

ASPECTE PRIVIND RELAȚIA: STRATEGIE – MANAGEMENTUL CALITĂȚII ȘI PERFORMANȚELE PRODUSULUI

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor inginer
la
Universitatea Politehnica Timișoara
în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT
de către

Ing. Daniel Carsenti

Conducător științific: prof.univ.dr.ing. Constantin Dan Dumitrescu
Referenți științifici: dr.habil. Jossef Gal PhD
prof.univ.dr.ec. Gheorghe Băileșteanu
prof.univ.dr.ing. Anca Drăghici

Ziua susținerii tezei: 15.02.2017

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt:

- | | |
|---|--|
| 1. Automatică | 9. Inginerie Mecanică |
| 2. Chimie | 10. Știința Calculatoarelor |
| 3. Energetică | 11. Știința și Ingineria Materialelor |
| 4. Ingineria Chimică | 12. Ingineria sistemelor |
| 5. Inginerie Civilă | 13. Inginerie energetică |
| 6. Inginerie Electrică | 14. Calculatoare și tehnologia informației |
| 7. Inginerie Electronică și Telecomunicații | 15. Ingineria materialelor |
| 8. Inginerie Industrială | 16. Inginerie și Management |

Universitatea *Politehnica* Timișoara a inițiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoștințelor și rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul școlii doctorale a universității. Seriile conțin, potrivit H.B.Ex.S Nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susținute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnica – Timișoara, 2017

Această publicație este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicații, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustrațiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare și permisiunea pentru utilizare obținută în scris din partea Universității *Politehnica* Timișoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300159 Timișoara, Bd. Republicii 9,
tel. 0256 403823, fax. 0256 403221
e-mail: editura@edipol.upt.ro

CUVÂNT ÎNAINTE

Analiza activităților la nivelul oricărei companii, bazată pe utilizarea de resurse, are în vedere trei aspecte distincte:

- Elementele de bază ale strategiei abordate ca rezultat al acumulării de resurse și capacități organizaționale.
- Asigurarea unui management al calității specific pentru a menține sub control procesele de fabricare.
- Testarea continuă a piețelor de desfacere pentru a determina modul în care parametrii produselor livrate constituie surse de satisfacție / loialitate pentru clienții companiei.

Autorul pleacă de la ideea că satisfacția cumpărătorilor este determinată achiziționarea unui produs care definește/ îndeplinește cel mai bine necesitățile specifice, pe care aceștia le au, sau și le doresc.

Studiul dezvoltat în cadrul tezei de doctorat evidențiază relația dintre calitatea produselor fabricate de companie și performanțele în vânzări ale acesteia, pe de o parte, și relațiile care se pot evidenția între strategia companiei și aceste performanțe. Prin acest mod de abordare, în concepția autorului, rezultă elementele comune ale celor trei direcții care condiționează activitatea performantă la nivelul companiei: calitatea produselor fabricate, performanțele în vânzări ale companiei, corelate cu strategia companiei. Cercetările dezvoltate în cadrul tezei pot fi asimilate unui puzzle format din trei componente cu efect complementar și cu un comportament dinamic în timp. Prin acțiunea și inter condiționalitatea pe care o realizează, cele trei componente ale studiului, performanța, calitatea și strategia, sunt susținute de rezultatele testelor pe care autorul le-a realizat în cadrul tezei.

Obiectivul tezei este acela de a realiza un model de cercetare prin care să se verifice conexiunile ce apar între managementul calității, strategia competitivă și performanțele produselor, din punctul de vedere al satisfacției clienților; aceasta, la rândul ei concretizată prin dinamica cifrei de afaceri a companiei.

Subiectul tezei are în vedere tratarea distinctă/ detaliată a celor trei factori, și atașarea unui model acceptabil pentru studiul de ansamblu al lor. Metoda de cercetare are la bază date și informații culese din practică, ele au fost furnizate de compania NETAFIM-IFTAH unul din cei mai mari producători de componente pentru sistemele de alimentare cu apă din Asia centrală.

Noutatea științifică a cercetării constă în faptul că reunește într-un singur model trei componente distincte care definesc performanța în acțiune a unei companii; așa cum arată autorul tezei succesul în activitate al unei companii depinde de modul în care echipa managerială la vârf reușește să îmbine, performant, aspectele specifice, proprii companiei (strategii, manageriale, management al calității proceselor de fabricare), cu restricțiile impuse de clienți (restricții generate de nivelul de satisfacție/ insatisfacție față de produsele achiziționate). Prin această teză autorul a încercat să cuantifice într-un model matematic conexiunile posibile în acest areal de acțiune. Modelul a avut la bază un chestionar, pentru evaluare strategiei, întocmit de autor care are 21 de întrebări, grupate pe cele trei direcții: strategie externă, strategie internă și gestionare a timpului. Chestionarul a fost completat de 220 dintre clienții cei mai fideli companiei. Similar au fost întocmite chestionare pentru analiza nivelului de satisfacție al clienților. În concluziile prezentate se evidențiază faptul că pentru a completa studiul și pentru a-i putea acorda un grad de universalitate se impun: externalizarea metodei de cercetare și la alte companii de profil, necesitatea extinderii cercetării pe un palier orizontal, pentru a se putea evidenția îmbunătățirile efectuate, în timp, pe linia nivelului calității produselor, lărgirea eșantionului de cercetare.

Autorul

Carsenti, Daniel

Aspecte privind relația: strategie – managementul calității și performanțele produsului

Teze de doctorat ale UPT, Seria 16, Nr. 27, Editura Politehnica, 2017, 178 pagini, 35 figuri, 15 tabele.

ISSN: 2343-7928

ISSN-L: 2343-7929

ISBN: 978-606-35-0134-0

Cuvinte cheie: strategie, managementul calității, performanța produsului, eșantionare, chestionar, ipoteze de calcul

Rezumat:

Obiectivul tezei de doctorat constă din înțelegerea relațiilor care există între strategia unei companii, managementul calității și satisfacția clienților.

Modelul de cercetare folosit a avut în vedere o populație al cărei eșantion a fost calculat la 360 clienți, ipotezele de cercetare având în vedere performanțele produsului (evidențiate prin satisfacția clienților și cifra de afaceri), managementul calității evaluate prin costul fabricației produselor și orientarea privind calitatea produselor și strategia competitivă pe trei niveluri: relații interne, relații externe și timpul sau perioada de livrare.

CUPRINS

Cuvânt înainte	3
Lista figurilor	8
Lista tabelelor	9
Introducere/Context	10
1. Titlul tezei de doctorat: Aspecte privind relația: Strategie – Managementul calității și performanțele produsului (cu aplicație la NETAFIM Company)	10
2. Prezentarea generală a problematicii tezei de doctorat	10
3. Obiectivul tezei de doctorat	10
4. Importanța și justificarea studiului	11
4.1. Modelul de cercetare	11
4.2. Ipotezele de cercetare	11
4.3. Delimitări	14
5. Considerații privind structura de ansamblu a tezei	14
Capitolul I. Sistemul strategic al companiei	15
1.1. <i>Conceptul de sistem strategic</i>	15
1.1.1. Structura unui sistem strategic la nivelul unei companii	15
1.1.2. Domeniile de manifestare și dinamica sistemului strategic	16
1.1.3. Definierea sistemului strategic	17
1.1.4. Sistemul strategic și schimbarea organizațională	19
1.2. <i>Strategiile de piață și proprietățile lor</i>	21
1.2.1. <i>Ansamblul comportamentelor strategice</i>	21
1.2.2. Strategia competitivă	22
1.2.3. Strategia de creare și dominare a pieței	31
1.3. Aspecte privind performanțe utilizate în elaborarea strategiilor	32
1.3.1. Performanțele producătorului și ale produsului	32
1.3.2. Indicatorii care vizează performanța în vânzări	34
1.3.3. Satisfacția clienților	37
1.3.4. Evaluarea satisfacției clienților	43
1.3.5. Satisfacția clienților față de servicii/serviciile pentru clienți	49
1.3.6. Satisfacția clienților față de caracteristicile fizice ale unui magazin	50
Capitolul 2. Sistemul de management al calității	52
2.1. <i>Managementul calității – prezentare, definiție, terminologie</i>	52
2.1.1. Epoca meșteșugăritului	52
2.1.2. Epoca industrializării	53
2.1.3. Perioada de după cel de-al doilea război mondial	54
2.2. <i>Orientarea managementului calității – aspecte specifice</i>	56
2.2.1. Orientarea spre calitate a proceselor din companie	56
2.2.2. Trecerea de la calitatea „hard” la calitatea „soft”	56
2.2.3. Orientarea spre excelență în afaceri	57
2.3. <i>Managementul calității și strategia competitivă</i>	58
2.3.1. Relația managementului calității – piața concurențială	58
2.3.2. Relația managementului calității – rezultate financiare	62
2.3.3. Relația managementului calității – servicii	64

6 Cuprins

2.3.4. Orientarea spre calitate a proceselor.....	66
2.4. <i>Managementul Total al Calității (TQM)</i>	69
2.4.1. Cercetări cu referire la TQM.....	69
2.4.2. Instruirea în domeniul TQM	76
2.4.3. Comunicarea în domeniul TQM.....	77
2.5. <i>Măsurarea calității rezultate din implementarea TQM</i>	77
2.5.1. Măsurarea calității oglindită în literatura de specialitate	77
2.5.2. Modele, metode și tehnici de măsurare a rezultatelor implementării TQM	79
2.6. <i>Orientări ale Managementului Total al Calității</i>	81
2.6.1. Managementul Total al Calității orientat spre costuri	81
2.6.2. Managementul Total al Calității orientat spre satisfacția clienților	82
Capitolul 3. Relația strategie – Managementul calității –	
Performanțele produselor	86
3.1. Lanțul servicii - profit	86
3.2. Lanțul satisfacția clienților - profit	90
3.3. Managementul calității și performanțele produsului.....	115
3.4. Valoarea vânzărilor anu	119
3.5. Managementul calității - performanțele produsului – valoarea vânzărilor anuale.....	121
3.6. Strategia concurențială și performanțele produsului.....	125
3.7. Strategia concurențială și volumul vânzărilor	128
Capitolul 4. Studiu de caz. Corporația NETAFIM	129
4.1. Introducere Corporația Netafim	129
4.2. Principalele departamente de producție la Netafim- Iftah	130
4.2.1. Departamentul de injectare, matrițe și control al calității	130
4.2.2. Departamentul de asamblare	132
4.2.3. Departamentul de extrudare a conductelor	133
4.3. Depozitul Sectia Netafim la Iftah	134
4.4. Divizia de personal in intreprinderea Netafim la Iftah	135
4.5. Volumul de vânzari pentru anul 2013	137
4.6. Structura organizatorica a companiei Netafim pe plan mondial	140
Capitolul 5. Metoda de cercetare	142
5.1. Determinarea populației și eșantionarea	142
5.2. Descrierea eșantionului de cercetare	142
5.3. Construcția și structura chestionarului	142
5.4. Chestionar referitor la managementul calității și performanțe.....	145
5.5. Chestionar referitor la strategie și performanță	146
5.6. Interpretarea rezultatelor utilizând metoda Spearman.....	148
5.7. Ipotezele rezultate în urma prelucrării rezultatelor.....	150
Capitolul 6. Rezultatele cercetării	152
6.1. Rezultate statistice pentru ipoteza 1	152
6.2. Rezultate statistice pentru ipoteza 2	153
6.3. Rezultate statistice pentru ipoteza 3	153
6.4. Rezultatele cercetării statistice	153
6.5. Limitele cercetării	157

Concluzii și contribuții proprii	159
Bibliografie	164
Anexe	172
Anexe 1 Research sample Products list.....	172
Anexe 2 Research Questionnaire	173
Anexe 3 Research Questionnaire	176

LISTA FIGURILOR

- Fig. 1. Ipotezele care stau la baza modelului de cercetare
- Fig. 1.1. Conexiunile COMPANIE/ORGANIZAȚIE
- Fig. 1.2. Sistemul strategic al companiei
- Fig. 1.3. Opțiunile strategice după modelul Porter
- Fig. 1.4. Elementele care definesc conceptul de comportament al consumatorului
- Fig. 1.5. Corelația dintre factorii care determină SATISFAȚIA CLIENȚILOR
- Fig. 2.1. Relația planificare – execuție în cadrul managementului la vârf al companiei
- Fig. 2.2. Evoluția conceptului de calitate de-a lungul anilor
- Fig. 2.3. Factorii de succes
- Fig. 2.4. Evoluția relației calitate – cost pentru un produs
- Fig. 2.5. Modelul poziționării concurențiale strategice
- Fig. 2.6. Planificarea managementului calității în întreprinderi
- Fig. 2.7. Calitate (grad de vandabilitate a produselor) [...]
- Fig. 2.8. Componentele Managementului Calității Totale
- Fig. 2.9. Circuitul de feedback
- Fig. 2.10. Evoluția veniturilor în cadrul unei companii în care s-a implementat TQM
- Fig. 2.11. Măsurarea satisfacției
- Fig. 3.1. Un client multumit este loial
- Fig. 3.2. Link-urile din lanțul de serviciu-profit
- Fig. 3.3. Cadrul lanțului servicii
- Fig. 3.4. Lanțul de satisfacție-profit
- Fig. 3.5. Satisfacția clienților și loialitatea clienților la nivelul Clientului
- Fig. 3.6. Relația dintre practicile de TQM și performanțele în domeniul calității
- Fig. 3.7. Profit pe an și profit Cumulat pe an
- Fig. 4.1. Procesul care determină realizarea unui picurător
- Fig. 4.2. Depozitul Sectia la Iftah
- Fig. 4.3. Distribuție de forță de muncă deschide site - Iftah
- Fig. 4.4. Distribuția personalului în funcție de profesiune site - Iftah
- Fig. 4.5. cantitativ familiile de produse-țintă vândute în decursul anului 2013 la Netafim Iftah
- Fig. 4.6. Vânzarea articolelor de picurare după familii de produse anului 2013 la Netafim Iftah
- Fig. 4.7. Structura organizatorică a companiei Netafim pe plan mondial
- Fig. 5.1. Ipotezele care stau la baza modelului de cercetare
- Fig. 5.2. Model de Performanța produsului și Calitatea managementului
- Fig. 5.3. Model de Performanța produsului și strategie
- Fig. 5.3. Model de Performanța produsului și strategie

LISTA TABELELOR

- Tabelul 1.1. Fazele de evoluție ale pieței corelate cu strategiile de piață
- Tabelul 1.2. Definiții conceptuale și operaționale pentru satisfacți consumatorului (SC), în literatură
- Tabelul 2.1. Concepte referitoare la implementarea managementului calității din literatura de specialitate
- Tabelul 3.1. Definiții conceptuale și operaționale din literatura de specialitate din domeniul satisfacției consumatorilor
- Tabelul 4.1. Divizia de personal in departamentul de injectare
- Tabelul 4.2. Divizia de personal in departamentul de asamblare
- Tabelul 4.3. Divizia de personal in departamentul de extrudare
- Tabelul 4.4. Depozitul Sectia la Iftah
- Tabelul 4.5. Distributia personalului in funcție de profesione
- Tabelul 4.6. Următorul grafic reprezintă in mod cantitativ familiile de produse-țintă vândute în decursul anului 2013 la Netafim Iftah
- Tabelul 4.7. Vânzarea articolelor de picurare dupa familii de produs
- Tabelul 5.1. Vechime client , frecvența de cumpărare și de percepție a strategiei companiei - masuratori de dispersie și de fiabilitate (α Chronbach)
- Tabelul 5.2. Satisfacția clienților , de evaluare a calității și de stabilire a prețurilor de produse – Mutarea
- Tabelul 6.1. Șase caracteristici ale materialelor folosite pentru a selecta populația de studiu
- Tabelul 6.2. Rezumatul rezultatelor modelului de regresie ierarhic intre satisfacția de produse (în funcție), și vechimea de clienți , frecvența de cumpărare , percepția a strategiei companiei, percepția calității produselor și de stabilire a prețurilor lor (valori beta)

INTRODUCERE ȘI CONTEXT

1. Titlul lucrării

Aspecte privind relația: Strategie – managementul calității și performanțele produsului (Cu aplicație la NETAFIM Company)

2. Prezentarea generală a problematicii tezei

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 derivat 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.

Resursele intangibile, cunoștințele tacite (Nonaka și Takeuchi, 1995;[35], învățarea (Argyris, 1990), intenția strategică [79] și inteligența [12] ele fiind principalele surse ale unei strategii de succes.

Chiar dacă nu neagă importanța concurenței, perspectiva asupra companiei bazată pe resurse a deplasat atenția cercetării în domeniul strategiei concurențiale de la cerere (natura mediului de afaceri) la ofertă (natura companiei).[5]

3. Obiectivul tezei de doctorat

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.

4. Importanța și justificarea studiului

Cu toate că există o unanimitate de păreri în înțelegerea faptului că performanțele unei companii, concretizate prin cifra de afaceri și volumul producției valorificate 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.

4.1 Modelul de cercetare

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.

4.2 Ipotezele de cercetare

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.[72]

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 parametrii, 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:

- 1a. Dacă compania este orientată spre un management al calității bazat pe

performanță, performanțele obținute sunt mai ridicate. În acest caz aplicarea unui management operațional orientat spre reducerea timpilor neproductivi de muncă este recomandat; ipoteza generează resurse pentru:

- sporirea volumului de producție realizat;
- orientarea managementului operațional spre activități de formare-instruirea a resursei umane disponibile;
- se generează premisele diminuării timpului neproductiv și ca urmare, prin diminuarea normei de muncă, are loc o sporire a volumului producției realizate.

1b. Cu cât compania este orientată spre costuri, cu atât performanțele sunt mai ridicate. Această abordare numește încă o diferențiere. Diminuarea costurilor de fabricare, într-o primă abordare, generează nivele de calitate mai scăzute; din acest motiv este rațională această abordare într-un context global, compensatoriu de tip:

- diminuarea costurilor de proiectare a produselor prin reutilizarea unor componente subansambluri tipizate;
- realizarea de variante ale aceluiași produs prin re poziționarea componentelor tipizate din structura produsului;
- utilizarea analizei valorii la reproiectarea unui produs nou;
- aplicarea ingineriei valorii la produse existente în protofoliul de produse al companiei.

Referitor la cea de-a doua ipoteză, autorul menționează faptul că: sursele performanțelor organizaționale au fost în atenția cercetării de management strategic. Un model comun utilizat de cercetătorii din acest domeniu este cel prin care strategia unei companii este unul dintre factorii semnificativi care contribuie la explicarea performanțelor acesteia. Au fost adoptate măsuri de strategie competitivă din spațiul strategic tridimensional – dimensiunea internă, externă și abordarea temporală.[29]

Cea de-a doua ipoteză este cea de cercetare cu referire la strategia competitivă:

2.1. Strategia multidimensională distributivă nu are niciun efect asupra performanțelor produsului; aceasta pentru că performanțele produsului vor satisface anumite necesități specifice clienților.

2.2. Cu cât strategia de produs are mai multe dimensiuni, cu atât rezultatele sale vor fi mai bune, deoarece oferta pe piață va fi în creștere.

Concluzia celei de-a doua ipoteze aplicată în acest studiu referitoare la strategia companiei și performanțe este: cu cât strategia companiei are mai multe dimensiuni, cu atât performanțele sale vor fi mai ridicate.

Cea de-a treia ipoteză se focalizează pe efectul interacțiunii dintre strategia firmei și managementul calității și impactul acestora asupra performanțelor:

3a). Dacă strategia competitivă a unei companii este orientată spre interior, accentul se va pune pe managementul calității;

3b). Dacă strategia competitivă a unei companii este orientată spre exterior, accentual se va pune pe costuri;

3c). Cu cât identitatea dintre strategia companiei și managementul calității este mai exactă, cu atât performanțele companiei vor fi mai ridicate.

Satisfacția clientului este o chestiune esențială pentru succesul oricărui sistem de afaceri, tradițional sau online [27]. Într-un mediu comercial turbulent, pentru a susține creșterea și cota de piață, companiile trebuie să înțeleagă cum să își satisfacă clienții, având în vedere că satisfacția clienților este esențială pentru stabilirea unor relații pe termen lung cu aceștia [49].

Dovadă este faptul că în ultimii cinci ani sondajele de satisfacția clienților s-au încetățenit în multe instituții.

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 [48].

În figura 1 este prezentată în sinteză ipotezele care stau la baza modelului de cercetare.

