteză se focalizează pe efectul interacțiunii dintre strategia firmei și managementul calității și impactul acestora asupra performanțelor

Astfel, o înțelegere fundamentală a factorilor care influențează satisfacția clienților este esențială pentru comerț. Mai mult, necesitatea cercetării în domeniul satisfacției/ insatisfacției clienților a fost accentuată de cererea în creștere de rentabilitate pe termen lung a companiilor tradiționale.

Considerații privind structura de ansamblu a tezei au în vedere mai multe aspecte.

Satisfacția cumpărătorului generează ideea că un client este mulțumit atunci când a achiziționat un produs care-i îndeplinește cel mai bine necesitățile specifice. Prezentul studiu încearcă să descopere și să formuleze conceptul că nivelul calitativ al produselor este corelat cu strategia și performanța companiei în privința vânzărilor. Studiul este divizat în două părți: prima parte abordează calitatea produsului final, a doua strategia de fabricație a companiei. Aceste două aspecte converg spre un al treilea domeniu, anume, profitabilitatea companiei. Structura astfel compartimentată a studiului permite izolarea fiecărei părți și discutarea sa în profunzime ca un bloc separat de informații și analize; apoi, crearea unor legături între toate segmentele și abordarea unei concluzii comune inclusive.

Discuția și constatările cercetătorului pot astfel reda relațiile dintre calitate și performanțele de vânzări ale companiei, precum și relația între strategia firmei și aceste performanțe. Constatările pot indica în cele din urmă un substrat comun între

cele trei aspecte ale studiului: calitatea produselor, strategia companiei și de performanțele sale de vânzare.

Studiul întreprins se aseamănă din mai multe puncte de vedere unui puzzle format din trei aspecte complementare, unul dintre ele, performanța vânzărilor, având atât o valoare intrinsecă dar totodată servind ca un element care îmbină celelalte două părți într-un tot și completează astfel imaginea de ansamblu a cercetării. În acest mod nivelul calității și cel al strategiei sunt susținute de nivelul performanței și exercită totodată un impact asupra lui. Cele trei secțiuni ale studiului, performanțele, calitatea și strategia, acționează ca o unitate și descriu o imagine cuprinzătoare și exhaustivă a rezultatelor. Ele reflectă astfel esența direcțiilor pe care se focalizează cercetarea.

Capitolul 1 SISTEMUL STRATEGIC AL COPANIEI abordează aspecte privind conceptul de strategie dezvoltat la nivelul unei companii, și modul lui de acțiune.

Faptul că orice sistem strategic are în structura sa subsisteme strategice, și faptul că orice sistem strategic poate fi o componentă a unui sistem strategic integral constituie motive de înțelegere a faptului că implementarea unui sistem strategic întâmpină dificultăți atât de implementare, cât și de administrare și exploatare, mai ales în faza de început. Însuși conceptul de sistem face ca procesul de interacțiune a elementelor sale, precum și realizarea de noi relații de influență reciprocă între componente, să fie perturbate de factori din mediul extern lui, sau chiar de factori interni; de altfel, orice sistem strategic are un caracter istoric, având în vedere faptul că el încorporează elemente acumulate pe parcursul existenței sale; ele au modelat relaționări echilibrate, durabile a diverselor valori din structura sistemului, generând noi competențe motrice și restructurarea parțială sau integrală a sistemului tehnico-economic.

Schimbările cerute de o nouă strategie pot genera însă și oferte așa-zise contraintuitive. Este acordat un subcapitol pentru prezentarea celor mai reprezentative strategii competitive, precum și cele mai relevante performanțe utilizate în elaborarea strategiilor.

În finalul capitolului sunt abordate aspecte privind satisfacția clienților ca element esențial al strategiei în afaceri.

Capitolul 2 SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII. În istoria umanității, atunci când vine vorba de calitate, poate fi împărțită în:

- epoca industrializării;
- epoca ulterioară celui de-al Doilea Război Mondial.

Pentru a înțelege statutul calității, trebuie să ne întoarcem la formularea profesiilor. În momentul în care oamenii au început să formeze comunități și să întemeieze orașe, nevoia de a răspunde la dorințele în creștere și specializate ale societății a condus la formularea profesiilor. Fiecare artă avea un meseriaș. Acest artizan era singurul cu abilități în arta respectivă și transmitea meșteșugul urmașului său, de obicei, din tată în fiu. În jurul secolului al XII-lea, când orașele s-au extins, câte trei artizani s-au unit în asociații pentru a realiza fiecare produs. Acesta a fost începutul apariției breslelor, care controlau comportamentul profesional al membrilor lor. La începutul secolului XX, de cealaltă parte a Oceanului Atlantic, în urma revoluției industriale, meșteșugarii din Statele Unite au devenit muncitori în cadrul fabricilor, iar maeștrii au devenit supraveghetori. Americanii, urmând metodele de management științific elaborate de Frederic Taylor, Henry Fayol, și conceptul principal de productivitate al lui Henry Ford, au reușit să obțină creșterea economică, crescând volumul producției în detrimentul calității produselor.