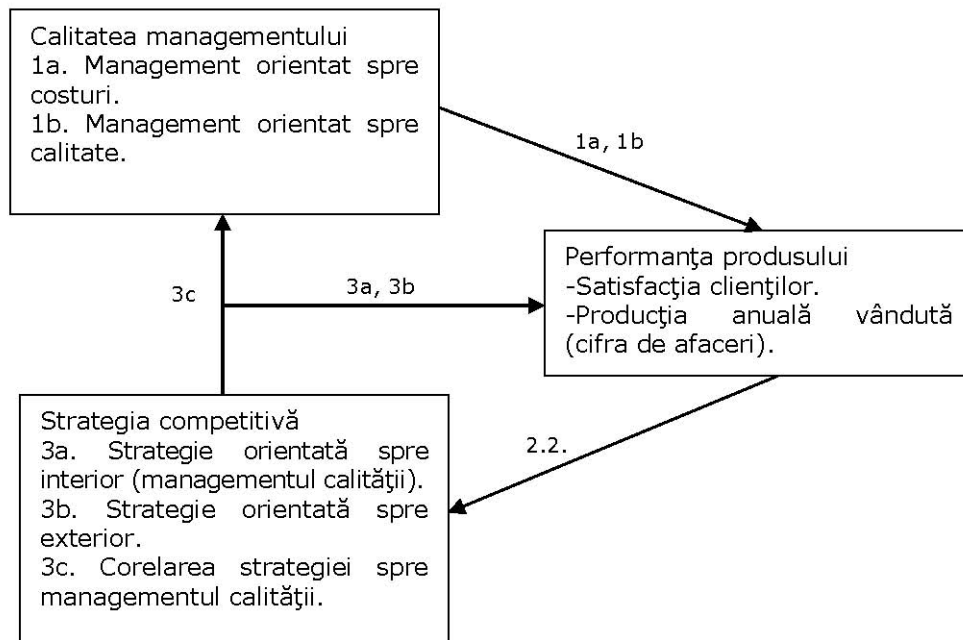


Fig. 1. Ipotezele care stau la baza modelului de cercetare

Pentru a înțelege satisfacția, trebuie să înțelegem în mod clar ce înseamnă satisfacția clientului. Satisfacția clientului este definită ca rezultat al unei evaluări cognitive și afective, în cadrul căreia un anumit standard etalon este comparat cu performanțele efective. Dacă performanțele percepute sunt mai slabe decât cele așteptate, clienții vor fi nemulțumiți. Pe de altă parte, dacă performanțele percepute depășesc așteptările, clientul va fi satisfăcut [40].

Realția dintre satisfacție și calitate este instrumentul de măsură al satisfacției utilizatorului [50].

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?

4.3. Delimitări

Având în vedere că 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 ele afectează 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).

5. Considerații privind structura de ansamblu a tezei

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 vânzătorilor.

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 vânzătorilor, 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 înterogațiilor pe care focalizează cercetarea.

CAPITOLUL 1

SISTEMUL STRATEGIC AL COMPANIEI

1.1. Conceptul de sistem strategic

1.1.1. Structura unui sistem strategic la nivelul unei companii

În contextul teoriei generale a sistemelor, orice companie, împreună cu rețeaua de relații și cu know-how-ul disponibil constituie un sistem. Dacă compania respectivă este structurată în subdiviziuni în vederea realizării proceselor de fabricare necesare livrării produsului finit și serviciilor aferente acestuia, se impune ca toți participanții la acest proces (inclusiv cei din subdiviziunile aparținătoare) și aibă capacitatea de a asigura anumite valori comune și motivații în vederea asigurării succesului. Mai mult, întregul sistem trebuie să fie capabil să-și conceapă și să „livreze către exterior o strategie adecvată, ca o organizație pentru obținerea unor performanțe tehnico-economice, care să asigure imaginea pozitivă a companiei”. În caz contrar – dacă strategia nu există, sau dacă strategia nu este aptă pentru a răspunde concurenței, compania va fi mai devreme sau mai târziu, condamnată la dispariție.

În elaborarea unei strategii sunt incluse, în primul rând, elementele economice și tehnice, care au ca limite frontierele companiei (portofoliul de produse ale companiei, caracteristicile tehnice ale produselor livrate, aspecte cu referire la fiabilitatea și mentenanța produselor, aspecte economice legate de exploatarea produselor), precum și competențele sale.

Pentru ca o strategie să fie completă, ea trebuie să fie rezultatul unor cercetări socio-psihologice ale unor activități umane colective, așa cum rezultă din figura 1.1.

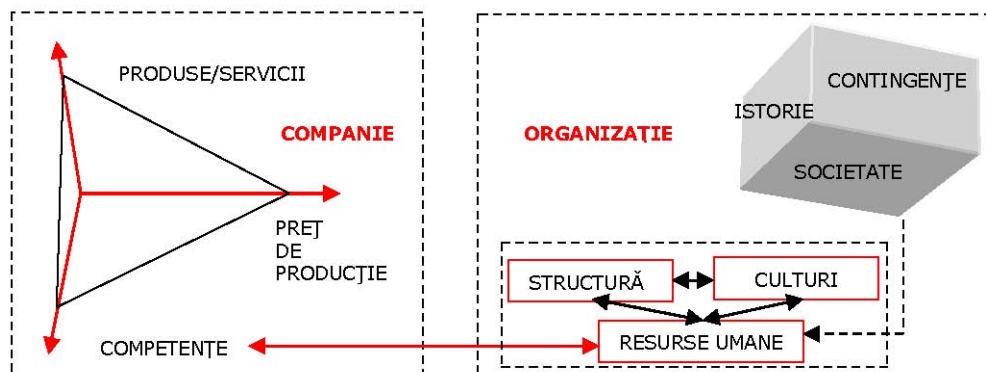


Fig. 1.1. Conexiunile COMPANIE/ORGANIZAȚIE

Din figura 1.1. se observă că domeniul strategic al companiei este cel care determină frontierele acesteia; competențele, produsele și prețul de producție pot fi considerați pilonii care stau la baza oricărei strategii. În stabilirea competențelor unei

companii, un rol important îl au istoricii, nivelul de percepție atât al managerilor, cât și al celor din piață. Deci structura pieței, nivelul de cultură al clienților sunt elemente care asigură o conexiune directă între companie și organizație.

Competențele motrice exercită o influență deosebit de puternică asupra structurii și culturii organizaționale.

Aspectul concurențial are la bază, printre altele, și rivalitatea economică dintre sistemele strategice care, fiecare la rândul său, posedă competențe și capacități diferențiate.

Forța unui sistem strategic provine din modul în care sistemul își construiește strategia, mai precis din modul în care sistemul reușește să armonizeze, să optimizeze, să asigure coerența părților componente ale strategiei, pentru a se asigura performanța unui sistem strategic, la nivelul companiei se vor analiza structuri organizaționale complexe, corelate cu dinamica unor parametri tehnico-economici relevanți pentru sistemul propriu-zis, dar și pentru mediul extern (furnizori, clienți, mediul extern). Un sistem strategic este asemenea unui aisberg, la care partea vizibilă este mai puțin semnificativă; aceasta face ca atunci când se efectuează analiza în vederea realizării unei strategii pentru o companie să se aibă în vedere un număr cât mai mare de factori care să evidențieze forța economică și competitivă a companiei.

1.1.2. Domeniile de manifestare și dinamica sistemului strategic

Domeniul strategiei ultimilor 50 de ani este dominat de două școli diferite:

1. Analiza strategică a industriei și a concurenței, cunoscută sub numele de strategia lui Porter;

2. Analiza resurselor și a competențelor strategice susținută de Nelson și Winter (1982), Wemerfelt (1984), Ulrich și Leke (1990).

Cele două școli analizează, de fapt, componentele strategice din viziuni diferite:

- Școala de analiză strategică a lui Porter pune accentul pe factorii legați de: produs, piețe de desfacere/resurse și concurenții direcți, compania va trebui să își adapteze și să își grupeze resursele disponibile și competențele de care dispune pentru a îndeplini opțiunea strategică impusă de managementul la vârf.

- Școala resurselor strategice și a competențelor are în vedere valoarea investițiilor făcute într-o perioadă anterioară; aceasta deoarece în funcție de aceste valori, compania poate să își stabilească intervalul de manevră strategică.

Ambele școli evidențiază faptul că, pentru elaborarea strategiei sunt necesare efectuarea unor bilanțuri de resurse de know-how-uri, precum și cunoașterea competențelor proprii companiei.

Orice „întreprindere” sau „firmă” își stabilește propria strategie pe care caută să o urmeze cât mai consecvent; cu cât are loc o dezvoltare în timp a acestor structuri, în funcție de propriile opțiuni strategice, compania se poate constitui din mai multe „firme”, fiecare dintre acestea având propriul domeniu strategic; în această fază se impun ca domeniile strategice specifice firmei să fie regrupate în interiorul „frontierelor juridice” ale companiei de care ele aparțin, așa cum rezultă din figura 1.2.

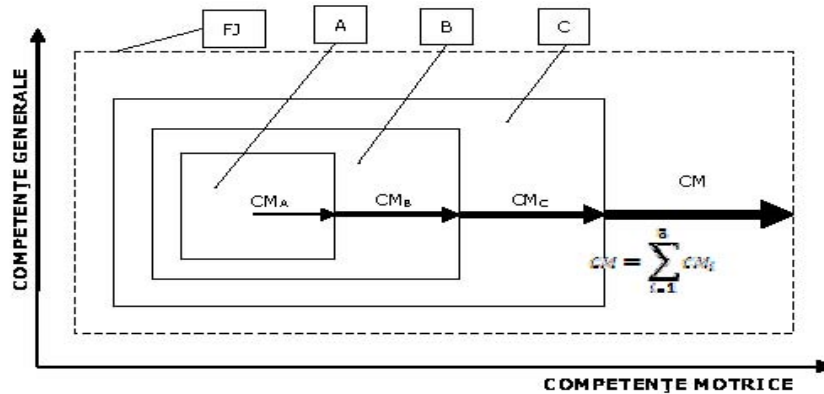


Fig. 1.2. Sistemul strategic al companiei

CM – capacitate motrică, A, B, C - firme
 FJ – frontiera juridică

În figura 1.2. redat un sistem strategic al unei companii, compusă din trei firme independente. Fiecare firma are o competență motrică proprie; cea ce este important, comuniunea competențelor motrice către o reprezentanță finală care să asigure o strategie viabilă pentru companie. În figura s-a mai notat cu FJ frontiera juridică a companiei. Referitor la aceasta trebuie menționate următoarele două aspecte distincte:

- Frontiera juridică a oricărei companii trebuie să fie permisivă în ambele sensuri;
- Componentele firmelor, luate individual sau în ansamblul lor, nu trebuie să depășească Frontiera juridică, chiar dacă ea este permisivă.

1.1.3. Definirea sistemului strategic

Definirea unui sistem strategic al unei companii ține seama de aspectele relevante care se impun rezolvate, în viitor, pe termen mediu sau lung. Pot exista mai multe scenarii specifice. Astfel:

1. În vederea derulării unui proces de producție, conform unui program inițial impus, compania va încerca să stabilească legături între firmele sale componente sau între unitățile ei de producție, divizii sau filiale; aceasta în vederea realizării unei eficiențe economice optime. În acest caz se poate defini prin „sistem strategic” ansamblul de unități, firme interconectate în cadrul companiei. În acest caz o companie de mari dimensiuni are grupate un număr de firme, divizii sau unități productive într-un număr mai mic de sisteme cu frontiere permisive;

2. Conceptul de „sistem strategic” se poate utiliza la descrierea unor fenomene cu specific tehnico-economic, în vederea stabilirii de relații strategice privilegiate între companii pe un anumit areal de activități; alianțele se pot realiza cu firme autonome juridice, dar ale căror autorități sunt puternic integrate în arealul respectiv.

Deci, se poate defini ca sistem strategic: ansamblul de companii/firme autonome care își coordonează activitățile în vederea realizării unor produse, dar au în vedere partajarea resurselor disponibile și a costurilor dincolo de frontierele juridice formale ale fiecărei entități în parte.

Un exemplu de „sistem strategic” din cea de-a doua categorie, îl constituie „sistemul strategic concurențial” întâlnit și sub denumirea strategia concurențială.

Strategia concurențială

Strategia corporatistă se referă, în principal, la direcția aleasă pentru firmă ca întreg și include deciziile cu privire la fluxul resurselor financiare și de altă natură către și de la liniile de produse și unitățile de afaceri ale unei companii. Printr-o serie de *mecanisme de coordonare*, o companie transferă abilități, competențe și capacități dezvoltate într-o unitate către alte unități care au nevoie de astfel de resurse, obținând efect sinergic în cadrul numeroaselor linii de produse și unități de afaceri, astfel încât compania ca întreg este mai puternică decât suma unităților sale de afaceri individuale.

Cele mai utilizate strategii direcționale corporatiste sunt cele destinate obținerii unei creșteri a vânzărilor, a cifrei de afaceri, a activelor, profilului sau a unei combinații între acestea. Companiile care fac afaceri în domenii de dezvoltare trebuie să crească pentru a supraviețui. Creșterea continuă înseamnă creșterea vânzărilor și posibilitatea de a profita de pe urma curbei experienței pentru a reduce costul unitar al produselor vândute, măbind, astfel, profitul. O companie poate crește spre interior exteriorizându-și operațiunile atât global, cât și național sau poate crește spre exterior prin fuziuni, achiziții și alianțe strategice [64].

Strategie înseamnă a crea avantaje concurențiale viitoare mai repede decât pot concurenții să le copieze pe cele de azi [26]. Baza fundamentală a rentabilității peste medie a firmei pe termen lung o reprezintă avantajul concurențial durabil, iar strategia concurențială înseamnă a fi diferit și a desfășura activitățile diferite decât rivalii și a furniza un mix unic de valoare. Managementul strategic este un proces continuu, care dezvoltă și revizuieste strategii care dau posibilitatea unei organizații să își atingă obiectivele luând în considerare capacitățile și constrângerile sale și ale mediului în care operează [25]. Formularea strategiei firmei ar trebui să facă parte dintr-un proces de management strategic, care are trei faze: diagnosticarea, formularea și implementarea [25].

a. *Diagnosticarea componentelor* necesare elaborării viitoarei strategii are trei pași distincți:

1. Analizarea mediului intern al organizației, obiectivelor strategice ale acesteia, evaluarea principalelor puncte tari și slabe; analiza vizează produse, servicii realizate, dar și competențe asigurate în mediul intern;

2. Analizarea mediului extern al companiei, analiza vizează aspectele legate de cultura organizațională din mediul de afaceri, structurile existente în mediul de afaceri, precum și resursele umane existente în mediul de afaceri;

3. Identificarea principalelor probleme, amenințări, puncte slabe și/sau oportunități care necesită o atenție prioritară deosebită din partea managementului, într-un anumit moment, utilizând analiza SWOT.

b. *Formularea strategiei* constă în producerea unui set de recomandări justificate, care revizuiesc misiunea și scopurile organizației și proiectează strategiile necesare pentru îndeplinirea acestora. Modificarea unui set de scopuri și strategii actuale în vederea creării unor avantaje concurențiale durabile pentru sporirea succesului organizației.

c. *Implementarea noii strategii*. Orice strategie este inutilă dacă nu este implementată cu succes. Această etapă din procesul de management strategic implică întocmirea unui plan de implementare și asigurarea că noua strategie este operațională și eficientă în îndeplinirea scopurilor organizației.

Data fiind importanța impactului generat de o nouă strategie, numeroase lucrări din literatura de specialitate s-au focalizat pe identificarea diferitelor strategii și pe optimizarea parametrilor care le definesc.

Unul dintre cele mai cunoscute modele de identificare a strategiilor concurențiale optime este modelul lui Porter (1980, 1998 și 2004). Strategia generică a lui Porter (1980) clasifică strategiile de afaceri în strategia de leadership-ul costurilor și strategia diferențierii. O strategie de leadership-ul costurilor sugerează o orientare spre interior, în cadrul căreia o companie se focalizează pe practicile operaționale și costurile cu echipamente și forța de muncă ce determină costurile cele mai scăzute în domeniul respectiv. O companie care poate obține costurile cele mai scăzute deține un avantaj concurențial clar. Implementarea cu succes a unei strategii a diferențierii, pe de altă parte, permite produselor unei firme să satisfacă nevoile unor clienți pe piață mai mult decât alte produse similare. Valoarea adăugată percepută a unui produs, precum servicii pentru clienți superioare, tehnologie superioară sau o rețea de distribuție superioară permite companiei să fixeze un preț mai mare decât media. Producătorii care urmează această strategie utilizează costuri mai mari decât concurenții lor – avantajul relativ fiind obținut din prețul produselor.

În literatura de specialitate [46] [22] se analizează abordări alternative ale strategiei și avantajul concurențial al firmelor; aceste abordări se divid în două categorii mari:

A. Abordarea bazată pe echilibru și

B. Abordarea bazată pe procesul pieței. Categoria bazată pe echilibru include trei variante posibile, și anume:

1. abordarea analizei domeniului [51];

2. abordări bazate pe noua organizație industrială și raționamentul teoriei jocului în general, citat de Ormanidhi și Stringa, (2008);

3. perspectiva bazată pe resurse [19], [63], [4], [5].

Categoria bazată pe procesul pieței are în vedere faptul că de cele mai multe ori succesiunea faptelor de formulare a denumirii de strategie este influențată de comportamentul strategic al companiilor concurente din piață.

1.1.4. Sistemul strategic și schimbarea organizațională

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; cu alte cuvinte, o schimbare a unui element din structura unei companii, cerută de o nouă strategie, poate provoca o serie de reacții complexe, cu un final imprevizibil la început, final care în timp va duce la negarea obiectivului dorit.

În cazul în care schimbarea este dorită, pot apărea și fenomene opuse schimbării; aceasta deoarece conexiunile între elementele sistemului strategic sunt atât de strânse și orientate spre obiective credibile, încât orice schimbare poate provoca o stare homeostatică a sistemului, în sensul că elementele sistemului strategic se pot bloca pe o direcție anume dorită sau nu.

Din aceste situații analizate se poate concluziona că:

- Cu cât sistemul strategic este de dată mai recentă, cu atât va fi mai receptiv la schimbările survenite în urma elaborării unei noi strategii. În acest caz managerii la vârf sau liderii pot stabili procentul de flexibilitate și elasticitate în acțiuni, astfel încât, în final noua strategie să fie integral implementată;

- Un sistem strategic este un sistem într-o mișcare perpetuă, aceasta deoarece integrează valori, competențe, relații aflate într-o continuă transformare, schimbare; dar această mișcare continuă este realizată după o dinamică și o logică ce rezultă istoric din originea și structura sistemului derulate în timp.

Finenbaum, Hart și Schendel (1996) au sugerat un aspect cognitiv al formulării strategice, care corespunde mediului organizațional, strategiei și performanțelor, numind acest concept puncte de referință strategice (SRP). Conform teoriei lor, managerii trebuie să recunoască și să utilizeze teoria punctelor de referință strategice în trei dimensiuni în cadrul spațiului strategic – **dimensiunile internă, externă și temporală.**

Dimensiunea internă

Dimensiunea internă include intrarea strategică (de ex. reducerea costurilor cu aprovizionarea, îmbunătățirea calității și dezvoltarea de noi produse) și ieșirea strategică (de ex. rentabilitatea vânzărilor și creșterea) și asigurarea serviciilor de mentenanță etc.)

Dimensiunea externă

Dimensiunea de referință externă include concurenții, clienții și alte părți interesate (precum furnizorii, acționarii și agențiile guvernamentale).

Dimensiunea temporală (timpul)

Dimensiunea temporală face distincție între orientările trecute, prezente și viitoare și teoria punctelor de referință strategice postulează faptul că alegerea punctelor de referință strategice de către firmă o poate ajuta în obținerea alinierii strategice capabile să conducă la performanțe superioare.

Ei mai susțin că firmele care dețin SRP multidimensionale vor avea rezultate mai bune decât firmele cu puncte de referință definite mai îngust și că SRP reprezintă percepția subiectivă a organizației cu privire la poziția sa concurențială, ceea ce afectează deciziile strategice luate de către organizație. De asemenea, ei afirmă că firmele care urmează strategii multidimensionale vor obține rezultate mai bune decât firmele cu strategii mai înguste.

În contextul noilor concepte care se implementează în companii (Just in Time, Total Quality Management, Kanban) ele nu vor putea fi integrate în sistemul strategic numai în măsura în care provoacă o schimbare sistemică; deci se impune o schimbare radicală, numai dacă rezultatele care apar urma schimbării sunt esențiale pentru întregul sistem.

Orice schimbare propusă, dacă nu va fi susținută de o strategie adecvată va deveni minoră și inofensivă, generând creșteri ale costurilor de fabricare nejustificate.

Orice sistem își păstrează caracterul sistemic propriu chiar dacă produce rezultate nefavorabile; mai mult, chiar și sub amenințarea falimentului, fenomenele homeostatice, relațiile complexe dezvoltate până la apariția noii strategii se opun tentativelor de schimbare generate de noua strategie.

Cu cât sistemul strategic are în structură mai mulți parteneri strategici, administrarea sa necesită un anumit nivel de cunoștințe de management strategic, de diplomație chiar, și o mai mare deschidere spre interesele tuturor membrilor sistemului strategic; sistemele strategice compuse din conglomerate, comportă un mare risc de inflexibilitate, mai ales în perioadele de transformare a condițiilor de piață sau modificare a know-how-ului unuia dintre parteneri.