Școala engleză a statisticienilor, înființată la începutul secolului XX, a stimulat

dezvoltarea ulterioară a controlului statistic al calității. În anul 1932, Shewhart a fost invitat la Universitatea din Londra pentru a preda cursuri de statistică și, în cadrul acestora, el a sugerat primele unelte de control statistic al calității, diagramele de control. Se poate spune că aceasta a constituit prima abordare sistematică a calității sau nașterea controlului modern al calității.

Perioada de după cel de-al Doilea Război Mondial în timpul perioadei de pace în lume, Occidentul și Orientul s-au găsit în poziții complet diferite.

În America, mediul economic era dominat de o „economie de comandă”, în cadrul căreia orice produs era vândut imediat după producție. Metoda productivității și promovarea cantității în detrimentul calității reprezentau o mașinărie bine reglată și nu existe nici un motiv de neliniște.

O dată cu pierderea cotelor de piață, americanii și europenii au observat importanța metodelor de asigurare a calității. Până în acel moment, calitatea era văzută ca o procedură strict inginerescă. În anii '80 managementul occidental a realizat importanța vitală a calității totale, adică a controlului calității în întreaga companie și necesitatea participării active și totale a managementului, precum și a angajaților la activ de control. În acest context de afaceri, fiecare manager de departament și fiecare angajat este acum responsabil pentru rezultatele și livrările sale. În această perioadă, mulți teoreticieni au încercat să dezvolte o teorie holistică sau sintetică a managementului calității. Teoriile și practicile preluate din Japonia au fost combinate și apoi au fost utilizat termenul Managementul calității totale (Total Quality Management) în locul celui de Controlul calității totale (Total Quality Control). În plus, în acea perioadă, s-au înființat premii pentru calitate în Statele Unite și Europa, pentru a promova și mai mult utilizarea mișcării pentru calitate în industria occidentală.

Autorul abordează în acest capitol aspecte privind: Relația între managementul calității – piața concurențială, relația între managementul calității – rezultate financiare, relația dintre managementul calității – servicii, precum și strategii orientate spre managementul total al calității.

Capitolul 3 **RELAȚIA STRATEGIE – MANAGEMENTUL CALITĂȚII – PERFORMANȚELE PRODUSELOR** se referă la lanțul servicii profit și la Lanțul satisfacția clienților – profit. Autorul arată foarte documentat că problemă serioasă determinată de lipsa unui consens în privința definiției generează imposibilitatea de a interpreta și compara rezultatele empirice²

În continuarea studiului de satisfacție a clienților, autorul recomandă:

1. Un cadru pentru definirea satisfacției consumatorilor pe baza elementelor comune din literatura de specialitate și opiniilor consumatorilor.
2. Discută modul în care poate fi utilizat acest cadru pentru a dezvolta o definiție a satisfacției care să poată fi adaptată diferitelor contexte.
3. Se asigură că definițiile cu privire la satisfacție concordă cu opiniile consumatorilor, deoarece este important să se înțeleagă sensul pe care consumatorii îl dau satisfacției, iar consumatorii trebuie să înțeleagă ce sens se dă noi termenului de satisfacție atunci când este utilizat...

Literatura de specialitate și opiniile consumatorilor despre satisfacție – literatura de specialitate conține definiții semnificativ diferite ale satisfacției, însă toate definițiile au unele elemente comune, putând fi identificate trei componente generale:

- 1) Satisfacția consumatorilor este un răspuns (emoțional sau cognitiv);
- 2) Răspunsul se raportează la un anumit punct central (așteptări, produs, experiența de consum etc.);
- 3) Răspunsul apare într-un anumit moment (după consum, după alegere, pe baza

experienței acumulate, etc.). Autorul arată că o parte a literaturii de specialitate s-a axat pe identificarea componentelor calității serviciilor și satisfacției clienților în cazul stabilirii de conexiuni între satisfacția clienților și performanțele în domeniul vânzărilor. El mai arată că conform lui Banker și Mashruwala (2009), este important să înțelegem ce înseamnă nivelurile de satisfacție a clienților pentru succesul economic al întreprinderii, în timp ce alți autori s-au focalizat pe înțelegerea rezultatelor economice ale satisfacției clienților și au prezentat dovezi că satisfacția clienților are un impact pozitiv asupra veniturilor din vânzări, cotei de piață și comportamentului referitor la intenția de cumpărare al clienților. În plus, este important să determinăm care aspecte ale serviciilor influențează satisfacția clienților, astfel încât programele de marketing să poată fi adaptate astfel încât să influențeze dimensiunile satisfacției clienților care au impact maxim asupra veniturilor din vânzări. În finalul capitolului autorul determină o relație directă între managementul calității - performanțele produsului – valoarea vânzărilor anuale

Până de curând, obiectivul prioritar al majorității firmelor a fost focalizarea celei mai mari părți a investițiilor și resurselor lor în direcția câștigării de noi clienți, în speranța creșterii cotei de piață; în ultimii cincisprezece ani, însă, a apărut o nouă teorie, conform căreia teoreticienii notează că un neajuns semnificativ al unei strategii care se focalizează exclusiv pe câștigarea de noi clienți este acela că clienții actuali se simt neglijați, iar posibilitatea ca aceștia să treacă la un furnizor de servicii rival este mai mare.

Capitolul 4 STUDIU DE CAZ. CORPORAȚIA NETAFIM. Este capitolul în care autorul și-a focalizat studiile dezvoltate în teză. Este prezentată în detaliu structura corporației, departamentele aferente, procesele reprezentative și programele sortimentale de fabricare, și programele de vânzări care au constituit obiectul cercetării autorului tezei.

Capitolul 5 METODE DE CERCETARE. În capitol se descriu aspecte legate de metoda de cercetare folosită, și modul de eșantionare a populației de beneficiari analizate. Chestionarul a fost distribuit clienților care au achiziționat produse ale companiei Netafim și, înainte de a completa chestionarul, clienții au citit introducerea și au fost informați cu privire la scopul studiului.

Timpul estimat de completare a chestionarului a fost de aproximativ zece minute. Eșantionul de cercetare: Eșantionul de cercetare include 360 clienți care au achiziționat produse ale companiei Netafim. Populația de cercetare inițială a inclus clienți din întreaga lume.

Majoritatea clienților din eșantionul de cercetare, 92%, provin din domeniul agricol. Această cifră reprezintă procentul clienților cu sediul în Israel. Cel de-al doilea procent ca mărime din clienții reprezentați în eșantion, 8%, provin din domeniul agricol și au sediul în străinătate (în afara granițelor Israelului).

Clienții din eșantionul de cercetare au în medie o experiență de 7 ani de relații comerciale cu compania, cel mai vechi client având o vechime de 13 ani, iar cel mai nou de un an. 63% din clienții din eșantion au o vechime mai mică de 7 ani.

Construcția și structura chestionarului evidențiază legătura dintre performanțele produselor, managementul calității și strategia concurențială.

În urma prelucrării rezultatelor au rezultat câteva ipoteze, pe care autorul le-a interpretat. DEVINE DE ASEMENEA CLAR LA ACEASTĂ ETAPĂ A EVALUĂRII REZULTATELOR, CĂ ÎN URMA INCLUDERII ÎN TESTARE A EFECTULUI PERCEPȚIEI STRATEGICE A COMPANIEI SATISFACTIA CLIENTULUI APARE RELATIV REDUSĂ ÎN COMPARAȚIE CU GRADUL DE INFLUENȚĂ AL PERCEPȚIEI CALITĂȚII ȘI A NIVELULUI PREȚURILOR. ÎN MOD SIMILAR SE POATE OBSERVA

CĂ VECHIMEA CUMPARATORULUI IN CALITATE DE CLIENT AL COMPANIEI ȘI/SAU FRECVENȚA ACHIZITIONĂRILOR SALE NU AFECTEAZA GRADUL DE SATISFAȚIE RESIMȚIT.

Capitolul 6 REZULTATELE CERCETĂRII prezintă rezultatele cercetărilor efectuate pentru fiecare ipoteză în parte, precum și direcțiile după care se impune analiza performanțelor companiei: *Frecvența de cumpărare* - durata tipică între o comanda și alta a produselor companiei. Această frecvență este măsurată folosind o singură întrebare, folosind o linie de 4 opțiuni: o frecvență zilnică , săptămânală , lunară și frecvența minimă.