1.2. Strategiile de piață și proprietățile lor

1.2.1. Ansamblul comportamentelor strategice

este compus dintr-un anumit număr de strategii, fiecare din ele având un număr bine definit de caracteristici; fiecare strategie se va manifesta într-o anumită fază de evoluție a pieței și/sau ca un răspuns al companiei. Se stabilește astfel o relație dinamică între aceste strategii în funcție de fazele de evoluție a pieței. Cu alte cuvinte, în funcție de evoluția pieței, firmele existente pe piață vor răspunde cu diverse strategii; aceste strategii ale întreprinderii au în structura lor un ansamblu întregit de strategii de piață.

Dacă întreprinderea își dezvoltă autoritatea datorită unor strategii care susțin acest lucru, este cazul dezvoltării unor strategii de anvergură de piață, sau de anvergură de produse.

S-a afirmat anterior că strategiile de piață au un caracter dinamic în timp, la originea acestui fenomen se află dinamica modificărilor caracteristicilor pieței în timp, concomitent cu tentativele permanente de re poziționare strategică a pieței; la aceasta se adaugă eforturile susținute ale concurenților de a modifica conturul pieței sau a segmentelor de piață.

În literatura de specialitate [92] s-au stabilit relații între fazele de evoluție a pieței și strategiile de piață abordate, așa cum rezultă din tabelul 1.1

Tabelul 1.1.
Fazele de evoluție ale pieței corelate cu strategiile de piață [92]

TIPURI DE STR.	CREARE ȘI DOMINARE DE PIAȚĂ	DIFERENȚIERE	ANVERGURĂ DE PIAȚĂ	ANVERGURĂ DE PRODUSE	AVANTAJ DE COSTURI	CONCENTRARE	SPECIALIZARE	INTERSTIȚII
FAZE ALE PIEȚEI								
EMERGENȚĂ	•							•
CREȘTERE	•	•			•			•
EPURARE	•	•	•		•			•
MATURITATE	•	•	•		•	•	•	•
SATURAȚIE			•	•	•	•	•	•
DECLIN			•	•	•			•

Din tabelul 1.1. se observă că orice tip de piață are un număr mare de puncte de intrare; imediat ce o firmă a realizat un nou produs sau un concept nou există întreprinderi, clienți care pot beneficia de aceasta.

Cu cât creșterea noii piețe va fi mai mare, cu atât vor intra în piață noi companii care vor avea strategii adecvate momentului intrării. Odată intrate în piață, acestea își vor concepe noi strategii corespunzătoare noilor solicitări ale pieței sau își vor adapta strategiile existente la noile cerințe ale acesteia.

O analiză globală a acestei relații pune în evidență o varietate deosebită a strategiilor. Porter a încercat să evidențieze acest lucru, dar amploarea proceselor și a conexiunilor, în prezent, face imposibilă propunerea lui Porter de a cuprinde în portofoliul unei analize toate evenimentele care caracterizează procesul de luare a deciziei.

Pentru a respecta un adevăr istoric, teza prezintă strategia concurențială la nivel de afacere, elaborată de Porter.

1.2.2. Strategia competitivă

1.2.2.1. Strategia competitivă la nivel de afacere

În elaborarea strategiei competitive accentual se pune pe modul în care se pot concur cu succes în fiecare din direcțiile de afaceri ale companiei pentru a îmbunătăți poziția concurențială a companiei în fiecare din aceste direcții. O companie deține un avantaj concurențial atunci când atrage clienți și se protejează împotriva forțelor concurențiale mai bine decât adversarii săi. Un avantaj competitiv poate fi obținut oferind consumatorilor un produs mai performant decât concurența; cel mai puternic avantaj competitiv este dat de o strategie care nu poate fi imitată sau reluată de alte companii. O strategie este competitivă dacă prin ea se creează o valoare nouă superioară valorilor create de concurență; în plus beneficiul creat va trebui să fie mai mare decât în cazul concurenței.

Porter definește trei strategii pe care le utilizează companiile pentru a obține un avantaj competitiv: leadership-ul costurilor, diferențierea și focalizarea:

- O companie care utilizează o strategie de leadership-ul costurilor încearcă să producă la costul cel mai scăzut comparativ cu concurenții săi;
- O strategie de diferențiere cere companiei să posede capacitatea de a asigura un preț care să o distingă ca fiind superioară celorlalte companii concurente;
- Strategia de focalizare permite companiei să se concentreze pe selectarea unui produs sau a unei grupe de produse, în care să se ocupe poziția de lider sub aspectul pucului, dar și sub aspectul costurilor de realizare.

Realizarea acestor strategii include câteva elemente distincte, specifice activității companiei: tehnologii de fabricare specifice (tehnologii pentru producerea tuburilor din polietilenă pentru irigații) sau produse cu abilități/performance superioare, comparativ cu produse similare de pe piață (componente necesare irigației plantațiilor de măslini, de bumbac, in etc.), capacități de vânzare, distribuție sporite și servicii de calitate superioară pentru clienți în raport cu companiile concurente (livrarea, la cerere, a unui set de componente – tub – ramificații; difuzoare, sisteme de fixare pe tub, robinete, obturatoare, corespunzător 0,25 ha cultură bumbac).

Focalizându-se pe caracteristicile care au conferit companiei competența sa distinctivă, compania utilizează punctele tari ca mijloace de diversificare.

Compania care încearcă să își asigure locul strategic în cadrul unui domeniu nou, în care cunoștințele despre produs, capacitățile sale de producție și abilitățile de marketing pe care le utilizează atât de eficient în domeniul inițial pot fi puse în practică în mod optim poate utiliza aceste informații, dar în prealabil ele trebuie filtrate, adaptate noului domeniu. Contextul strategiilor competitive firmelor, evidențiază cinci forțe care pot susține strategia competitivă:

1. Amenințarea nou intrărilor pe piață;
2. Nivelul de intensitate al rivalității pe piață;
3. Presiunea produselor substituite;
4. Puterea de negociere a clienților;
5. Puterea de negociere a furnizorilor.

Efectul final de ansamblu al acestor factori, generează intensitatea concurenței pe piață, și nivelul rentabilității, activității companiei.

Intrarea într-o piață este susținută de o anumită legislație existentă la nivelul pieței. Odată intrate în piață, companiile nou intrate pot completa/modifica elemente legislative din piața care le-a adoptat.

Nivelul de intensitate al rivalităților generate între cei nou intrați și cei care domină piața depinde de mărimea segmentului de piață acaparat de noii veniți, de calitatea produselor noi în raport cu cele existente, de imaginea transmisă clienților

de noile produse. Produsele substituite exercită o presiune asupra pieței generată de faptul că ele sunt însoțite de un complet (set) de servicii și, la rândul lor, odată achiziționate asigură anumite funcții specifice cerute de clienți.

În plasarea produselor sale, producătorul întâmpină anumite refuzuri generate de puterea de negociere a clientului (termen de plată stabilit de clienți, cantitatea produselor cerută de clienți etc.).

Pe de altă parte, producătorul va ține seama de puterea de negociere a furnizorilor de resurse pentru realizarea noului produs.

Modelul lui Porter a fost considerat o abordare conformă cu realitatea, mai ales din punctul de vedere al comportamentului competitiv al companiei; aceasta deoarece:

- modelul are o structură bine definită, conformă cu realitatea;
- modelul este fezabil;
- modelul este clar și simplu și cu aplicabilitate comună.

În literatura de specialitate în care s-a dezvoltat modelul Porter [7] se evidențiază faptul că avantajul concurențial obținut de o companie pe piață și menținerea lui în timp, are la bază un nucleu de competențe ca sursă principală a acestui avantaj. Cercetările privind avantajul concurențial s-au focalizat pe nucleul de competențe ca sursă principală a celui avantaj [21]. Nucleul de competențe este constituit din cunoștințele colective din cadrul organizației, în special modul de coordonare a diferitelor activități de producție și de integrare a multiplelor fluxuri de tehnologie.

Modelul Porter poate fi utilizat cu succes în special pe structuri bine definite. Analizând cadrul celor trei strategii generice, vedem că acest concept al avantajului și strategiei concurențiale a fost explicat în cadrul unui mediu bine structurat. Modelul prezintă o „regulă generală” pentru strategia unei firme [46].

Cele trei strategii concurențiale generice ale lui Porter

Modelul lui Porter de strategii generice cuprinde principalele trei opțiuni strategice pe care firmele le pot adopta, indiferent de tipul de domeniu și de obiectul de activitate al firmei, așa cum rezultă din figura 1.3.

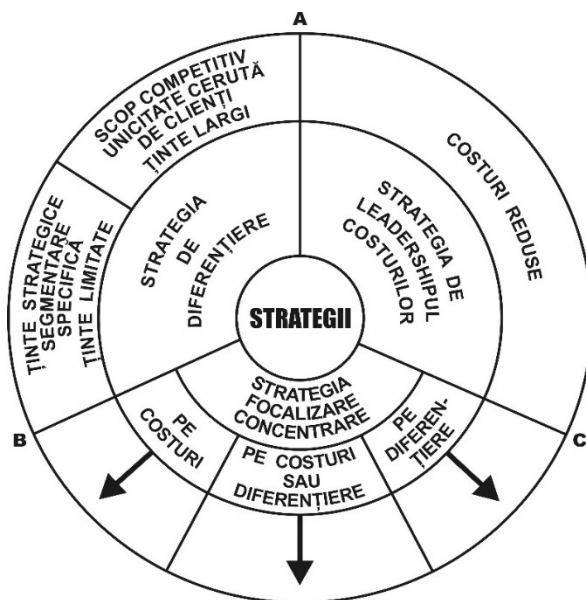


Fig. 1.3. Opțiunile strategice după modelul Porter [103]

Există două dimensiuni principale în modelul lui Porter:

- avantajul concurențial, care poate fi sub forma costului mai mic sau al diferențierii, și
- țintele strategice, care pot fi zone geografice, segmente de piață servite sau de produse oferite în piață.

Cele trei tipuri de strategii, conform modelului lui Porter sunt:

- strategia de leadership al costurilor;
- strategia de diferențiere;
- strategia de focalizare; aceasta, la rândul ei, se poate referi la focalizarea pe diminuarea costurilor, focalizarea pe diferențierea produselor din segmentul de piață, și pe focalizarea atât pe costuri, cât și pe diferențierea produselor.

A). Leadership-ul costurilor: se referă la furnizarea de produse sau servicii la cel mai mic preț datorită celor mai mici costuri de fabricare. Implementarea cu succes a acestei strategii necesită eforturi continue, de reducere a costurilor de fabricare fără a diminua caracteristicile tehnice ale produselor și serviciilor pe care cumpărătorii le consideră esențiale. În leadership-ul costurilor, compania încearcă să fie producătorul cu cele mai scăzute costuri din domeniul său; sursele generatoare de costuri scăzute sunt variate și depind de structura și domeniul de activitate; amintim câteva surse: reduceri de putere a materiilor prime, tehnologie protejată de drepturi de autor, promovarea unui management performant, acces preferențial la materii prime, pe care un producător cu costuri scăzute trebuie să le găsească și să le exploateze, formarea continuă a resurselor umane.

Condițiile care fac ca această strategie să fie activă sunt:

- Produsele din domeniu sunt asemănătoare, chiar unice, pentru toți vânzătorii/distribuitorii;
- Piața este dominată de concurență pe bază de preț, cu clienți foarte sensibili la preț;
- Produsele concurente sunt mai scumpe și au valori ridicate pentru clienți;
- Majoritatea clienților utilizează produsele în moduri similare/identice;
- Posibilitățile clienților de schimbare a furnizorului sunt reduse, din cauza diferențelor de preț;
- Clienții sunt de dimensiuni mari și au putere ridicată de negociere.

B). Diferențierea: focalizarea pe o secțiune largă a pieței prin oferirea unor produse cu caracteristici diferite de produse similare ale altor firme, de acord să plătească prețuri mai mari. Diferențierea poate proveni din:

- Avantajele oferite produsului de un proiect de calitate, în care proiectantul produsului a analizat toate avantajele oferite de informațiile provenite de la clienți, reușind să le includă în funcțiunile noului produs;
- Utilizarea unei tehnologii de fabricare performantă care prin productivitatea ridicată poate contribui la diminuarea costurilor de fabricare;
- Calitatea procesului de fabricare are ca element relevant reducerea numărului de rebuturi și, ca urmare, diminuarea costurilor de fabricare;
- Atașarea unui număr de servicii care să completeze caracteristicile produsului; acestea vor fi incluse în costurile de fabricare inițiale;
- Asigurarea unui număr de caracteristici, parametrii și funcțiuni suplimentare care vor susține costul inițial planificat al produsului.

Diferențierea durabilă provine din avantaje în domeniul nucleului de

competențe, capacităților unice ale companiei și managementului superior al activităților din lanțul de valori, iar reușita în această strategie necesită caracteristici de diferențiere care sunt dificil sau scump de imitat pentru concurență [51]. Strategiile de diferențiere oferă câțva avantaje:

- Există moduri multiple de diferențiere a produselor/serviciilor despre care cumpărătorii consideră că au o valoare substanțială; practic fiecare client poate face o diferențiere după un criteriu propriu, ca urmare, practic, diferențierea este într-o primă aproximare infinită;
- Cumpărătorii au nevoi sau utilizări diferite pentru produse/servicii; acestea pot diferi de la un cumpărător la altul;
- Inovațiile aduse produselor, datorate schimbărilor tehnologice, sunt rapide și, ca urmare, putem spune că, datorită concurenței din piață, producătorul aduce o de inovare continuă pentru a scoate produse noi pe piață;
- Nu mulți concurenți urmează o strategie de diferențiere asemănătoare, deoarece aceasta este eficientă numai dacă este continuă și comit concluzii.

C). Focalizarea pe cost-diferențiere. Strategia de focalizare se bazează pe alegerea unei nișe concurențiale înguste din cadrul unui domeniu, selectarea unui segment sau a unui grup de segmente din cadrul acestuia și adaptarea strategiei pentru a-l deservi în mod exclusiv [51]. Strategia de focalizare se bazează pe diferențele dintre segmentul țintă focalizat și alte segmente din domeniu; segmentele țintă trebuie să aibă fie cumpărători cu nevoi speciale, fie sisteme de producție și livrare care servesc segmentul țintă și diferă de cele ale altor segmente ale domeniului; firmele care utilizează strategia focalizării vor utiliza costul sau diferențierea pentru a obține un avantaj, într-o piață țintă îngustă [51]. Focalizarea pe cost exploatează diferențele din comportamentul referitor la cost în anumite segmente și focalizarea pe diferențiere exploatează nevoile speciale ale cumpărătorilor în anumite segmente [51].

C1). Focalizarea pe cost: strategia de nișă de piață, care se concentrează pe un segment îngust de clienți cu cele mai scăzute prețuri, necesită o structură de costuri mai reduse decât cele ale concurenților [51].

Condiții atractive pentru focalizare (pe cost sau diferențiere):

- Focalizarea este atractivă atunci când afacerea este nouă și/sau deține resurse reduse;
- Când compania nu are capacitatea de a se adresa unei părți mai mari din piață în ansamblul ei, ci se adresează unui segment de piață;
- Când există nevoi ale cumpărătorilor sau utilizări diverse ale produsului; ele generează multe nișe și segmente diferite în domeniu;
- Segmentele cumpărătorilor diferă în mare măsură din punctul de vedere al dimensiunilor, ratelor de creștere, rentabilității și intensității, ceea ce face unele segmente să fie mai atractive decât altele;
- Liderii în domeniu nu consideră nișa respectivă esențială pentru propriul succes;
- Puțini sau nici un rival nu încearcă să se specializeze în segmentul țintă.

C2). Focalizarea pe diferențiere: O strategie de nișă de piață se concentrează pe un segment îngust de clienți și concurează prin caracteristici de diferențiere. O firmă care urmează o strategie de diferențiere încearcă să creeze o percepție potrivit căreia produsele sau serviciile sale posedă caracteristici superioare,

care sunt unice în comparație cu cele ale concurenței, din punctul de vedere al imaginii și al reputației, al fiabilității, al caracteristicilor de design și calitate [16]. Producătorul care abordează această strategie are produse pe care le creează încorporând diferențe calitative reale în produsele sale, implementând programe de publicitate, tehnici de marketing, solicitând prețuri speciale pentru acestea [42]. Conform lui Kwasi și Acquah [38] „O firmă poate, de asemenea, oferi servicii pentru clienți de calitate superioară sau crea percepția că acordă atenție și empatizează cu nevoile și dorințele clienților astfel încât să se diferențieze de concurență. Aceasta dă posibilitatea firmei să implementeze o strategie de diferențiere pentru a crea o reputație pozitivă, o imagine pozitivă a brandului și clienți”.

Strategia de diferențiere este eficientă atunci când este furnizat clientului un produs de valoare unică sau superioară, prin intermediul calității sau caracteristicilor produsului, sau a suportului post-vânzare; apoi firmele pot solicita un preț mai mare pentru produsele lor pe baza caracteristicilor acestora, sistemului de livrare, calității serviciilor sau canalelor de distribuție. Calitatea poate fi reală sau percepută pe baza modei, denumirii sau imaginii brandului; strategia de diferențiere apelează la un client sofisticat, educat sau cunoscător, interesat de un produs unic sau de calitate și dispus să plătească un preț mai ridicat. O strategie de diferențiere se poate baza pe multe dimensiuni, precum imaginea brandului, inovarea și caracteristicile de design, calitatea, fiabilitatea și durabilitatea produsului, serviciile pentru clienți și reputația firmei. Cu toate acestea, o strategie de diferențiere de succes trebuie să se bazeze pe caracteristici dificil de imitat de către rivali. O firmă care alege să urmeze o strategie de diferențiere poate încerca să creeze o imagine unică în memoria clienților prin care firma sau produsele sale sunt superioare celor ale concurenței [43].

Adoptarea unei strategii de diferențiere ajută firma să evite o concurență potențial acerbă bazată pe preț, datorită abilității de a oferi produse cu fiabilitate superioară, durabilitate superioară, caracteristici și estetică superioară, performanțe superioare, creând o loialitate a clienților și față de brand. În acest mod, firmele care se diferențiază pot genera un avantaj concurențial față de rivalii lor și pot atinge performanțe superioare [38]. Opțiunea nerecomandată care este considerată cea mai proastă poziție strategică este cea ce Porter numește „prins la mijloc” („stuck in the middle”) [51]. Strategiile recomandate răsplătesc firmele cu o rentabilitate peste medie, iar strategia „prins la mijloc” conduce inevitabil la performanțe scăzute.

Beneficiul utilizării unui model bine structurat în analiza avantajului concurențial al firmelor este acela că oferă unele criterii sau standarde pe baza cărora firmele pot fi analizate și comparate cu ușurință în situații ex post. Se consideră că un alt motiv pentru recomandarea utilizării modelului lui Porter este fezabilitatea cadrului său pentru analize empirice, deoarece aplicarea unui astfel de model în situații reale devine mai fezabilă odată ce identificarea și selectarea acelor firme care au obținut un avantaj concurențial și au ales ținte strategice relevante devine un proces suficient de simplu. Cu cât modelul este mai fezabil, în sensul că conține mai multe informații, cu atât compararea firmelor este mai ușoară; și, astfel, va fi cu atât mai simplu să ajungem la concluziile potrivite cu privire la avantajul concurențial și performanțe. Acest lucru poate fi util în special în situații empirice în care există probleme cu calitatea datelor culese referitoare la modelul analizat.

Claritatea principalelor concepte ale modelului lui Porter este un alt motiv pentru care îl recomandă.

Modelul lui Porter de strategii generice prezintă un model clar și ușor de înțeles, de analiză a manierei în care o firmă poate obține un avantaj concurențial și rezultate superioare în raport cu alte firme.

Un alt motiv pentru care în literatura de specialitate se recomandă modelul lui

Porter este combinația dintre simplitate și generalitate. Porter a prezentat modelul său din 1980 în termeni atât de generali încât poate cuprinde orice tip de domeniu și firmă. În plus, modelul este de o simplitate remarcabilă din punctul de vedere al principalelor elemente care compun strategiile concurențiale.

1.2.2.2. Strategia competitivă – perspectiva bazată pe resurse

În cadrul perspectivei bazată pe resurse, se consideră că firmele diferă între ele din punctul de vedere al eficienței datorită diferențelor de avantaj concurențial determinat de resursele proprii sau dobândite. Având în vedere că imitația poate anula o parte din avantajul concurențial deținut de firme, Foss și Malinke consideră că însuși conceptul de avantaj concurențial durabil este deseori definit în termeni de echilibru și avantajul concurențial durabil reprezintă avantajul care rămâne după încetarea tuturor încercărilor de imitare. În acest mod, echilibrul este utilizat ca etalon în vederea definirii și înțelegerii avantajului concurențial durabil.