- *Satisfacția de produse ale companiei* - satisfacția va fi măsurată folosind o singură întrebare (în raport cu fiecare produs , așa cum este descris mai jos), folosind o scală de 4 răspunsuri unde 1 reprezintă grade de satisfacție scăzut și 4 reprezintă satisfacție maxim

Administrarea calității (variabilă independentă) : Așa cum sa menționat mai sus , percepția de calitate a două aspecte-cheie : percepția de calitate a produselor și percepția

prețului, care se măsoară după cum urmează :

- *Percepția Calității* : percepție calității produsului va fi măsurată cu ajutorul a două întrebări (în raport cu fiecare produs separat , după cum va fi explicat mai târziu) . Mai întâi , o întrebare directă privind estimarea calității produselor . A doua întrebare , de calitate vor fi dacă decizia de cumpărare este efectul calitatii .

În ambele cazuri ,problema va fi măsurată folosind o scală de 4 răspunsuri unde 1 reprezintă grade de calitate inferioară și 4 reprezintă înaltă calitate .

- *Percepția Prețului* - va fi măsurata cu ajutorul a două întrebări (în raport cu fiecare produs separat , așa cum va fi explicat mai târziu). În primul rând , o întrebare directă în ceea ce privește estimarea nivelului prețurilor produselor comparativ cu prețurile de pe piață. A doua întrebare, prețul va fi examinat mod mai indirect , adică ceea ce privește deciza de cumpărare este nivelul de preț .

În ambele cazuri, problema va fi măsurată folosind o scală de 4 răspunsuri unde 1 reprezintă grade de prețuri mici și 4 reprezintă un nivel de preț ridicate

CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PROPRII.

Cu toate că există o unanimitate de păreri în înțelegerea faptului că performanțele unei companii, concretizate prin cifra de afaceri și volumul producției valorificat pe piață, depind de relația reciprocă dintre strategie și managementul calității, aceste aspecte sunt tratate distinct, în majoritatea companiilor. Scopul prezentei cercetări este de a căuta să extindă înțelegerea relației care există între managementul calității la nivelul companiei, strategia acesteia și efectul lor asupra performanțelor companiei respective.

Până în prezent au fost realizate puține studii științifice în vederea identificării dimensiunilor calității și aspectelor detaliate ale serviciilor și relațiilor dintre dimensiunea managementului calității și satisfacția clienților. Pentru a înțelege mai bine satisfacția clienților în relație cu performanțele produselor, în cazul Societății Netafim se pot formula următoarele întrebări:

1. Managementul calității, satisfacția și nevoile clienților contribuie concret și sunt reflectate de performanțele firmei?
2. Strategia multidimensională afectează performanțele firmei?
3. Managementul calității și strategia competitivității afectează performanțele firmei în ansamblul său?

Cercetarea pe care o propunem evidențiază înțelegerea relațiilor care există între calitatea la nivelul unei companii din punctul de vedere al strategiei abordate și

efectul acesteia asupra performanțelor produsului având în vedere practicarea unui management al calității cât mai performant.

Având în vedere problematica cercetării este foarte extinsă, prezentul studiu răspunde doar unor elemente de esență.

Scopul studiului este de a obține o înțelegere mai aprofundată a modului în care performanțele produselor generează satisfacția clienților în contextual calității și strategiei competitive a companiei și modul în care afectează ele valoarea vânzării produselor.

Astfel, în prezenta cercetare s-a verificat legătura dintre managementul calității, strategia competitivă și performanțele produsului din punctul de vedere al satisfacției clienților și al volumului anual al vânzărilor produselor (cifra de afaceri).

Alegerea clienților sa efectuat de cercetator, corespunzătoare imprimării comenzii de șase produse importante , care sunt date pentru segmentarea în primul rând , în funcție de modul de producere (dintre care trei sunt definite ca produse fabricate în producția de masă , iar celelalte trei sunt definite ca produse fabricate în serie mică) și apoi de complexitatea și domeniul de aplicare al producției lor.

Contribuțiile personale.

Având ca scop o abordare inovatoare în realizarea de optimizare a costurilor de calitate propunem o noua abordare prin physics- cuantice, care susține că un experiment care se realizează pe o particulă și care este condusă în mod diferit de câteva ori dă rezultate diferite în funcție de comportamentul particulei. Noi susținem că optimizarea costurilor calității este realizată prin bazându-se pe diferite estimări și condițiile consumatorilor. Prin urmare, propunem ca teste de produs preliminară menite să determine calitatea produsului depind de condițiile diferite care există în fiecare test și de către fiecare consumator și acest lucru, prin referire la Alan Forrester [25] a: "teoriei deciziei și propagarea informației în fizica cuantică.