Se admite că avantajul concurențial al firmelor ar fi durabil, dacă ar fi îndeplinite următoarele criterii, cu referire la resurse [46]:

1. Resursele sunt destul de eterogene pentru a determina diferențe de costuri de fabricare;
2. Prețurile resurselor, în viitor, nu depășesc prețurile actuale de achiziție, astfel încât să ducă la creșterea costurilor de fabricare;
3. Resursele nu sunt imitabile, în sensul că ele se obțin în urma unui proces de negociere specific, pentru fiecare tip de resursă;
4. Resursele sunt accesate în mod diferențiat la nivelul firmelor, în funcție de interesul fiecărei firme.

Există păreri că, în relație cu modelul lui Porter, primele două criterii par să fie îndeplinite prin eforturile făcute de către firme pentru a obține un cost mai scăzut sau o poziționare prin diferențiere în cadrul domeniului abordat. În acest caz, cu cât volumele de producție sunt mai mari, cu atât nivelul performanțelor crește peste media valorilor obținute. Cerințele companiilor cu referire la strategiile: „costului mai scăzut”, sau „diferențierii”, precum și strategiile de „focalizare” ilustrează această afinitate, spre exemplu, în cazul cheltuielilor suficiente cu publicitatea sau eforturile financiare de a asigura intrări favorabile (preț scăzut sau calitate superioară) pe care producătorii ar trebui să le facă sunt elemente necesare pentru a urma cu succes strategiile recomandate în cazul lor.

Alți autori [46] consideră că cel de-al treilea și cel de-al patrulea criteriu nu sunt direct legate de analiza lui Porter, însă ar putea fi considerate ca fiind prezente acolo în mod indirect. Dacă resursele firmei – sau, în formularea lui Porter, cerințele și eforturile acesteia – sunt imitate sau sunt perfect mobile între firme, nu ar exista diferențe între firme din punctul de vedere al avantajului lor concurențial determinat de cost sau diferențiere.

În acest context se afirmă că: „... avantajul concurențial durabil există doar în echilibru (zero imitații); nu are sens să vorbim despre un avantaj concurențial durabil în afara echilibrului, deoarece echilibrul este definit ca absența imitării...”. Mai mult, „o mare parte din structura importantă a perspectivei bazate pe resurse se bazează în mare măsură pe metodologia echilibrului” [22].

O altă critică adusă de Foss și Malinke (1998) este aceea că Porter (1980, 1985, 2004) explică diferențele dintre firme pe baza unui context (domeniu) sau o dotare cu resurse (factori) date și nu ia în considerare alte forme de diferențe între firme, precum învățarea și spiritul antreprenorial (schimbarea managerială, inovarea etc.), care sunt explicate ca fiind endogene.

1.2.2.3. Strategia competitivă combinată

Studiul lui Acquaah și Yasai-Ardekani (2008) a examinat implicațiile asupra performanțelor determinate de implementarea strategiilor competitive generice și dacă implementarea unei strategii competitive combinate determină un beneficiu incremental din punctul de vedere al performanțelor, comparativ cu o strategie concurențială generică simplă. Ei au utilizat date din Ghana, un stat cu o economie africană subsahariană, care implementează politici de liberalizare economică. Autorii au analizat două tipuri de strategii concurențiale generice simple: leadership-ul costurilor și diferențierea. Rezultatele obținute pe baza examinării eșantionului global susțin viabilitatea și rentabilitatea implementării unor strategii competitive generice coerente: leadership-ul costurilor, diferențierea și combinarea strategiilor simple. S-a considerat că strategia de leadership al costurilor poate fi deosebit de atrăgătoare pentru firmele de economii de tranziție, precum cea din Ghana, deoarece desființarea barierelor comerciale a condus la un import masiv de produse din țări cu salarii mici și produse ieftine, precum China; ceea ce este mai important, este că în Ghana majoritatea consumatorilor au venituri mici și, astfel, sunt extrem de sensibili la preț. În consecință, s-a considerat că, în mod normal, în economii în tranziție, firmele care pun accentul pe strategia de leadership-ul costurilor vor resimți o creștere accentuată a performanțelor.

S-a demonstrat că strategia combinată este profitabilă [33]. Având în vedere că avantajele bazate pe cost și pe diferențiere sunt dificil de susținut, firmele care urmează o strategie combinată pot obține performanțe mai ridicate decât cele care urmează o strategie simplă.

Rezultatele studiului lui Acquaah și Yasai- Ardekani (2008) indică faptul că firmele care implementează o strategie combinată ținând să obțină beneficii incrementale substanțiale din punctul de vedere al performanțelor, față de cele care implementează doar strategia de leadership al costurilor.

În lucrare se afirmă că: „O strategie a costurilor scăzute determină îmbunătățiri ale eficienței activității economice, pe care firma le poate utiliza pentru a-și reduce prețul și a-și crește vânzările și cota de piață”. În plus, o firmă care dezvoltă o strategie ce îi permite să obțină volum și flexibilitate a mix-ului de marketing, menținând în același timp costurile scăzute și calitatea ridicată, va putea să răspundă mai rapid la schimbările pieței, obținând astfel performanțe superioare.

Lucrarea lui Bullock, Deckro și Weir (2008) a realizat un cadru care să asiste entitățile care iau decizii să dezvolte strategii bazate pe obiectivele firmei într-o situație concurențială și, conform lui Allen și Helms (2006), în timp ce strategiile generice ale lui Porter reprezintă o tipologie larg acceptată de opțiuni strategice pentru societăți, în lucrare nu s-au asociat practici strategice specifice la fiecare strategie generică și nu au explorat asocierile dintre practici și performanțele organizaționale globale. Allen și Helms propun și testează următoarele două ipoteze:

- pot fi identificate practici (sau tactici) strategice specifice ce pot fi asociate la fiecare strategie generică a lui Porter;
- există practici strategice specifice care se asociază mai puternic cu nivelele superioare de performanțe organizaționale în cadrul fiecărei strategii generice. Rezultatele lui Allen și Helms (2006) includ o listă de practici strategice esențiale asociate în mod semnificativ cu performanțele organizaționale pentru fiecare dintre strategiile generice ale lui Porter.

Conform lui Clemons, Kauffman și Weber (2009), [9] „tehnologia informației (IT) continuă să joace un rol cheie în crearea și exploatarea oportunităților de strategie competitivă inovatoare și aceștia prezintă cercetări care exploatează noi interacțiuni între tehnologie și strategia competitivă.

Clemons et al. (2009) formulează un model normativ pentru optimizarea ratei de externalizare IT, care permite să analizeze interacțiunea dintre cunoștințele operaționale, costurile de producție, costurile de coordonare și efectele acestora asupra strategiei de externalizare a firmei. Aceste informații sunt apoi utilizate pentru a determina rata optimă de externalizare IT a firmei. O descoperire cheie a acestor cercetări constă în caracterul optim a două strategii extreme. Clemons (2009) afirmă că clienții ar trebui să își externalizeze total procesele de afaceri, pe baza rapidității cu care se depreciază cunoștințele lor despre coordonarea optimă a operațiunilor proprii. El arată că deciziile de externalizare parțială sunt adecvate atunci când clientul poate obține cunoștințe despre procesele operaționale de la vânzătorul serviciilor externalizate.

Pe baza unor interviuri calitative luate managerilor, Herrmann (2009) susține că oportunitățile tehnologice de transformare a invențiilor sau imitațiilor în produse vandabile reprezintă un factor esențial atunci când întreprinzătorii aleg strategia concurențială a firmelor. Mai mult, Herrmann (2009) susține că economiile diferite au factori de intrare diferiți care, la rândul lor, sunt necesari pentru anumite strategii concurențiale. În timp ce abundența de forță de muncă și capital influențează deciziile de producție ale societăților comerciale, acești factori de producție facilitează strategii de inovare radicale a produselor, producție de înaltă calitate și, respectiv, producție cu costuri scăzute.

1.2.2.4. Strategia competitivă de producție

Strategia competitivă de producție, ca una dintre strategiile funcționale, este un mijloc de implementare a strategiei competitive. Cu alte cuvinte, se consideră că strategia de producție detaliază strategia competitivă și că tipul de strategie de producție ales preponderent de o firmă va depinde de strategia competitivă aleasă [38].

Kwasi și Acquah [38] examinează relația dintre strategia de producție și strategia competitivă și influența acesteia asupra performanțelor firmei, testează modul în care strategia competitivă influențează strategia de producție și examinează impactul strategiei de producție și a strategiei competitive asupra performanțelor firmei la societățile producătoare din Ghana. Cei doi economiști au constatat relații semnificative și pozitive în strategia competitivă și strategiile de producție referitoare la costuri, livrare, flexibilitate și calitate.

Studiile efectuate indică faptul că, **calitatea este singura componentă a strategiei de producție care influențează performanțele și, în plus, rezultatele lor arată că, deși strategia competitivă nu afectează în mod direct performanțele firmei, ea face acest lucru indirect prin intermediul calității.** Acest lucru confirmă ipoteza unei conexiuni ce există între **Managementul calității, Strategia competitivă și Performanțele unei firme.**

Astfel, conform lui Kwasi și Acquah (2008), indiferent dacă o firmă alege să urmeze o strategie de leadership-ul costurilor sau una de diferențiere, accentul pus pe calitate produce beneficii maxime în ceea ce privește performanțele firmei. Accentul pe calitate pare să furnizeze un mijloc prin care societățile pot atenua efectele unei concurențe crescute rezultate în urma reformelor economice din mediul productiv ghanez. Abilitatea firmei de a concura prin leadership-ul costurilor la nivelul unității de afaceri depinde în mare măsură de eficacitatea inițiativelor de reducere a costurilor. Inițiative în domeniul lanțului de distribuție, precum inventarul administrat de vânzător, planificarea colaborativă, care sunt toate urmate de funcția de producție au ca rezultat final penetrarea mai ușoară și mai rapidă a segmentelor de piață noi.

Abordarea strategiei competitive pe linia aprovizionării are ca rezultat final

menținerea sau chiar creșterea nivelului calității procesului de aprovizionare prin:

- selecția materialelor a căror calitate este conformă cu documentația, în condițiile obținerii unui preț de achiziție avantajos;
- respectarea termenelor de livrare a produselor, în conformitate cu planificarea inițială;
- eliminarea stocurilor de materiale la nivelul proceselor de producție prin utilizarea unor sisteme de aprovizionare diferențiate pe fiecare produs în parte.

Strategia competitivă de producție vizează o relație deosebită în raport cu managementul calității; aceasta cu condiția ca sistemul de management al calității să fie implementat la nivelul companiei.

1.2.2.5. Strategia competitivă și concurența globală

În timp ce procesul de aderare la piață ajunge în cele mai îndepărtate colțuri ale Uniunii Europene (U.E.) și chiar mai departe, este tot mai evident că dezechilibrele structurale pe termen lung pot fi accentuate de extinderea U.E. și concurența globală. Concurența globală a subliniat importanța potențialului de adaptare al întreprinderilor mici și mijlocii (I.M.M.-uri), sugerând o hartă destul de sumbră a creșterii viitoare regionale în Europa [8], analizând în detaliu capacitatea de adaptare a acestor tipuri de firme, concentrându-se pe I.M.M.-urile din patru domenii care implică o muncă specifică, situate în regiuni vulnerabile ale Europei. Pe baza rezultatelor unui studiu amplu desfășurat în mai multe țări referitor la strategiile concurențiale ale I.M.M.-urilor în acest context, au fost evaluate o serie de aspecte legate de politici. Astfel, în cadrul strategiei de anvergură geografică a pieței, menținând constant tipul regiunii, pot fi identificate tipare consecvente de adaptare strategică în diferite țări în cadrul unui domeniu de activitate sau între domenii de activitate. Clark et al (2004) au avut ca scop stabilirea principalilor factori determinanți din spatele strategiei concurențiale bazate pe firmă, realizând în același timp o conexiune explicită între consecințele strategiilor de adaptare bazate pe tehnologie asupra ocupării locale a forței de muncă [8].

În timp ce întregi domenii de activitate răspund la concurența globală, concentrația pe țară – regională a efectelor negative ale competitivității I.M.M.-urilor poate confirma ideea politico-regională că integrarea în sine este forța ce stă la baza modificării ocupării pe durată nedeterminată și a oportunităților de obținere a veniturilor.

În măsura în care noile piețe sunt accesibile din punct de vedere al cumpărătorilor care au gusturi asemănătoare cu cei de pe piața de origine, o companie mică, dar dinamică, va încerca să le acceadă, în special dacă piața sa de origine ajunge la faza de saturație; o asemenea abordare ar putea fi realizată cu costuri suplimentare scăzute, pentru adoptarea produselor și rodarea sistemelor, contribuind prin aceasta la utilizarea mai eficientă a activelor tangibile și intangibile ale întreprinderii.

Dinamica strategiei de anvergură de piață geografică poate dezvolta următorul model:

Pasul 1: Un număr redus de produse și servicii din portofoliul de bază al companiei se vând într-o altă piață geografică. Aria noii piețe geografice este definită de frontiere politice, economice, legislative;

Pasul 2: Utilizarea eficientă a activelor tangibile și intangibile, neutilizate la valoarea lor reală, în acoperirea geografică existentă;

Pasul 3: Necesitatea utilizării unor costuri suplimentare pentru modificări ale caracteristicilor produselor vândute în noua piață, sau pentru asimilarea noilor condiții de exploatare a produselor în noul areal geografic;

Pasul 4: Analiza rezultatelor: se obțin rezultate favorabile numai dacă efectele

datorate creșterii volumului de producție sunt superioare costurilor suplimentare. Abordarea la limită a acestui mod de dinamică strategică poate genera o strategie de mondializare.

1.2.3. Strategia de creare și dominare a pieței

1.2.3.1. Caracteristicile strategiei

Strategia este cunoscută sub numele de „first mover strategy” și s-a dezvoltat în ultimele două decenii. Ea evidențiază faptul că dominația marilor companii din structura anumitor sectoare industriale este datorată unei strategii de creare și dominare de piață proiectată și realizată acum mai bine de un secol. Chandler (1990, 1992) exemplificând această strategie, pentru industria motoarelor electrice (General Electric, Westinghouse, Siemens, AEG) arată că dominația acestor firme s-ar datora unor investiții masive pe care le-au efectuat la sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului XX; aceste investiții au avut ca scop:

- crearea de capacități de producție de mari dimensiuni;
- punerea la punct a unor puternice sisteme de vânzare și marketing;
- formarea de manageri (lideri, dar și echipe complexe de manageri la vârf)

care să asigure prin sisteme de conducere specifice, funcționarea unor companii de mare anvergură (multinaționale).

Avantajele care au decurs în realizarea acestor investiții au fost de natură să asigure o dominație a pieței timp de peste 30 de ani; cu fiecare nou produs/serviciu realizat, a fost posibilă realizarea unui nou segment de piață, sau chiar realizarea unei noi piețe.

Cu toate aceste avantaje, de multe ori, marile companii nu au avut capacitatea (sau nu au dorit) de a proteja acea piață, astfel că o firmă sosită mai târziu pe piață a putut beneficia de aceste avantaje create inițial de companie.

1.2.3.2. Caracteristicile strategiei

O strategie de dominare a pieței promovează două elemente esențiale:

1. O nouă concepție a produsului sau a serviciului care să fie capabilă să satisfacă cerințele în diversificare a clienților, mai bine decât produsul existent pe piață, deci se impune ca noul produs să fie superior celui de pe piață, conform tuturor cerințelor impuse de cumpărătorul țintă;

2. Noul produs sau serviciu va putea fi realizat numai dacă producătorul va asigura instituțiile necesare, încă de la început pentru a stimula un nivel al cererii care să asigure o rentabilitate viitoare la prețuri competitive, deci este necesar ca producătorul să aibă un angajament pe termen lung și o capacitate financiară de tip investiție în activitățile:

- executarea de noi echipamente, instalația, know-how, ca să asigure costuri de fabricare minime;
- asigurarea unor sisteme de distribuție, de promovare și de publicitate în condițiile unor costuri inferioare, care să asigure prețuri de penetrare promoționale;
- dezvoltarea de noi capacități, competențe și know-how care să asigure succesul pe noua piață;
- elaborarea unor măsuri energice pentru protejarea piețelor de desfacere, dar și aplicarea unor politici specifice, cum ar fi: modernizarea tehnologiilor, intensificarea procesului de planificare și extinderea lui pe tot arealul de lucru al companiei, extinderea gamei de produse noi prin intensificarea ritmului de inovare.

Aplicarea strategiei se poate face numai în condițiile în care valorile costurilor de fabricare pot fi ținute sub nivelul costurilor existente pe piață, pe intervale de timp

mari.

Aplicarea strategiei impune dezvoltarea propriei piețe, dar și ocuparea segmentelor sau a nișelor disponibile, atât în spațiile concrete, cât și în modul de gândire (spiritul) al clienților. Aceasta nu înseamnă însă o excludere totală a concurenței. Prezența concurenței înseamnă dezvoltarea potențialului pieței. Firma care abordează strategia de dominare a pieței va încerca să impună o anumită structură în piață, prin care se asigură propria stabilitate și în același timp concurența să nu o poată modifica; prin aceasta pe lângă faptul că se aduc beneficii importante datorate diminuării costurilor, se mai asigură o poziție dominantă în circuitele de distribuție, se asigură atașamentul la companie a unui grup mai mare de clienți fideli.

Dinamica strategiei de creare și dominare a pieței necesită realizarea următoarelor activități:

1. Existența și dezvoltarea unui proces de inovare; el se poate referi la un produs nou, serviciu nou, concept nou, sau o nouă structură de fabricare. În urma aplicării acestui proces de inovare compania va realiza importante economii, prin sporirea volumului de producție concomitent cu difuzia know-how-ului în interiorul întreprinderii;

2. Investițiile pentru dezvoltarea procesului de inovare (investiții up-front) au mai multe scopuri:

- punerea la punct a unui sistem generator de avantaje imediat ce se atinge un volum de producție planificat;

- stabilirea unui preț promoțional, concomitent cu intensificarea proceselor de publicitate – promovare vânzări;

- reducerea permanentă a costurilor de fabricare;

- protejarea și susținerea competențelor și a know-how-ului critic, existent în piață;

- ocuparea cât mai rapidă a amplasamentelor geografice, concomitent cu atragerea spațiului mental al consumatorilor rezervat categoriei de produse/servicii rezultate în urma procesului de inovare;

- susținerea unui proces de inovare continuă pentru o gamă de produse tot mai extinsă.

3. Stabilirea unei poziții strategice, dacă este posibil chiar dominantă, într-o structură de piață stabilită prin:

- menținerea la un nivel ridicat a costurilor irecuperabile (sunk costs) pentru noii intrați în piață, linia ținându-se prin această capacitate a lor de a-și procura know-how și de a se dota cu competențele necesare;

- compania dominantă, prin dezvoltarea procesului de inovare, își lărgeste în mod constant gama sortimentală, chiar cu riscul „canibalizării” produselor sale.

1.3. Aspecte privind performanțe utilizate în elaborarea strategiilor

1.3.1. Performanțele producătorului și ale produsului

În acest subcapitol se examinează relația dintre strategia competitivă, managementul calității și performanțele companiei care, la rândul lor pot fi exprimate ca performanțe ale produsului. Interesul față de managementul calității a crescut atunci când cercetările [21] au arătat că îmbunătățirile aduse calității produselor companiei conduc la performanțe organizaționale și de competitivitate superioare. Pentru a evalua în ce măsură companiile îndeplinesc nevoile clienților, managerii utilizează deseori indicatori ai calității serviciilor și satisfacției clienților [17]. Astfel, calitatea serviciilor și satisfacția clienților au fost în centrul atenției vânzătorilor de servicii [86].

Se vor examina performanțele crescute ale unei companii în conformitate cu programele proiectate în funcție de următoarele două dimensiuni:

1. Satisfacția clienților;
2. Valoarea vânzărilor anuale.

Numeroși manageri, dar și comercianți, admit că satisfacția clienților (SC) joacă un rol cheie într-o strategie de afaceri de succes [30], [44]. Studiile arată că există o probabilitate peste 90% pentru ca, clienții satisfăcuți, să utilizeze din nou serviciile firmei sau, mai mult, este probabil că aceștia să comunice altor clienți potențiali lucruri pozitive despre produsele și serviciile companiei producătoare, satisfacția clienților este considerată o premisă a intențiilor viitoare de cumpărare, adică de vânzări potențiale pentru companie.

Cu toate acestea, încă nu este clar modul de evoluție și administrare a satisfacției clienților și mai ales dacă eforturile îndreptate în direcția creșterii satisfacției conduc într-adevăr la venituri mai mari ale producătorilor. În literatura de specialitate [44] se arată că acest lucru este posibil, dar nu este o certitudine. Incertitudinile continuă să existe deoarece factorii determinanți strategiei companiei și conexiunile cu performanțele în vânzări nu au fost stabilite în mod clar în sectorul vânzărilor cu detalii și în alte sectoare. Chiar dacă managerii fac deseori eforturi considerabile să realizeze sondaje la nivelul companiei, datele rezultate cu privire la satisfacția clienților, sunt de obicei utilizate doar pentru a monitoriza percepțiile punctuale.