Din lucrare reiese ca satisfacție clienților atunci când vine vorba de produse fabricate în serie mică depinde în principal de calitatea și amploarea impactului acesteia asupra intențiile de cumpărare ale clienților , dar, de asemenea, si prețul și efectul său asupra intențiilor de cumpărare, dar într-o măsură mai mică . Când vine vorba de produse cu cerere mica pe piata se vede din model influența strategică a dimensiunii de timp. Prin contrast, atunci când vine vorba de produse de complexitate redusa, de asemenea, influența în mod considerabil percepția externă a strategiei companiei

BIBLIOGRAFIE

- [1] Acquah M., Yasai-Ardekani M., 2008, *Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa*, Journal of Business Research, Volume 61, Issue 4, Aprilie, 2008, pages 346 – 354;
- [2] Ahmad,S., Schroeder, R. G. (2002) *The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 Iss: 5, pp.540 – 550;
- [3] Allen R.S., Helms M.M., 2006, Linking strategic practices and organizațional performance to Porter's generic strategies, *Business Process Management Journal*, Volume:12, Issue: 4;
- [4]. Anderson, C.A., Deuser, W.E., DeNeve, K., 1995, *Hot temperatures, hostile affect, hostile cognition, and arousal: tests of a general model of affective aggression*, Pers. Soc. Psychol, B21:434 – 448;
- [5] Argyris, C. 1990. *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating*

- Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon. ISBN 0-205-12338-4;
- [6] Arumugam D.D. and D.W. Engels, *Specific Absorption Rates in the Human Head and Shoulder for Passive UHF RFID Systems at 915MHz*, XXIX General Assembly of the International Union of Radio Science URSI, Chicago, Vol. 1, No. 1, 2008, pp. 21–25;
- [12] Barclay, M.J., Dunbar, C.G., Warner, J.B., 1993. Stealth and volatility: which trades move prices? *Journal of Financial Economics* 34, 281–306;
- [13] Barney Jay B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, 17(1): 99 – 120;
- [22]. Conklin, M., Powaga, K. and Lipovetsky, S. (2004), *Customer satisfaction analysis: Identification of key drivers*, *European Journal of Operational Research* 154, 819 –827;
- [23]. Dabholkar, Pratibha A. (1995), *The Convergence of Customer Satisfaction and Service Quality Evaluations with Increasing Customer Patronage*, *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Volume 8, 32 – 43;
- [24] Dahlgaard-Park S.M., (2000), *From Ancient Philosophies to TQM and Modern Management Theories*, Dissertation No Fif-a 31, Linköping University;
- [33]. Douglas, T.J., Judge W.Q. (2001), *Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration*, *Academy of management Journal*, 2001; 44(1):158 – 169;
- [34] Dumitrescu C.D., 2008, *Ingineria și managementul calității produselor și serviciilor*, Editura Politehnica, Timișoara, ISBN 978-973-625-654-7;
- [52] Harrison E. Frank, 1999, *The Managerial Decision-Making Process* (5th ed.), Boston. Houghton Mifflin
- [54] Herrmann A.M., 2009, *On the Choice and Success of Competitive Strategies, Competition and Change*, v. 13, iss. 1, pp. 3 – 28;
- [59] Juran J.M., (1988), *Juran's Quality Handbook*, 4th ed., Mc.Graw Hill, New York;
- [69] Kruger V., (1999), *Towards a European Definition of TQM - a Historical Review*, the TQM Magazine, Vol. 11, No. 4, pp. 257 – 263;
- [91] Morrison S.J., (1990), *Managing Quality: A Historical Review*, in Dale B.G. and Plunkett J.J. (Eds.), *Managing Quality*, Philip Allan, London, UK;
- [97] Panagiotis Liargovas & Konstantinos Skandalis, 2008. *Greek companies exporting to South-East European markets*, Working Papers 0013, University of Peloponnese, Department of Economics.
- [129] Zakuan, N., Saman, M.Z.M., Wei, K.L. and Chio, L.M., *Critical Factors of Green Design for Malaysia Automotive Industry Using Confirmatory Factor Analysis Approach*. Proceeding of the World Engineering Congress (WEC2010), 2 – 5 August 2010, Kuching, Sarawak, pp. 192;
- [130] Zeithaml V.A., Parasuraman A, Malhotra A., (2002), *Service quality delivery through website: a critical review of extant knowledge*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 4.
- ANEXE - 5 pagini.