Pentru a înțelege conexiunile dintre satisfacția clienților și performanțele din domeniul vânzărilor, este necesară estimarea corectă a relației dintre satisfacția clienților și performanțele din vânzări. În același timp este imperativ să minimizăm erorile din astfel de estimări, deoarece acestea pot conduce la decizii manageriale suboptimale [35]. La baza acestor aspecte stă abilitatea de a măsura în mod corect satisfacția clienților [30].

O trecere în revistă a studiilor empirice din trecut referitoare la performanțele organizaționale indică faptul că există variații în măsurarea performanțelor în organizații, iar literatura de specialitate a identificat diferite variabile utilizate în măsurarea performanțelor organizaționale [92].

Performanțele produselor se pot măsura la producător pe baza performanțelor tangibile din domeniul calității: fiabilitate, mentenanță, durabilitate, conformitate față de specificații și a performanțelor din domeniul inovării: inovarea de produs și de proces [92]; nivelul de satisfacție și al clienților poate fi evaluat prin prisma rezultatelor comerciale cu ajutorul unor metodologii specifice [92]; rezultatele comerciale, definite ca performanțe organizaționale, cuprind patru elemente [67]:

1. Productivitatea;
2. Numărul produselor noi de succes;
3. Performanțele în privința costurilor și a fabricației;
4. Rentabilitatea de ansamblu a companiei.

Performanțele cu referire la satisfacția clienților au fost conceptualizate în mod diferit în cuprinsul câtorva studii. În timp ce unele dintre aceste studii au măsurat performanțele din punctul de vedere al creșterii cotei de piață și rentabilității, altele le-au măsurat din punctul de vedere al randamentului capitalului [65], [77], [39], [36], [26], [21], [47].

În același timp, unele studii au avut în vedere aspectele operaționale, iar altele au măsurat performanțele prin intermediul satisfacției clienților [3], [31], [82]. Se consideră că măsurarea modernă a performanțelor poate compensa o strategie mai slabă, mai puțin performantă, iar unul dintre motivele pentru care companiile deseori nu reușesc să transpună strategia în fapte are legătură cu sistemul de măsurare a

performanțelor, aceasta nu reușește să strângă informațiile corecte pentru a monitoriza continuu progresul în direcția obiectivelor strategice. Deși se cunosc informații despre relația dintre strategie și performanțe, există încă lacune, în special în contextul economiilor emergente și al multiplilor indicatori ai performanțelor.

În consecință, deoarece fiecare strategie este unică, fiecare necesită tipuri diferite de indicatori și țintele specifice ale performanțelor, aplicarea sistemului corect de măsurare a performanțelor și strângerea informațiilor adecvate de la acestea sunt esențiale pentru progresul și supraviețuirea companiei, chiar pentru asigurarea unei imagini pozitive a acesteia în piață.

1.3.2. Indicatorii care vizează performanța în vânzări

Măsurarea performanțelor din vânzări reprezintă o parte esențială a oricărei afaceri, succesul unei companii depinzând de veniturile acesteia, care, la rândul lor, depind de vânzări. Având în vedere că există mulți factori implicați în indicatorii performanțelor din domeniul vânzărilor, trebuie aplicat un instrument metodologic în vederea măsurării performanțelor din vânzări. Acesta va contribui la crearea de obiective și stimulente realiste, logice și accesibile.

Studiul performanțelor a fost deseori în atenția cercetătorilor pe parcursul ultimelor decenii, iar studiile se concentrează de obicei pe performanțe sub aspect operațional (volum de muncă sau volum de vânzări). Chiar dacă studiul efectuat în acest sens examinează procesul de proiectare al sistemului de măsurare a performanțelor într-o întreprindere cu capital de stat din China (SOE), cadrul teoretic al proiectării sistemelor de măsurare a performanțelor propus oferă informații utile cu privire la indicatorii performanțelor și prezintă factorii ce contribuie la crearea sistemului de măsurare a performanțelor în firmele studiate.

Principalul obiectiv al firmei studiate în cadrul studiului (numită MM) până în anii '80 a fost „maximizarea vânzărilor” în vederea îndeplinirii cerinței proprietarului, care era statul, și acumulării de valută externă; după reformele SOE din China anilor '80 în piața pe care funcționa compania MM s-a trecut de la un mediu monopolist la unul concurențial și firma a început să acționeze în mai mare măsură ca o entitate comercială independentă. În mod corespunzător, obiectivul „maximizarea vânzărilor” s-a transformat în „maximizarea profitului” în anii '80 și apoi în „maximizarea profitului cu accent pe fluxul net de numerar” în momentul realizării studiului.

În numeroase studii au fost utilizate date contabile, precum rentabilitatea capitalului (ROA), rentabilitatea investițiilor (ROI) și rentabilitatea comercială (ROS). Chiar dacă indicatorii financiari nu determină întotdeauna o evaluare reală a valorilor intangibile, ei au rămas abordarea cea mai populară și larg acceptată în studiile de strategie – performanțe. Există și păreri în literatura de specialitate care susțin că managerii evaluează performanțele pe baza datelor financiare și bugetare și în timpul procesului de evaluare aceștia trebuie să examineze informații din mai multe surse și să aibă în vedere mai mulți factori, nu doar rezultate financiare. De exemplu, Rose (2004) afirmă că schimbările economice, modificarea politicilor financiare ale companiei, evenimente neașteptate etc. vor influența toate rezultatele deciziilor și posibilitatea de a controla rezultatele respective.

În prezent, în contextul existenței unor sisteme economice complexe bazate pe o multitudine de piețe eficiente, orice producător își poate valorifica produsele și serviciile în conformitate cu cerințele clienților. Sarcina de a servi clientul poate fi realizată în mod diferențiat; scopul final al acestei acțiuni la nivel financiar fiind obținerea profitului. În optimizarea profitului, echipa managerială are rolul de a stabili și a menține un echilibru între: solicitările și drepturile angajaților.

Deși nu este un indicator de eficiență propriu-zis, profitul exprimă destul de

fidel modul cum au fost alocate și utilizate resursele, dacă compania este viabilă sau nu. Analiza în dinamică a profitului ține seama de rata inflației [16]:

$$P_c = P_{ct} \times \frac{1}{1 + i_p(i_f)}$$

în care: P_c - profitul brut al companiei, în unități comparabile;

P_{ct} - profitul brut în prețuri constante;

i_p - indicele de creștere a prețurilor;

i_f - indicele de creștere a inflației.

Modelul de formare al profitului brut are în vedere mai multe aspecte:

1. Rezultatele obținute în anul curent al exercițiului care la rândul său vizează două aspecte distincte:

1.1. Profitul obținut în urma derulării procesului de fabricare (numit și profitul din exploatare).

1.2. Profitul ca rezultat financiar.

2. Rezultatele excepționale obținute pe parcursul perioadei analizate;

În funcție de elementele de referință se pot dezvolta indicatori ca:

- dinamica profitului brut; I_{pc} cu bază fizică $I_{pc(f)} = \frac{P_{cu}}{P_{co}} \times 100$;

- dinamica profitului brut, cu bază în lanț $I_{pc(i)} = \frac{P_{ci}}{P_{ci+1}} \times 100$;

- ritm mediu anual de creștere $\bar{r} = n - 1 \sqrt[n]{\frac{P_{cu}}{P_{co}} \times 100 - 100}$,

în care:

P_{cu} - profitul comparat în prețuri comparabile, în anul de analiză (n);

P_{co} - profitul exprimat în prețuri comparabile în anul de bază (sau de referință);

P_{ci} - profitul exprimat în puteri comparabile în anul i;

P_{ci+1} - profitul exprimat în puteri comparabile în anul i+1.

Folan și Browne (2005) descriu evoluția măsurării performanțelor și susțin că cerințele de bază ale unui sistem de succes sunt:

- existența unui cadru structural bine definit;

- existența unui cadru procedural clar.

- asigurarea (existența) unui management performant.

Modurile și mijloacele exacte de măsurare a performanțelor sunt percepute ca reprezentând un domeniu de cercetare tot mai important atât pentru organizații, cât și pentru mediul academic.

Landrum, Prybutok și Zhang (2007) susțin că rolul calității serviciilor a devenit unul esențial pentru succesul organizațiilor și, astfel, utilizarea unui instrument sigur pentru măsurarea calității serviciilor informaționale este importantă și, în același timp, necesar.

Kumar și alții (2008) susțin că importanța adoptării unui set de indicatori adecvați ai performanțelor de către companie a fost recunoscută de ceva vreme și este bine documentată în cercetările efectuate. Kumar (2008) adaugă faptul că măsurarea corespunzătoare a performanțelor susține aspecte importante ale companiei: formularea strategiei companiei, managementul proceselor și schimbărilor afacerii, comunicarea, alocarea resurselor, motivarea angajaților și succesul pe termen lung, și a fost documentată în cercetările anterioare. Utilizarea metodologiei potrivite, în vederea determinării calității serviciilor ajută managementul să evalueze performanțele din domeniul serviciilor și conferă abilitatea de a utiliza analiza în

vederea proiectării unor operațiuni și livrări de servicii de calitate superioare. Prin aceasta se asigură promovarea unor idei utile referitoare la rolul indicatorilor de performanță.

Patterson, Warr și West (2004) au studiat modele de conexiuni între climat și performanțe, incluzând printre indicatorii lor de rezultate productivitatea și rentabilitatea companiilor cercetate. Studiul lor a măsurat performanțele prin intermediul economiei standard, utilizând date obținute din conturile companiilor, iar productivitatea a fost indicată ca logaritmul al valorii financiare a vânzărilor nete per angajat. În studiul efectuat pe cele 42 companii de producție, s-a evidențiat că productivitatea se corelează cu opt aspecte ale climatului organizațional, dintre care cele mai relevante ar fi:

- dezvoltarea abilităților și grija față de bunăstarea angajaților;
- satisfacția medie la locul de muncă.

Indicatorii care vizează performanța la nivelul unei companii, sunt utilizați în caracterizarea economică a acesteia.

Criteriile care se iau în considerare într-o analiză care vizează caracterizarea economică generală a unei companii sunt:

- a. Dimensionarea afacerii;
- b. Analogia;
- c. Comparația.

a. Dimensionarea afacerii este esențială în asigurarea performanței; în legătură cu aceasta sunt necesare câteva precizări:

- Aprecierea mărimii companiei trebuie făcută în funcție de ramura și domeniul în care își desfășoară activitatea, ceea ce pentru industria metalurgică este o afacere mică, pentru o întreprindere care produce componente necesare asigurării de linii de alimentare cu apă prin picurare, este o afacere mare;

- Din multitudinea de criterii care se utilizează pentru aprecierea dimensiunii, cele mai frecvent folosite sunt: cifra de afaceri, capitalul social (mijloacele fixe), numărul de salariați;

- În economiile de piață liberă, cu tradiție, companiile mici și mijlocii au un caracter familial și se bazează în mică măsură pe muncă salarială.

b. În evaluarea dimensiunii companiei se apelează la comparații între perioada prezentă și perioada anterioară. Dacă se înregistrează o creștere bruscă a afacerii (start de dimensiuni), atunci desigur va trebui pus accentul pe strategii de dezvoltare.

c. Analogia se face cu companii similare pentru a determina starea de fapt a companiei analizate. Referențialul ales trebuie să fie relevant pentru activitatea companiei.

Studiul de eficiență se referă la:

a) Dimensiunea optimă a companiei – matematic ea se poate exprima:

$$\sum e = \sum \Delta C_s$$

în care: $\sum e$ - economii pe unitatea de produs, obținute la fiecare grupă de costuri, prin creșterea dinamică a companiei;

$\sum \Delta C_s$ - spor de cheltuieli, la grupele de conturi prin dezvoltarea companiei.

Creșterea dimensiunii companiei se poate justifica din punct de vedere economic, după criteriul economicității și al rentabilității, numai dacă este îndeplinită relația: suma efectelor pozitive directe este mai mare decât suma efectelor negative

directe.

$$\sum e > \sum \Delta C_s \text{ sau } \left(\frac{1}{D} + C_c + V' + C'_a \right) > (i_m + C_d + C_a + \alpha)$$

în care: $\frac{1}{D}$ sau $I \times e_n$ - economii la investiții echivalente ca natură pentru a se putea însuma cu economiile la cheltuielile curente;

C_c - economii unitare la costurile convenționale constante;

V' - economii unitare la conturile variabile;

C'_a - economii la aprovizionare,

i_m - spor de cheltuieli la imobilizări pe produs;

C_d - spor de cheltuieli de imobilizări, transport, depozitare;

C_a - spor de cheltuieli pentru produse finite;

α - economii pe unitatea de produse, obținute la fiecare din grupul de costuri.

b) Trendul afacerii poate fi concretizat prin dezvoltare, menținere sau remisie.

În aprecierea tendințelor se notează frecvent cifra de afaceri (CA) în variantele:

- cifra de afaceri totală, cifra de afaceri medie (CA), cifra de afaceri marginală (CAM);

CAM – reprezintă raportul între variația încasărilor unei companii generată de creșterea sau scăderea cu o unitate a cantității de produse vândute (ΔQ):

$$CAM = \frac{\Delta CA}{\Delta Q}$$

O apreciere pertinentă a tendinței afacerii companiei trebuie să țină seama de: rata în afaceri, politica de prețuri, poziția firmei pe piață. Din acest motiv indicatorii de dinamică se vor calcula în prețuri constante sau comparabile:

$$CAC = CA_{const} \frac{1}{1 + \frac{i_p(i_f)}{100}}$$

în care: CAC - cifra de afaceri în prețuri constante (comparabile);

i_p - indicele de creștere a prețurilor la nivelul întreprinderii;

i_f - indicele inflației.

1.3.3. Satisfacția clienților

1.3.3.1. Satisfacția clienților – definiție, context

Conform lui Giese și Cotej (2002), trecerea în revistă a literaturii de specialitate indică variații largi ale definițiilor satisfacției, iar lipsa unui consens cu privire la această definiție limitează contribuția cercetărilor din domeniul satisfacției consumatorilor. Ei îi citează pe Peterson și Wilson (1992), care au sugerat că „Studiile de satisfacția clienților sunt poate cel mai bine caracterizate de lipsa standardizării

definiției și metodologiei” de lucru.

Ei consideră că, fără o definiție unitară a satisfacției, cercetătorii nu pot selecta o definiție adecvată unu anumit context, nu pot dezvolta indicatori valabili ai satisfacției și/sau nu pot compara și interpreta rezultatele empirice. În plus, se mai consideră că cercetătorii din domeniul satisfacției consumatorilor au afirmat că aceste probleme sunt omniprezente și importante în activitatea unei companii.

Definiția satisfacției clienților, așa cum este prezentată într-un glosar de marketing¹ este: „Furnizarea de bunuri sau servicii care îndeplinesc așteptările clienților din punctul de vedere al calității și serviciilor, în relație cu prețul achitat”, iar managementul relațiilor cu clienții, satisfacția clienților (CSAT) este o măsură a gradului în care un produs sau serviciu îndeplinește așteptările clienților.

Satisfacția clienților este un concept abstract și prezintă o definiție a satisfacției clienților, ca fiind „o judecată cu privire la faptul că o caracteristică a produsului sau serviciului sau produsul sau serviciul în sine a conferit (sau conferă) un nivel plăcut de împlinire asociată cu consumul”. Cu toate acestea, Oliver (1997) rezolvă chestiunea definirii satisfacției clienților parafrazând literatura emoțiilor, notând că „toată lumea știe ce înseamnă [satisfacția] până în momentul în care i se cere s-o definească. Atunci, se pare că nimeni nu mai știe”. Într-o definiție simplă [44] consideră că satisfacția clienților este sentimentul pe care îl ai atunci când nevoile tale ca și client sunt împlinite.

Majoritatea studiilor de cercetare se focalizează pe modelele de testare ale satisfacției clienților, în timp ce foarte puțină atenție s-a acordat considerațiilor legate de definire. De aceea, literatura de specialitate este plină de definiții conceptuale și operaționale diferite ale satisfacției clienților (conform tabelului 1.2), iar lipsa unui consens în privința definiției satisfacției creează trei probleme serioase pentru cercetările din domeniul satisfacției consumatorilor:

1. selectarea unei definiții adecvate pentru un anumit studiu;
2. operaționalizarea definiției;
3. interpretarea și compararea rezultatelor empirice care afectează structura de bază și rezultatele cercetărilor de marketing și testării teoriei.

O problemă foarte serioasă determinată de lipsa unui consens în privința definiției este imposibilitatea de a interpreta și compara rezultatele empirice.

Tabelul 1.2.
Definiții conceptuale și operaționale pentru satisfacția consumatorului (SC),
în literatură

Sursa	Definirea conceptuală a SC	Răspuns	Focalizare	Timp
Oliver 1997	<i>SC este un răspuns pentru împlinirea consumatorului. Este o hotărâre de a oferi un produs sau serviciu, cu condiția ca acesta să furnizeze un nivel plăcut de consum, să asigure cerințe conexe ale clientului, chiar dacă ele sunt la limită.</i>	Împlinire de răspuns/ Judecată	Produs/ serviciu	Accentul în timpul consumului
Halsted, Hartman	<i>Într-o tranzacție - SC este un răspuns specific afectiv - care o fac clienții, referitor la</i>	Răspuns afectiv	Performanță a produsului	Înainte sau după consum

¹ <http://www.mshmg.com/glossary,C,Customer+Satisfaction.html>.

Schmidt 1994	<i>performanța produsului în raport cu standardul, într-un anumit moment, înainte de cumpărare.</i>		în raport cu standardul, într-un anumit moment	
Mano Oliver 1993	<i>Satisfacția oferită de produs – este o atitudine – asemănătoare cu judecata de evaluare după consum, cu efecte variabile de-a lungul unei stări de bine continue.</i>	Atitudine-judecată de evaluare-efecte variabile de-a lungul unei stări de bine	Pe produs	După consum
Fornel	<i>Un ansamblu de mesaje care definesc o achiziție.</i>	Evaluare de ansamblu	Performanța a produsului percepută după cumpărare comparativ cu așteptările înainte de cumpărare	După achiziționarea
Oliver 1992	<i>Verifică dacă satisfacția a fost o emoție. Concluzionează că satisfacția este un atribut rezumat al fenomenului și că ea coexistă cu alte emoții de consum.</i>	Rezumatul atributelor fenomenului coexistă cu alte emoții în timpul consumului	Atributele produsului	În timpul consumului
Westbrook și Oliver 1991	<i>O judecată de evaluare după alegerea produsului, referitor la selecția parametrilor specifici de cumpărare.</i>	O judecată de evaluare	Selecția parametrilor specifici de cumpărare	După alegere
Oliver și Swan 1989	<i>O definiție nonconceptuală (cu persoana de vânzare) o activitate care ține de echitate, preferință și discrepanță.</i>		Persoana de vânzare	Pe parcursul procesului de cumpărare

Sursa: Giese și Cotej (2002)

Analizând definițiile din tabel [34] rezultă următoarele idei:

1. Se sugerează un cadru pentru definirea satisfacției consumatorilor pe baza elementelor comune din literatura de specialitate și opiniile consumatorilor.
2. Se 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 noastre cu privire la satisfacție concordă cu opiniile consumatorilor, deoarece este important să înțelegem sensul pe care consumatorii îl

dau satisfacției, iar consumatorii trebuie să înțeleagă ce sens dăm noi termenului de satisfacție atunci când îl utilizăm.

În cadrul primei idei, 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.

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

În plus, răspunsurile consumatorilor urmează un tipar similar celui din literatura de specialitate; satisfacția este alcătuită din trei componente de bază, un răspuns care se raportează la un anumit punct central determinat într-un anumit moment; satisfacția consumatorilor a fost, în general, conceptualizată ca un răspuns fie emoțional, fie cognitiv, iar definițiile mai recente ale satisfacției sunt de acord cu un răspuns emoțional. Studiul mai evidențiază că atât literatura de specialitate, cât și consumatorii recunosc că acest răspuns afectiv variază în intensitate în funcție de situație. Intensitatea răspunsului se referă la puterea răspunsului de satisfacție, care se situează între puternic și slab, și atât literatura de specialitate, cât și consumatorii consideră satisfacția ca un răspuns afectiv concis de intensitatea diferită.

Concluzia finală este că literatura de specialitate din domeniul satisfacției consumatorilor nu a stabilit încă o definiție generală acceptată a satisfacției și, de aceea, studiul lor a avut posibilități limitate de a dezvolta indicatori adecvați și a compara rezultatele mai multor studii. Este citat Gardial et al. (1994), care au sugerat că există necesitatea unei delimitări clare cu referire la existența sau nu a fenomenului „satisfacția clienților”. Numai după aceea se pot adopta liniile directoare pentru dezvoltarea unor definiții satisfacției consumatorilor consecvente conceptual, delimitate în mod clar și specifice contextului.

1.3.3.2. Satisfacția clienților – element al strategiei în afaceri

În prezent, când piața este concurențială în totalitate, iar companiile concurează pentru clienți, satisfacția clienților este percepută ca fiind un element cheie al strategiei în afaceri. Legătura dintre satisfacția clienților și rentabilitatea activității companiei reprezintă elementul esențial în evoluția conceptului de marketing.

Satisfacerea clienților este esențială pentru succesul unei firme, iar autorii afirmă că „clienții satisfăcuți ar putea fi activul economic cel mai semnificativ”.

Clienții sunt satisfăcuți atunci când produsele care le sunt oferite le îndeplinesc nevoile, dorințele și cerințele. În momentul în care firmele nu își pot satisface clienții vor pierde din cota de piață în favoarea rivalilor, care oferă produse și servicii mai bune, la prețuri mai mici. Se consideră că este important ca firmele să înțeleagă ce pot să facă pentru a îmbunătăți satisfacția propriilor clienți. În trei studii efectuate se ilustrează modul în care vânzătorii în detalii de produse alimentare pot influența veniturile magazinelor prin managementul satisfacției clienților [35].

Satisfacția clienților este esențială pentru conceptul de marketing, este o chestiune teoretică și practică importantă pentru majoritatea cercetătorilor din domeniul consumatorilor și o chestiune cheie pentru organizațiile care doresc să-și creeze și să-și mențină un avantaj concurențial în această lume foarte concurențială, iar satisfacția clienților a devenit foarte importantă pentru teoria și practica de marketing, dat fiind că mulți cercetători au indicat relația dintre aceasta și rezultatele

dezirabile din partea consumatorilor [44]. Conform lui Giese și Cotej (2002), managerii trebuie să știe cum definesc grupurile lor de consumatori satisfacția și apoi să interpreteze scalele de satisfacție pentru se focaliza, raporta și a răspunde în mod corect la diferitele niveluri de satisfacție.

Anderson, Fornell și Lehmann (1994) au arătat că firma are câteva beneficii cheie de pe urma unei satisfacții ridicate a clienților; printre acestea se numără:

- a) Loialitatea mai ridicată a clienților actuali;
- b) O elasticitate redusă a prețurilor;
- c) Izolarea clienților actuali față de eforturile concurențiale;
- d) Costuri mai scăzute ale tranzacțiilor viitoare;
- e) Costuri reduse ale eșecurilor;
- f) Costuri mai scăzute ale atragerii de clienți noi;
- g) O reputație mai bună a firmei.

În plus, loialitatea mai ridicată a clienților actuali înseamnă că un număr mai mare de clienți vor cumpăra din nou, asigurând astfel un flux numerar constant în viitor.

Se consideră că valoarea unei satisfacții ridicate a clienților este dată de comportamentul acesteia.

1.3.3.3. Comportamentul consumatorilor

Explicarea comportamentului consumatorilor are la bază elementele specifice conceptului de marketing.

Localizarea pieței, orientarea spre clienți a activităților companiei, orientarea activităților cu specific de marketing spre realizarea unui profit și coordonarea activităților de marketing în companiei, în vederea creșterii segmentelor de piață aferente.

Putem afirma că studiul comportamentului consumatorului a devenit important, având în vedere câteva cauze, specifice anilor '60 ai secolului XIX:

- În primul rând au apărut și s-au dezvoltat asociațiile consumatorilor, care au executat presiuni tot mai evidente chiar asupra clasei politice, prin susținerea promovării la nivel național a măsurilor de protecție a consumatorilor, cum ar fi: impunerea respectării termenelor de garanție, inscripționarea originii și a componentelor produselor, obligativitatea încercuirii prețului și termenului de garanție pe produsele destinate vânzării.

- Tot mai multe întreprinderi au trecut de la strategia orientată spre producție la strategia de marketing integrat, strategic care are ca element fundamental studiul comportamentului consumatorului.

- Pentru studiul comportamentului consumatorului s-a apelat la rezultatele obținute de o serie de științe ca: psihologia, sociologia, antropologia. Informațiile și datele culese pe parcursul cercetărilor au evidențiat complexitatea conceptului. Din multitudinea de definiții ale conceptului de „comportament al consumatorului” se poate opta pentru: cea care îl definește astfel „ansamblul actelor indivizilor, direct legate de cumpărarea bunurilor și a serviciilor, ansamblu care include și procentul decizional ce prevede și determină aceste acte [27].

Definiția conceptului înglobează în structura sa trei elemente distincte, care numai analizate împreună pot defini în totalitate conceptul:

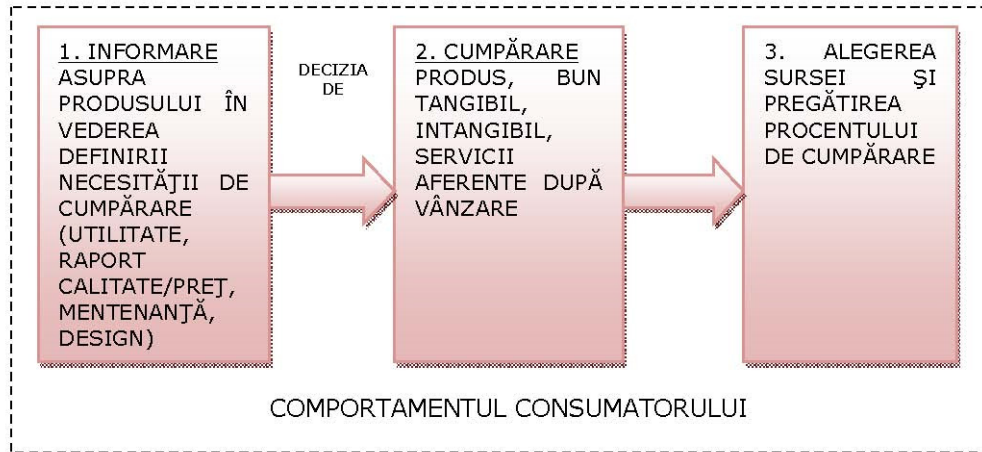


Fig. 1.4. Elementele care definesc conceptul de comportament al consumatorului

- ansamblul actelor indivizilor – vizează elementele de analiză a conceptului, actele care definesc conceptul sunt mai multe și urmează o anumită succesiune: vizitarea unuia sau mai multor magazine, culegerea informațiilor cu referire la produs, preț, mod de utilizare, efecte directe și colaterale legate de utilizare.

Toate aceste acțiuni preced procesul de vânzare propriu-zis.

- cumpărarea sarcinilor și a serviciilor – vizează atât bunurile tangibile, cât și cele intangibile;

- procesul decizional care precede și determină aceste acte derulate succesiv vizează ansamblul comportamentului consumatorului, din momentul promovării ideii cu referire la produs și terminând cu actul final al cumpărării produsului.

Sursele teoretice care au stat la baza studiului comportamentului consumatorului pot fi grupate în trei categorii:

1. Teoriile economice; aici sunt cuprinse teoria economică clasică, teoria economiei sociale și teoriile economice moderne;

2. Apariția științelor comportamentale orientate spre cercetare motivațională calitativă, cercetare motivațională și psihografia, și apariția modelelor comportamentale.

Psihografia poate fi considerată ca o extensie a cercetărilor motivaționale calitative, prin care se încearcă explicarea reacției consumatorilor față de mărci, ambalaje, mesaje de publicitate, toate acestea plecând de la stilul de viață al consumatorului; în esență se consideră că stilul de viață al oricărui consumator este influențat de personalitatea sa și de modul în care acceptă sau nu normele impuse în mediul în care activează.

3. Existența unor modele de formare a atitudinilor prin care managerii companiilor primesc informații referitoare la atitudinile favorabile sau nefavorabile față de produsele sau serviciile pe care ei le livrează pe piață, îi ajută pe aceștia în dimensionarea propriilor structuri de producție, atât sub aspectul volumului de producție, cât și sub aspectul gamei sortimentale alese, pentru programe viitoare. Modelele pot fi diferite, în funcție de caracteristicile pe care le promovează, în raport cu produsele și producătorul acestora. În literatură s-a asimilat termenul de „credință a consumatorului”, care înglobează în structura sa proprietățile sau atribuțiile reprezentative negative ale produsului/serviciului asociate cu numele producătorului;

ele pot fi de două feluri:

- credințe informative legate de produs sau servicii; spre exemplu setul de componente ale unui sistem de irigare prin picurare are un debit maxim de 8 l/apă în 8 ore, distribuit conform unor date inițiale impuse de sistemul de comandă digital.
- credințe evaluative - sistemul de irigare cu pânză de apă, transferabil, este mai indicat de utilizat în zonele în care există canale de alimentare, decât în zonele în care există foraje puține de apă.

În acest caz relația generală care exprimă atitudinea consumatorului oarecare (A_i) față de un produs sau serviciu i , este:

$$A_i = \varphi(C_{j1}; C_{j2}; C_{j3} \dots C_{jk})$$

- în care: $C_{j1}; C_{j2}; \dots C_{jk}$ - credința consumatorului față de atributul 1;
 $1, 2, 3, \dots, m$ - atributele luate în calcul pentru modelul multiatribut;
 $j = 1, 2, \dots, n$ - numărul produselor/serviciilor luate în calcul în modelul multiatribut;
 φ - funcția adoptată în cadrul modelului multiatribut; ea ține seama de importanța, ordonanțarea criteriilor în cadrul modelului;
 $i = 1, 2, 3, \dots, n$ - numărul de consumatori luați în calcul, în procesul de modelare

1.3.4. Evaluarea satisfacției clienților

1.3.4.1. Evaluarea satisfacției clienților

Satisfacția și loialitatea clienților față de majoritatea bunurilor materiale și serviciilor au fost exploatate pe larg în literatură. Paaige, Turner și Krizek (2006) și Anderson, Fornell și Rust (1997) demonstrează beneficiile economice ale creșterii satisfacției clienților utilizând atât o estimare empirică, cât și un nou model analitic.

Satisfacția clienților a fost conceptualizată în studiile de cercetare ca un răspuns fie emoțional, fie cognitiv. Mai mult, există câteva definiții conceptuale și operaționale care indică faptul că răspunsul are atât dimensiuni cognitive, cât și afective.

Paaige, Turner și Krizek (2006) afirmă că procesul de conceptualizare a satisfacției clienților, ca relație a sensurilor percepute de către clienți, și încorporând forme calitative de evaluare contribuie cu informații suplimentare la experiențele trăite de clienți cu privire la satisfacția client/pacient. Mai exact, aceștia susțin că clienții sunt în același timp satisfăcuți și nesatisfăcuți.

Mai mult, se arată faptul că o abordare a satisfacției bazată pe sens poate îmbunătăți capacitatea de percepție a managerilor de a înțelege ce înseamnă să crezi și să realizezi satisfacția clienților.

Cercetări recente au demonstrat o legătură între satisfacția clienților și păstrarea clienților [3].

Fonseca (2009) consideră că satisfacția globală a clienților depinde de modul în care clienții percep calitatea unor aspecte diferite precum, de exemplu, calitatea și așteptările față de servicii, primirea și modul în care sunt întâmpinați, siguranța profesională și orientarea spre client. În plus, se sugerează că satisfacția globală a clienților este reală, iar calitatea serviciilor este foarte bună pentru majoritatea clienților.

Cercetările din domeniul satisfacției clienților s-au dezvoltat în jurul a două tipuri diferite de evaluare: satisfacția specifică tranzacției și satisfacția cumulată.

1. Satisfacția specifică tranzacției rezultă dintr-o evaluare a experienței

clientului în cazul unei anumite tranzacții de produs, achiziționare de servicii și, în timp ce primele cercetări referitoare la satisfacția specifică tranzacției explorau premisele cognitiv – psihologice ale satisfacției, cercetările recente s-au centrat pe efectele emoțiilor pozitive și negative asupra satisfacției.

2. Abordarea cumulată definește satisfacția ca experiența globală a unui client față de un produs sau serviciu în diferite ocazii sau în timp.

1.3.4.2. Măsurarea satisfacției clienților

Este important să măsurăm satisfacția clienților, întrucât aceasta furnizează o informație cu referire la succesul cu care organizația oferă produse și/sau servicii pe piață. Evaluarea satisfacției clienților au ramificații extinse în interiorul și în exteriorul organizației. Măsurarea satisfacției clienților poate furniza managerilor indicatori cu privire la viitoarea susținere a serviciilor proprii din partea clienților.

Studiul lui Paage, Turner și Krizek (2006) examinează premisele satisfacției și loialității clienților prin cercetarea empirică a 210 adulți tineri abonați la telefonie mobilă din Canada, adaptând Modelul american de satisfacție a clienților (American Customer Satisfaction Model).

Scopul studiului elaborat este să examineze matrici diferite de satisfacție și loialitate a clienților și să testeze relația dintre acestea și capacitatea de păstrare a clienților în vederea stabilirii „cotei de portofoliu”. Datele utilizate în studiul de mai sus su provenit dintr-un sondaj longitudinal pe internat desfășurat pe parcursul a doi ani și implicând peste 8.000 de clienți din Canada și S.U.A. și a unor firme din trei domenii de activitate: retail banking, hipermarketuri și furnizori de servicii de internet (ISP-uri); notele acordate de clienți matricilor obișnuite de satisfacție și loialitate au fost monitorizate pe parcursul a doi ani.

Un alt studiu, evidențiază că măsurarea satisfacției clienților poate ghida acțiunile managementului în vederea îmbunătățirii performanțelor financiare globale ale firmei.

Studiul elaborat de Fonseca [31] evidențiază ca fiind necesare trei obiective pentru asigurarea satisfacției:

(1) Realizarea unui model simplificat de accesare a satisfacției clienților pe baza calității tehnice și funcționale și a imaginii companiei, cerând clienților să aprecieze aceste elemente între „deloc satisfăcut” și „perfect satisfăcut”;

(2) Utilizarea unei metodologii a modelelor de segment are ca abordare a modelării satisfacției față de servicii;

(3) Realizarea unui indicator global al satisfacției.

Modelul furnizează directorului de marketing un instrument de analiză ușor de înțeles, iar managerii care doresc să se bazeze pe satisfacția clienților pot înțelege mai bine satisfacția acestora și, astfel, se pot focaliza pe acțiuni de marketing posibile în vederea îmbunătățirii sau menținerii satisfacției clienților.

Conform lui Banker și Mashruwala (2009) o parte a literaturii de specialitate din domeniul satisfacției clienților se axează pe dezvoltarea de scale de măsură a satisfacției clienților în diferite dimensiuni, care ar ajuta managerii la identificarea componentelor specifice ale satisfacției cu impact pozitiv asupra performanțelor din domeniul vânzărilor.

Pentru a avea succes pe piața internă și externă, echipele manageriale își concentrează eforturile către cunoașterea și mai ales înțelegerea condițiilor implicite și explicite ale clienților; aceasta tocmai pentru a cunoaște gradul de satisfacere a meritelor clienților, a așteptărilor pe care ei le au din partea produselor/serviciilor achiziționate.

Pe de altă parte, în vederea menținerii unui anumit nivel de competitivitate

pe piață a companiei, echipa managerială trebuie să promoveze o orientare clară, către clienți, coroborată cu un nivel de calitate a produselor, cât mai aproape de cerințele acestora; din acest motiv se impune o evaluare continuă a nivelului de satisfacție a clienților, în paralel cu monitorizarea performanțelor produselor.

Orientarea către client este justificată din mai multe considerente:

- clienții se obișnuiesc cu calitatea produselor care li se oferă și, în timp, ei își formează o anumită atitudine, percepție față de această situație, pretențiile lor sunt astfel într-o continuă creștere;

- cu cât aceste pretenții ale clienților generează exigențe mai mari, organizațiile sunt nevoite să adapteze produsul și serviciile în conformitate cu aceste noi exigențe;

- concurența existentă în piață aduce îmbunătățiri și elemente de noutate produselor; este un mod de a răspunde, sub aspectul îmbunătățirii calității, produselor existente pe piață.

Aceste considerente trebuie avute în vedere în mod continuu la nivelul companiilor; nu toate companiile dispun de resurse suficiente pentru a intra în circuitul: client – calitate – companie; pe de altă parte clienții nu sunt dispuși întotdeauna să ofere informații legate de calitatea produselor noi.

Companiile trebuie să își concentreze eforturile spre înțelegerea și mai ales satisfacerea necesităților și așteptărilor beneficiarilor actuali, dar să aibă în vedere și necesitățile potențialilor beneficiari.

Elementele care pot intra în așteptările clienților, cu referire la produsele realizate de companie pot fi: conformitatea produsului/serviciului cu documentația de bază, performanțele produsului, modalitatea de livrare sau punere în funcțiune, complexitatea activităților de mentenanță, respectiv costul acesteia, securitatea produsului, răspunderea juridică față de produs.

Analiza și studiile efectuate [31] au evidențiat faptul că la nivelul companiilor, în condițiile unei concurențe tot mai acerbe, discuțiile de urmat, în vederea evaluării satisfacției clienților, cele mai relevante ar fi:

- proiectarea, realizarea, implementarea sau îmbunătățirea sistemului de relații interne/externe de parteneriat cu clienții fideli, volumul informațional colectat de la aceștia poate constitui o bază reală pentru evaluarea satisfacției clienților;

- realizarea unui sistem global de evaluare a satisfacției clienților, care să aibă în vedere atât așteptările actuale, cât și cele potențiale ale clienților loiali;

- elaborarea unui sistem flexibil și rapid, cu un timp de răspuns minimal la oportunitățile oferite de sistemul global de evaluare.

Evaluarea și mai ales monitorizarea satisfacției clienților este un instrument managerial necesar companiei, care se bazează pe analiza informațiilor referitoare la relația cu clientul.

În literatură se evidențiază faptul că există o asociere pozitivă între așteptările percepute ale clienților (PE) și calitatea percepută (PQ), valoarea percepută (PV) și satisfacție. La rândul ei, satisfacția se asociază pozitiv cu loialitatea și negativ cu reclamațiile [...].

Fonseca [31] consideră că, datorită dificultății de măsurare a așteptărilor clienților în legătură cu calitatea unui serviciu, calitatea se referă la conformitatea față de desen sau specificația serviciului. În consecință, el susține că, din punctul de vedere al unui serviciu, satisfacția clienților reprezintă monitorizarea calității livrării serviciului, prin care se măsoară astfel gradul în care organizația livrează serviciul furnizat.

Banker și Mashruwala consideră că primul pas în realizarea unui sistem fiabil de măsură a satisfacției clienților este conectarea acestuia la indicatori obiectivi ai

performanțelor și raportează că studiile anterioare au examinat relația dintre aceste componente ale satisfacției clienților și diferite variabile ale rezultatelor și că un pas esențial în direcția înțelegerii acestor conexiuni îl reprezintă examinarea relației dintre diferite componente ale satisfacției clienților și veniturile din vânzări. Rust și Zahorik prezintă un cadru matematic ce determină componentele satisfacției clienților care au impactul cel mai puternic asupra indicatorilor rezultatelor afacerii, printre care și performanțele, și descoperă că doar una dintre componente este semnificativă în explicarea păstrării clienților.

1.3.4.3. Factorii determinanți în evaluarea satisfacției clienților

Anderson, Fornell și Lehmann și Anderson și Sullivan consideră că satisfacția clienților este afectată de calitatea globală, preț și așteptări și că, la nivelul clientului individual, câteva studii au evidențiat faptul că, calitatea percepută a unui produs sau serviciu afectează satisfacția clienților. Anderson, Fornell și Rust discută modul în care așteptările, calitatea și prețul ar trebui să afecteze satisfacția clienților și de ce, la rândul său, satisfacția clienților ar trebui să afecteze rentabilitatea; de aici rezultă un set de ipoteze care sunt testate utilizând un indice național de satisfacție a clienților și indicatori contabili tradiționali ai rentabilităților economice din care se impune rentabilitatea investițiilor.

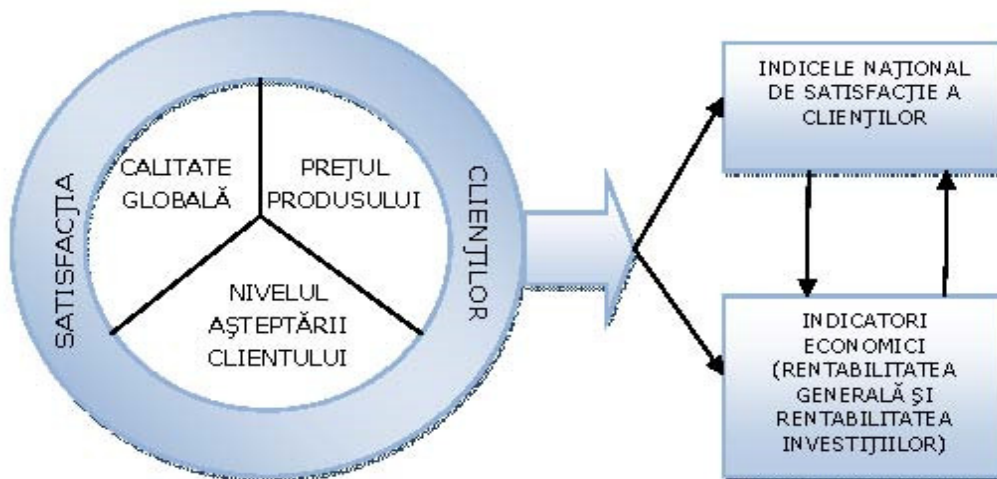


Fig. 1.5. Corelația dintre factorii care determină SATISFACTIA CLIENTILOR, INDICELE NAȚIONAL ȘI INDICELE ECONOMIC [4]

Anderson, Fornell și Lehmann consideră că prețul are un rol important în satisfacția clienților, iar Anderson și Sullivan apreciază că raportul calitate/preț are un impact direct asupra satisfacției clienților față de furnizorul respectiv, așa cum au demonstrat cercetările anterioare [4].

Conklin, Powaga și Lipovetsky [13] descriu problema identificării factorilor determinanți cheie în cadrul analizei satisfacției clienților în relație cu teoria Kano cu privire la relația dintre calitatea produselor și satisfacția clienților, utilizând elemente din teoria jocului cooperativ și analiza riscului, și descoperă că un element din teoria jocului cooperativ poate fi utilizat cu succes în cadrul problemelor de satisfacție a clienților în vederea identificării celor mai importanți factori de influență. Conklin,

Powaga și Lipovetsky [13] au descoperit cheia unui management al relațiilor cu clienții de succes: ea este dată de capacitatea firmei de a duce proiectele până la capăt și de a îmbunătăți continuu performanțele în domeniile care necesită îmbunătățiri.

Banker și Mashruwala au focalizat trei componente ale satisfacției clienților, care sunt considerate importante în domeniul vânzării en detail pe baza cercetărilor anterioare:

- (a) Satisfacția față de calitatea și disponibilitatea mărfurilor în timp;
- (b) Satisfacția față de serviciile pentru clienți;
- (c) Satisfacția față de caracteristicile magazinelor individuale (dimensiunea magazinului, mod de vânzare, plasamentul spațial al magazinului, servicii anume oferite).

1.3.4.4. Satisfacția clienților – calitatea percepută și disponibilitatea mărfurilor

Kano a prezentat variabilele performanțelor prin intermediul cărora clienții judecă produsele și serviciile; ele pot fi clasificate în trei tipuri:

(1) Atribute așteptate, „de bază” ale performanțelor, care descriu funcțiile de bază la care clienții se așteaptă de la un produs sau serviciu; în lipsa acestora, un produs/serviciu ar fi inacceptabil. Prezența lor nu încântă în niciun fel clienții.

(2) Atribute unidimensionale ale performanțelor, care tind să producă răspunsuri liniare la satisfacție; de exemplu, în cazul acoperirii unui sistem de telefonie mobilă, cu cât acoperirea spațială este mai mare, cu atât clienții vor fi mai mulțumiți.

(3) Atribute de atracție, încântare ale performanțelor, care sunt total neașteptate și, dacă sunt prezente, generează o satisfacție considerabilă a clienților.

Conform lui Banker și Mashruwala, satisfacția față de calitatea și disponibilitatea unui produs (marfă) este o componentă a satisfacției clienților; studii anterioare în domeniul vânzării en detail, au stabilit că satisfacția față de calitate este un factor determinant important al satisfacției globale a clienților, aceștia considerând că o satisfacție mai mare față de mărfuri va afecta în mod pozitiv performanțele în vânzări. În același sens, Anderson, Fornell și Lehmann consideră că până și așteptările cu privire la calitatea bunurilor și serviciilor ar trebui să aibă un impact pozitiv asupra satisfacției clienților; ei citează studii anterioare conform cărora rolul așteptărilor este important în determinarea satisfacției clienților, deoarece calitatea așteptată viitoare este esențială pentru păstrarea clienților, menținând astfel o legătură pe termen lung cu aceștia. Ca exemplu, Anderson, Fornell și Lehmann demonstrează că, în domeniul serviciilor, satisfacția clienților depinde de calitatea anticipată a serviciilor viitoare, precum și de capacitatea serviciilor de a împlini nevoi viitoare. Mai mult, ei susțin că satisfacția globală a clienților este influențată nu doar de așteptările cu privire la calitate a produsului, ci și de conceptul de calitate prezentat și de experiențele anterioare referitoare la calitate. În plus, se consideră că așteptările cu privire la calitate conțin informații bazate nu pe experiența reală de consum prezent, ci pe informațiile acumulate cu privire la calitate din surse externe, ca de exemplu, publicitatea, din auzite și mediile de informare generale.

Fonseca [42] consideră că, după stabilirea designului, calitatea este cea care certifică faptul că produsul final ce urmează a fi livrat clientului respectă semnificația sau designul respectiv.

Studiile lui Anderson, Fornell și Rust susțin impactul pozitiv al calității produsului asupra satisfacției clienților, prin „descoperiri” majore:

- În primul rând, așteptările pieței, a clienților cu privire la calitatea rezultatelor unei companii afectează în mod pozitiv satisfacția globală

- a clienților față de firmă;
- În al doilea rând, aceste așteptări sunt în mare măsură raționale, chiar dacă includ o componentă de adaptare redusă.

Banker și Mashruwala consideră că, atunci când vânzările sunt mai mari, un magazin poate rula stocul de marfă mai rapid și, în acest fel, va putea să mențină un stoc mai nou format din mărfurile intrate recent, astfel încât calitatea percepută a mărfurilor are o influență pozitivă asupra satisfacției clienților. În alte domenii de activitate, precum licitațiile online, site-urile de căutare de locuri de muncă sau matrimoniale, dacă vânzările cresc, clienții pot beneficia și de efectele de rețea ale unei baze mai mari de clienți. Astfel, veniturile mai mari din vânzări pot avea un impact pozitiv asupra satisfacției clienților față de mărfuri, iar satisfacția clienților față de calitatea și disponibilitatea mărfurilor va avea un efect pozitiv asupra veniturilor din vânzări ale magazinului respectiv.

Pentru a stabili niște conexiuni între satisfacția clienților și performanțele în domeniul vânzărilor, este necesară o analiză a componentelor specifice care determină vânzări și direcționează resurse pentru programe specifice de marketing [45].

Numeroși cercetători au examinat consecințele economice ale satisfacției clienților [45], [13]. Ei au stabilit că satisfacția clienților generează creșterea consecințelor economice, dintre care cele mai importante sunt:

- fidelizarea clienților față de furnizor, ceea ce duce la sporirea volumului vânzărilor furnizorului;

- îmbunătățirea imaginii furnizorului, ceea ce duce la creșterea volumului vânzărilor și la posibilitatea lărgirii sortimentatiei.

Conform lui Helgesen, loialitatea clienților ar trebui să se relaționeze în mod pozitiv cu rentabilitatea; conexiunea dintre satisfacția clienților, loialitate și rentabilitate este percepută atât de evidentă, încât relația este deseori înțeleasă. Helgesen se focalizează pe clientul individual în ceea ce privește conexiunile dintre satisfacția clienților, loialitatea clienților și rentabilitatea clienților. Se demonstrează că, cu cât un client tinde să fie mai satisfăcut, cu atât loialitatea sa este mai mare și, cu cât un client este mai loial, cu atât este obținută rentabilitatea mai ridicată a furnizorului.

În general, s-a arătat că satisfacția clienților se asociază în mod pozitiv cu creșterea și stabilirea fluxurilor viitoare de numerar ale unei firme. Printre altele, în studiul efectuat de Keiningham s-a menționat să se examineze existența unei conexiuni pozitive între satisfacția clienților și modificările apărute în vânzări, precum și existența unei conexiuni asimetrice între satisfacția clienților și modificările în vânzări. Cu cât este perceput mai rapid nivelul satisfacției clienților de către furnizor, acesta trebuie să adapteze într-un timp minim sortimentatia și volumul mărfurilor, pentru a le aduce în concordanță cu noile cerințe generate de satisfacția clienților.

Referitor la existența unei conexiuni asimetrice între satisfacția clienților și modificările în vânzări, studiile au evidențiat o constatare neașteptată: aceea că nivelul global de satisfacție nu are legătură cu modificările apărute în vânzări. Mai mult, un singur atribut, și anume „existența mărfii pe stoc”, a părut să aibă o relație semnificativă cu modificările în vânzări.

În studiul lor, Anderson, Fornell și Lehmann au utilizat datele de satisfacție a clienților de la firme suedeze și au descoperit că satisfacția clienților conduce la îmbunătățirea performanțelor financiare. Cu toate acestea, ei au constat că, deși satisfacția clienților conduce la o creștere a productivității firmelor prelucrătoare, există o echilibrare între satisfacție și productivitate în cazul firmelor de servicii, iar Banker și Mashruwala au descoperit că o creștere a satisfacției clienților va aduce cu

siguranță un trafic mai mare în magazin care, la rândul său, se poate să determine o satisfacție a clienților mai scăzută. Anderson, Fornell și Rust au descoperit că multe firme care sunt frustrate în eforturile lor de creștere a calității și satisfacției clienților încep să pună sub semnul întrebării conexiunea dintre satisfacția clienților și rentabilitățile economice.

Este important să se determine care aspecte ale serviciilor influențează satisfacția clienților, astfel încât programele de marketing să poată fi adaptate încât să influențeze dimensiunile satisfacției clienților care au impact maxim asupra veniturilor din vânzări [94]. O mare parte a literaturii de specialitate din domeniul satisfacției clienților se focalizează pe dezvoltarea de scale de măsură a satisfacției clienților pentru dimensiuni diferite, care ar ajuta managerii să identifice componente specifice ale satisfacției cu un impact pozitiv asupra performanțelor din domeniul vânzărilor. Zeithaml [94] susține că încă nu știm multe lucruri despre factorii determinanți cheie ai satisfacției clienților.

În consecință, chiar dacă Banker și Mashruwala estimează că satisfacția față de serviciile pentru clienți va determina performanțe superioare în domeniul vânzărilor pentru un anumit magazin, există o buclă de feedback care sugerează că vânzările mai ridicate vor afecta negativ satisfacția clienților față de servicii. Ei estimează că satisfacția clienților față de calitatea serviciilor pentru clienți va avea un efect pozitiv asupra veniturilor din vânzări ale unui magazin, ceea ce reprezintă performanțele magazinului, însă vânzările mai ridicate vor determina o satisfacție mai scăzută a clienților față de calitatea serviciilor pentru clienți, dezvoltând astfel o buclă, de tip feedback.

1.3.5. Satisfacția clienților față de servicii/serviciile pentru clienți

Gómez, McLaughlin și Wittink [36] au descoperit că satisfacția clienților față de servicii afectează în mod pozitiv performanțele din domeniul vânzărilor.

Un serviciu este o activitate economică ce produce o utilitate de timp, loc, formă sau psihologică, iar principalele caracteristici ale unui serviciu, care îl deosebesc de un produs, sunt nematerialitatea, eterogenitatea și incapacitatea de a separa producția de consum. Diferitele dimensiuni ale serviciilor pot genera satisfacție sau insatisfacție, în funcție de domeniul de activitate; de exemplu, contractul cu mecanicul auto poate scădea insatisfacția sau poate să nu aibă niciun efect asupra satisfacției clientului; însă contactul cu medicul poate afecta nivelurile satisfacției clientului.

Conform lui Fonseca [42], serviciile pot fi doar percepute, iar percepția clienților cu privire la calitatea serviciilor în timpul livrării acestor servicii va fi influențată în principal de trei factori: calitatea tehnică a serviciului (ceea ce este livrat de către furnizori), rezultatul know-how-ului disponibil organizației cu evaluări obiective; calitatea funcțională (cum livrează furnizorul), reprezentând modul de furnizare a serviciului; aceasta generează imaginea organizației care livrează serviciul. În același sens, calitatea serviciilor se poate defini ca impresia globală a consumatorului cu privire la inferioritatea/superioritatea relativă a unui furnizor de servicii și a serviciilor sale [42].

Javadein, Khanlari și Estiri [58] sunt de părere că satisfacția față de serviciile pentru clienți înseamnă îndeplinirea așteptărilor clienților cu privire la anumite atribute cheie ale calității serviciilor, care determină satisfacția globală față de serviciile respective.

Literatura de specialitate din domeniul marketingului serviciilor a conceptualizat calitatea serviciilor ca și calitatea percepută, definită ca judecată a consumatorului cu privire la excelența sau superioritatea globală a unei entități.

Calitatea serviciului poate fi definită de gradul în care serviciul livrat coincide cu așteptările clientului cu privire la acel serviciu.

O parte din literatura de specialitate s-a axat pe identificarea acestor componente a calității serviciilor și satisfacției clienților. Calitatea serviciilor și satisfacția clienților sunt două concepte diferite. Oliver a fost primul care a sugerat că calitatea serviciilor ar preceda satisfacția clienților, indiferent dacă aceste concepte, au fost măsurate pentru o anumită experiență, sau în timp și s-au găsit dovezi empirice care au demonstrat că satisfacția clienților este o consecință a calității serviciilor și, în continuarea acestei tendințe, sunt citate rezultatele lui Bodet, care sugerează că calitatea factorilor umani, precum comportamentul personalului, și a factorilor nemateriali, precum imaginea, sunt determinanți pentru obținerea satisfacției clienților.

Este important să determinăm care aspecte ale propunerii de servicii au impact asupra satisfacției clienților, astfel încât managerii să poată adapta programele de marketing în vederea influențării dimensiunilor satisfacției clienților, dimensiuni care au impact maxim asupra veniturilor din vânzări [94].

Fonseca [42] consideră că clienții care sunt total satisfăcuți (nesatisfăcuți) de calitatea serviciilor și imaginea companiei vor fi total satisfăcuți (nesatisfăcuți) de servicii. Se consideră că calitatea serviciilor conduce la satisfacție și că calitatea serviciilor trebuie măsurată având în vedere doar percepțiile clienților cu privire la servicii. Rust și Zahorik raportează că cercetările aferente au evidențiat că măsurarea calității serviciilor și satisfacției clienților furnizează informații care pot ghida ulterior acțiunile managementului în vederea creșterii loialității clienților și îmbunătățirii performanțelor financiare globale ale firmei.

1.3.6. Satisfacția clienților față de caracteristicile fizice ale unui magazin

S-a descoperit că satisfacția față de caracteristicile fizice (structură, dimensiune, finisare, amplasare unitate) ale unui magazin este un alt factor determinant important al satisfacției globale a clienților în domeniul vânzării en detail și va determina venituri mai mari din vânzări.

Însă, considerând că toți ceilalți factori rămân neschimbați, un trafic mai mare în magazin va afecta în mod negativ aspectul și curățenia spațiului respectiv, iar acest lucru, la rândul său, va determina o satisfacție mai scăzută a clienților față de caracteristicile fizice ale magazinului.

Analizând un punct de vedere similar dintr-un studiu anterior, Anderson, Fornell și Rust discută de ce creșterea cotei de piață poate conduce, de fapt, la o satisfacție a clienților mai scăzută și furnizează suport empiric preliminar pentru această ipoteză. Ei susțin că firma își poate supraextinde capacitățile de servicii o dată cu creșterea numărului de clienți și/sau segmente și, în acest caz, chiar dacă nivelul global al satisfacției clienților este în scădere, vânzările și profiturile firmei pot crește. Anderson, Fornell și Rust [...] afirmă că este demn de reținut faptul că acest fenomen poate fi valabil pe termen scurt, nu pe termen lung; pe termen lung satisfacția clienților și cota de piață pot merge mână în mână, adică pot fi considerate interdependente.

Westbrook (2001) utilizând sondajele de opinie în rândul clienților care au făcut cumpărături la un magazin universal, a măsurat satisfacția clienților față de experiențe specifice legate de vânzător. Există diferite dimensiuni ce pot conduce la o creștere a satisfacției clienților. Clienții pot fi satisfăcuți de calitatea mărfurilor din magazin sau de atenția și amabilitatea personalului de pe raion sau pot fi satisfăcuți

sau nesatisfăcuți de caracteristicile fizice ale magazinului, precum modul de amenajare și curățenia. Gómez, McLaughlin și Wittink (2004) măsoară conexiunile ce există între percepțiile cu privire la atributele magazinului și satisfacția clienților și susțin că calitatea raionului de produse și amabilitatea casierilor într-un supermarket influențează satisfacția clienților.

Pentru a reuma, există câteva moduri în care satisfacția clienților poate influența vânzările și performanțele globale; clienții care sunt satisfăcuți vor fi gata să plătească un preț mai ridicat pentru aceeași marfă, vor cumpăra în cantități mai mari și mai des, iar satisfacția determină persoanele să vorbească altora pozitiv despre firma respectivă, ceea ce conduce la o creștere a volumului total al vânzărilor.

CAPITOLUL 2

SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

2.1. Managementul calității, abordare istorică și terminologie

Conform lui Panagiotis [96], există nenumărate lucrări de cercetare cu privire la istoria calității. Mulți cercetători au studiat evoluția noțiunii de calitate [59], [69], [23].

Începând cu civilizațiile antice, cu construcția de temple și drumuri, până în epoca medievală și terminând cu societatea industrială modernă, drumul parcurs de evoluția conceptului de calitate atrage din ce în ce mai multă atenție [59].

Într-o abordare istorică se poate considera că primele elemente care au vizat conceptul de calitate au fost cele prin care, în comuna primitivă, omul făcea o selecție a plantelor comestibile pentru asigurarea vieții; tot un element de îmbunătățire a calității îl constituie și realizarea unor construcții pe apă pentru a se asigura protecția împotriva vicisitudinilor, a mediului, a animalelor sălbatice, sau împotriva cotropitorilor.

În sfârșit, o altă etapă care a marcat un progres calitativ, în comuna primitivă, a fost apariția UZUFACTURII ca proces de schimb între familii a produselor care prisoseau familiei/comunității.

În istoria umanității, atunci când vine vorba de calitate, poate fi împărțită în:

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

2.1.1. Epoca meșteșugăritului

Apariția cetăților în antichitate a generat primele elemente de siguranță necesare populației. În acele vremuri de restriște oamenii aveau necesități de grupare prin construcții de tip „cetate”, îndiguiri de râuri și construcții de apeducte (Roma, Istria ș.a.).

O altă necesitate a fost cea de apărare, prin construcția de forturi, nave de război și de comerț acționate prin vâsle și, mai apoi, prin forța vântului.

În antichitate au fost analizate primele instrumente cu destinație specifică: firul cu plumb, echerul, nivela cu bulă de aer – găsite în mormintele din Valea Regilor (Egiptul Antic).

Au apărut și elemente care indicau dezvoltarea mijloacelor de organizare a activităților; în interiorul piramidei lui Meketre (1800 î.Hr.) s-au găsit urmele unui atelier de țesătorie compus din: 2 torcători, 2 năvădători, 1 țesător și un șef care efectua controlul calității produselor și distribuia lucrul oamenilor.

La mormântul lui Artaxerses I (429 îCh) din Nippur pe tăblițe din lut, cu scriere cuneiformă, era prezentată meseria de bijutier astfel:

„În ceea ce privește inelul din aur bătut cu smarald, garantăm că timp de 20 de ani smaraldul nu va cădea din inelul de aur. Dacă totuși smaraldul va cădea din inel, înainte de trecerea celor 20 de ani, vom plăti numitului Bel-Nadinshumu o despăgubire de 10 mana de argint.

Semnat cu amprente degetului lui Bel-Ahiddina, Belshunu și Hattin”.

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, trei artizani s-au unit în asociații pentru a realiza fiecare produs. Acesta a fost începutul apariției breslelor.

Aceste „bresle” controlau comportamentul profesional al membrilor lor; astfel, pentru a putea urma o profesie era obligatoriu să fii membru al ei; de asemenea, ucenicii erau în mod obligatoriu instruiți și examinați de către maiștri. În plus, meșteșugarilor li se permitea să-și practice meseria doar dacă urmau cu exactitate setul de instrucțiuni convenit și detaliat, care reprezenta o formă timpurie de politică de control al calității. În acest mod, erau protejate interesele meșteșugarilor (aceștia fiind protejați față de concurență) și ale consumatorilor (garanția calității produsului, stabilită de către asociație). Majoritatea acestor asociații se găseau în Europa și, în special, în Europa centrală [72]. În plus, această formă de organizare profesională se găsea, deși cu o răspândire mai scăzută, în Asia Orientală [24].

În Marea Britanie, pe de altă parte, aceste bresle și-au pierdut puterea în momentul în care statul le-a confiscat proprietățile în secolul al XIV-lea. În următorii ani, controlul calității a făcut progrese, în special prin intermediul inovațiilor tehnice, care au condus în cele din urmă la revoluția industrială.

2.1.2. Epoca industrializării

Pe parcursul secolelor al XVIII-lea și al XIX-lea, în Europa centrală, breslele influențau încă viața profesională sub forma camerelor meseriașilor; structurile de bază ale breslelor, care au fost dezvoltate de-a lungul multor ani, ofereau o bază sigură și solidă pentru extinderea industrializării în Europa [72].

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 maiștrii 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 [58].

Calitatea era privită ca responsabilitatea specialiștilor și era plasată la sfârșitul procesului de producție, sub forma inspecției produselor finite.

Această abordare a productivității nu a fost pusă sub semnul întrebării până în anii '70, când metoda nu mai era suficientă pentru a face față concurenței acerbe și dominației produselor de calitate superioară și cu costuri mai mici provenite din Japonia [72].

Întorcându-ne la Europa și Marea Britanie, o dată cu creșterea productivității, a sporit și interesul față de cercetarea în domeniul tehnicilor statistice aplicate.

În acel moment, statisticianul Gosset a pus bazele matematice ale dezvoltării controlului statistic al calității.

Școala engleză a statisticienilor, înființată la începutul secolului XX, a stimulat dezvoltarea ulterioară a controlului statistic al calității [91].

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 [91].

Se poate spune că aceasta a constituit prima abordare sistematică a calității

sau nașterea controlului modern al calității [24].

Deși al Doilea Război Mondial (mai jos) a acționat ca un stimul în direcția statisticii și controlului calității, furnizând aplicații pentru diagramele de control, aceste concepte nu au primit atenția cuvenită în timpul perioadei de pace din Europa și S.U.A., așa cum s-a întâmplat în Japonia.

2.1.3. 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.

Astfel, americanii erau motivați să implementeze metode de controlul calității [24]. În America, după cel de-al Doilea Război Mondial, Departamentul Apărării al SUA, analizând rezultatele obținute în comparație cu investițiile făcute, a instituit că în toate domeniile din industrie, datorită nerespectării calității (a produselor, a serviciilor și a proceselor de fabricare, a contractelor) rezultatele nu au fost cele scontate.

A fost desemnat un colectiv, coordonat de Juran J. M., în vederea realizării unui studiu care să traseze coordonatele politicii de control. Studiul a relevat faptul că orice companie dorește să acceseze proiecte în cadrul colaborării cu Departamentului Apărării al SUA, trebuie să aibă în vedere imputarea următoarelor:

1. Planul de control și procedurile controlului de calitate sunt rezultatul unor previziuni și a unui proces de planificare bine chibzuit;
2. Operațiile de control de calitate trebuie să aibă o structură capabilă să asigure în totalitate prevenirea apariției defectelor.
3. Pentru determinarea conformității produselor, departamentul de control al calității, din cadrul Departamentului Apărării SUA, trebuie să utilizeze date și informații obținute în cadrul inspecțiilor și încercărilor efectuate pe parcursul operațiilor de producție.

Aceste trei principii elaborate la jumătatea secolului trecut, sunt respectate în totalitate și azi. Ele și-au extins arealul de valabilitate și în alte domenii de activitate.

În cealaltă parte a lumii, situația era mult diferită. Toate industriile japoneze erau distruse. Economia era în ruină. În plus, lipsa resurselor naturale înrăutățea lucrurile.

În fața nevoii urgente de a supraviețui, Japonia a răspuns cu voința de a produce produse industriale superioare, care urmau a fi exportate în țări străine [45], [24].

În acest scop, oameni de știință americani, precum W. E. Deming și J. M. Juran, au fost invitați în Japonia să predea metode și idei legate de noul concept cu referire la calitate [56]. Americanii au întâlnit în Japonia o „școală a calității”, condusă de Kaoru Ishikawa (1956).

Spre sfârșitul anilor '50, pe baza colaborării dintre americani [30], comunitatea științifică a lansat vaste programe de instruire în tehnicile de calitate, nu doar pentru ingineri și managementul superior, ci și pentru muncitorii din fabrici și elevii de liceu. Pentru a evidenția măsura acestei preocupări față de efortul de dobândire a cunoștințelor, trebuie menționat că până și mijloacele de comunicare publică, precum radioul și televiziunea, au fost utilizate în acest scop [27].

În urma acestei colaborări de peste un deceniu între școala japoneză și cea americană, în domeniul calității, au apărut elemente noi, care au definit, au îmbogățit conceptul de „calitate”. Amintim aici, în domeniul proiectării produselor aplicarea cu

succes a „spiralei calității” a lui J. M. Juran, care au la bază conceptul „roții calității” al lui Kaoru Ishikawa, ambele idei duc de fapt de la o concluzie: pentru a avea un proces calitativ, indiferent de structura sa, este numai utilizarea unui volum de informații culese și sintetizate anterior derulării procesului în sine.

O altă problemă rezolvată de colaborarea americano – niponă a fost aceea a eficientizării relației planificare – execuție (figura 1) [34].

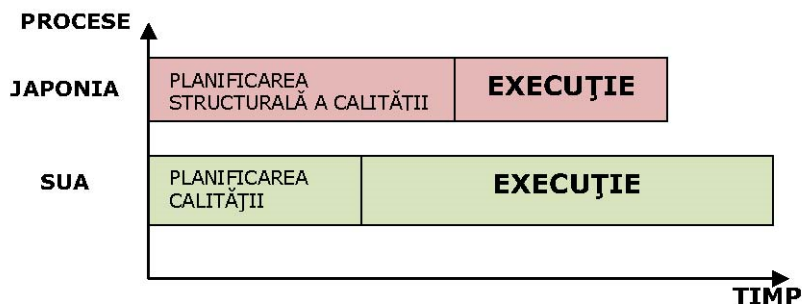


Fig. 2.1. Relația planificare – execuție în cadrul managementului la vârf al companiei [34]

Din figură se observă că abordarea unei planificări structurale a calității generează în final o scurtare a timpului de execuție a produsului în ansamblu; aceasta deoarece în procesul de producție nu mai apar elemente „surpriză” care să prelungească timpul de execuție (conceptul japonez).

Planificarea calității abordată în SUA, poate genera probleme în fazele de execuție a produsului; finalizarea realizării produsului necesită în acest caz un consum de timp mai ridicat (conceptul american).

Având în vedere și faptul că, într-o măsură tot mai mare tipul producției de serie/masă, soluția majoră este cea dorită azi în orice tip de industrie.

La începutul anilor '60, au fost două elemente care i-au ajutat pe japonezi să obțină rezultate deosebite pe linia sporirii calității proceselor și a produselor

1. Implicarea tuturor persoanelor în controlul calității (numai realizarea activității de control);

2. Trecerea articolelor de control din stare pasivă (cu componente constatative) în stare activă (cu un puternic rol preventiv).

Atunci au fost puse bazele Controlului calității în întreaga companie (Company Wide Quality Control) sau Controlul calității totale (Total Quality Control). În special în industria automobilelor (cea mai temeinică victorie a Japoniei împotriva Occidentului), această filozofie a Controlului calității în întreaga companie a fost combinată cu efortul tuturor în vederea reducerii pierderilor (tehnica Muda); adică diminuarea tuturor elementelor care duc la creșterea costului fără a adăuga valoarea produsului pentru client [24]. Acest efort a dat naștere Sistemului de producție Lean (Lean Production System) [67] și sistemelor Exact la timp (Just in Time) sau Kanban [118].

Aceste aspecte pot fi însumate în efortul continuu de a utiliza mai puține resurse (de ex., mai puțină electricitate, stocuri mai mici sau chiar zero, transport mai puțin) și timpul cât mai exact necesar pentru a produce aceeași cantitate sau o cantitate mai mare de produse [24].

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 [72] la activ de control. În acest context de afaceri, fiecare manager de departament și fiecare angajat este acum responsabil pentru rezultatele și livrările sale [85]. 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 [24].

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.

2.2. Orientarea Managementului Calității

2.2.1. Orientarea spre calitate a proceselor din sfera consumului

Orientarea spre calitate a proceselor strategiilor abordate în domeniul calității la nivelul companiilor au în vedere două direcții esențiale:

- Orientarea producției spre cerințele clienților; producătorul vine în întâmpinarea acestor cerințe, încercând să le cuantifice cu o precizie cât mai mare și într-un timp cât mai redus;

- Orientarea spre posibilitățile proprii de asigurare a unor produse/servicii conforme cu cerințele clienților [23].

Dezvoltând pe termen scurt, mediu și lung aceste strategii, echipele manageriale pot elabora programe de activitate care să creeze posibilitatea înscrierii companiei pe o nișă de piață favorabilă în raport cu posibilitățile ei.

Orientările privind calitatea sistemelor de producție complexe sunt:

1. Orientarea transcendentă; de la gustul perfecțiunii la perfecționarea gustului;

2. Orientarea spre produs/grupă de produse;

3. Orientarea spre procese de producție care definesc un produs;

4. Orientarea spre costuri care definesc o anumită calitate;

5. Orientarea calității produsului în funcție de cerințele clienților.

2.2.2. Trecerea de la „hard” la calitate „soft”

Făcând dovada unei înțelegeri mai aprofundate aplicațiile managementului calității au continuat să se extindă și să se transforme. De la conceptul ingineresc „hard” al controlului statistic al calității realizat de către tehnicieni și aplicat cu precădere în industriile prelucrătoare, managementul calității a evoluat spre filosofia și cultura managementului calității totale. Suntem departe de a diminua influența componentei „hard” în conceptul de calitate. Dezvoltarea tehnologiilor de control de azi, care permit asigurarea unor recenzii ale măsurătorilor de ordinul unităților „nano” în condiții de timp altădată inimaginabile, precum și existența unor echipamente hard de calcul statistic precise duc la creșterea impactului componentei „hard”. Apare aici însă un aspect, și anume: rolul preventiv al controlului; adică rezultatele controlului ar trebui să genereze ideea unui proces conform cu documentația, în urma aplicării căruia să rezulte „NUMAI PRODUSE CONFORME CU DOCUMENTAȚIA ELABORATĂ ÎN ACEST SENS”. Pentru atingerea acestui obiectiv trebuie ca managementul calității să fie orientat în vederea asigurării atât a componentei „hard”, cât și a componentei

„soft”.

Deci, în cadrul calității totale latura managerială „soft” a calității este mai degrabă accentuată în sensul că sunt implicate toate grupurile funcționale dintr-o companie în asigurarea calității produselor realizate [24]. În cadrul tendinței actuale, în care se încearcă obținerea „Exceleței în afaceri”, necesitatea de a încorpora impactul asupra întregii companii a devenit un element explicit și important al mișcării pentru calitate, făcând astfel ca managementul calității să aibă în structură o cantitate apreciabilă de „soft”.

2.2.3. Orientarea spre Excelența în afaceri

Orientarea spre „excelența în afaceri” trebuie să aibă în vedere câteva aspecte relevante în asigurarea progresului științifico – tehnic; amintim aici:

2.2.3.1. – O dinamică ascendentă a activităților de cercetare – proiectare, în ideea că orice proiect de produs nou sau neproiectat va avea la bază date, informații utilizate în proiectele anterioare; astfel programele de cercetare – proiectare vor respecta principiile enumerate de J. M. Juran [58] cu prilejul elaborării „spiralei calității” [10], [46].

2.2.3.2. – Asigurarea, în cadrul procesului de cercetare – proiectare - fabricare a unui management al calității flexibil, caracterizat prin:

- promovarea principiului gestiunii economice proprii;
- stimularea fenomenului implicat direct în procesele de cercetare – proiectare – fabricare;
- îmbunătățirea modului de finanțare a proiectelor, prin redistribuirea valorilor nou create;
- structurarea proiectelor și a proceselor de fabricare în vederea elaborării unui număr cât mai mare de soluții pentru produsele nou proiectate;
- diminuarea efortului și a întârzierilor suplimentare datorate elaborării structurilor calitative produselor.

Atunci când Deming a început să predea cursuri de calitate în Japonia, la începutul anilor '50, a predat statistică „hard”, însă în anii '90 a trecut la o abordare mai „soft” cu „Sistemul cunoștințelor profunde” („The System of Profound Knowledge”) [20].

Mai mult, prima definiție a lui Juran cu privire la costul calității, din 1951, era o definiție mai mult inginerească despre producerea de defecte, în timp ce definiția sa de la sfârșitul anilor '80 era o definiție mai holistică cu privire la suma tuturor costurilor care ar putea fi evitate utilizând managementul calității [46]. O prezentare succintă a modului de evoluție a conceptului de calitate de-a lungul anilor se prezintă în figura 2.2.

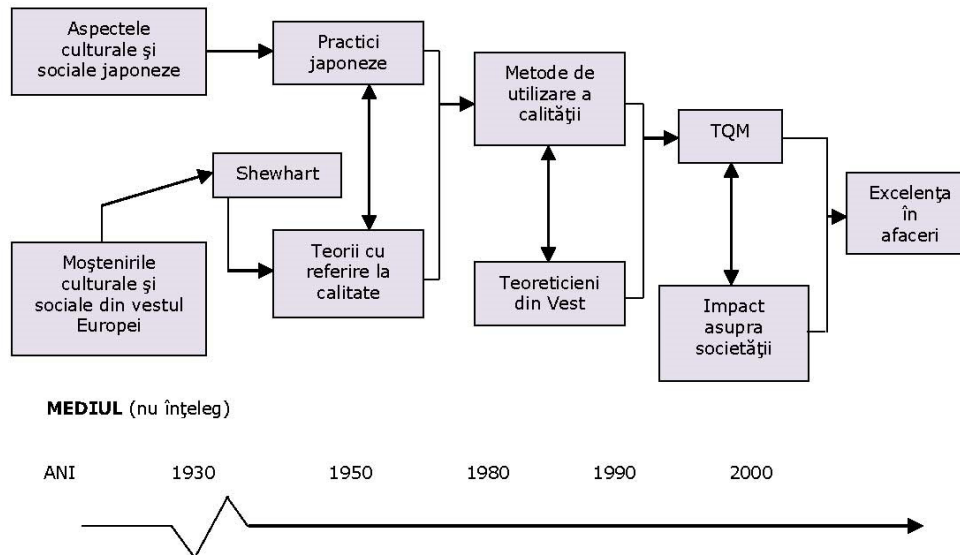


Fig. 2.2. Evoluția conceptului de calitate de-a lungul anilor

O abordare globală a evoluției conceptului de calitate (fig. 2.2.) evidențiază că la baza evoluției acestui concept au stat:

- Aspectele sociale și cultura japoneză înainte și după cel de-al doilea Război Mondial, și

- Aspectele culturale și sociale ale culturii din Europa, din aceeași perioadă .

În același timp, odată cu formarea și extinderea conceptului TQM, acesta și-a extins aria de impact, de la procedurile clasice, care vizau impactul în companie s-a trecut la aspecte care depășeau această zonă; mai mult, cu cât strategia companiei viza „Excelența în afaceri”, „Total Quality management” a devenit instrumentul preferat în definitivarea deciziilor; aceasta pentru că în aria de aplicabilitate a TQM au intervenit atât producătorul, dar și clienții, furnizorii și intermediarii care participă direct/indirect la acest proces.

2.3. Managementul calității și strategia competitivă

2.3.1. Relația managementul calității – piața concurențială

Pe o piață concurențială, scopul principal al strategiilor și tacticilor de marketing ale unei firme este de a obține profit și a contribui la dezvoltarea companiei, iar satisfacția clienților, calitatea și păstrarea clienților sunt aspecte care afectează toate societățile comerciale, ele fiind toate interesate de studierea, evaluarea și implementarea strategiilor de marketing care au ca obiectiv îmbunătățirea performanțelor prin păstrarea clienților și maximizarea volumului vânzărilor, cu efecte benefice asupra performanțelor financiare ale firmei.

Pe o piață concurențială, cererea de calitate pare să fie factorul cel mai important pentru supraviețuirea companiilor pe piața globală în continuă extindere, deoarece calitatea este vitală în determinarea succesului economic al companiilor [128]. Companiile prelucrătoare de clasă mondială obțin avantaje concurențiale și cote de piață mai mari, furnizând un produs de calitate cu un preț competitiv, așa

cum este cerut de către clienții exigenți [128].

Conform lui Weistein, Vokurka și Graman (2009), majoritatea concurenților străini utilizează calitatea ca armă strategică pentru a obține cote pe piața industrială din S.U.A. Weistein, Vokurka și Graman (2009) adaugă că este important ca firmele să înțeleagă mai bine consecințele calității scăzute în toate aspectele afacerilor lor pentru a concura mai eficient; clienților lor nu vor mai tolera calitatea inferioară la produse și servicii, iar firmele nici nu își vor mai putea permite pierderile financiare ce pot fi atribuite calității slabe.

Conceptul de management al calității (TQM) s-a dezvoltat ca rezultat al concurenței globale intense, în timp ce companiile de pe piețe concurențiale, naționale sau internaționale, au acordat o atenție deosebită filosofiilor, procedurilor, uneltelor și tehnicilor care vizau managementul calității. Pe o piață concurențială, cererea de calitate apare ca singurul și cel mai important factor pentru supraviețuirea companiilor pe piața globală în continuă extindere [128], iar practicile de managementul calității ajută organizațiile să concureze pe piețele externe și să obțină avantaje concurențiale pe piața globală.

Concurența globală în creștere a forțat multe organizații să participe la mișcarea pentru calitate și să inițieze diferite îmbunătățiri legate de calitate în practicile lor de planificare și management [6].

Conform literaturii de specialitate în domeniu, managementul calității a făcut parte integrantă din mișcarea organizațională globală în ultimii 20 de ani. Această mișcare organizațională a depășit obiectivul strategic de creștere într-un mediu de afaceri foarte nesigur, caracterizat de progrese tehnologice rapide, concurență globală și clienți exigenți [81].

Profesioniștii sau experții, precum Deming, Crosby, Juran și Gryna, Feigenbaum (cunoscuți și sub numele de „guru” ai calității), Ishikawa și alții, au dezvoltat anumite concepții/teorii în domeniul managementului calității și că părerile lor despre managementul calității oferă o bună înțelegere a dimensiunilor managementului calității [6].

Modelele de tip Premii pentru calitate, precum Premiul European pentru Calitate (European Quality Award) din Europe /1994), Premiul Deming (1992) din Japonia și Premiul Național pentru Calitate Malcolm Baldrige (1997) din S.U.A., oferă un cadru standard util în funcție de care firmele își pot evalua metodele de managementul calității, modul de aplicare a acestor metode și rezultatele financiare finale.

Conform lui Zakuan [128], numeroase studii (Saraph et al., 1989, Flynn et al., 1994, Ahire et al., 1996, Rao et al., 1999, Yusof și Aspinwall, 2000 și Sila, 2007) au examinat ce înseamnă managementul calității, care sunt barierele obișnuite în calea implementării managementului calității și care factori sunt importanți pentru succesul managementului calității. Ei adaugă că, deși aceste studii au furnizat rezultate diferite cu privire la factorii de calitate importanți, *au identificat un set comun de concepte, care sunt considerate esențiale pentru succesul implementării managementului calității.*

Aceste concepte sunt prezentate pe scurt în tabelul 1.1.

Concepte referitoare la implementarea managementului calității
din literatura de specialitate

Conceptul	Realizarea conceptului
1. Leadership-ul în calitate (QL)	- Rolul în leadership-ul în top management; - Suport pentru top management; - Obligațiile top management pe linia calității; - Leadership management.
2. Orientare spre satisfacția clienților	- Rolul departamentului de calitate; - Atragerea clienților; - Orientarea clienților spre calitate.
3. Informații privind calitatea și analiza	- Date și rapoarte privind calitatea; - Informații privind calitatea; - Valabilitatea informațiilor cu privire la calitate; - Informații și analize.
4. Dezvoltarea resurselor umane	- Managementul forței de munca; - Formarea angajaților; - Suport pentru dezvoltarea resurselor umane; - Managementul resurselor umane.
5. Planificarea strategică în management	- Managementul proiectării proceselor; - Managementul proceselor; - Proiectarea managementului calității; - Planificarea strategică a managementului calității.
6. Managementul calității la furnizor	- Implicarea furnizorului; - Implicarea managementului calității la furnizor; - Calitatea furnizorului; - Asigurarea calității furnizorului; - Managementul furnizorilor.
7. Rezultatele calității	- Calitatea producției; - Calitatea proceselor interne; - Calitatea rezultatelor; - Eficacitate organizațională.
8. Asigurarea calității	- Asigurarea calității furnizărilor; - Asigurarea calității produselor și serviciilor.
	- Asigurarea calității produselor interne, a produsului de desfacere și asigurarea unei eficiențe economice planificate.

Sursa: Zakuan, Parit, Batu (2010).

Autorii au ales câteva concepte comune și au exemplificat modurile de a le putea realiza. Astfel:

1. *Relația leadership – calitate* poate fi asigurată prin creșterea rolului leadership-ului în top management; calitatea poate fi considerată un suport pentru derularea top managementului, evidențiindu-se în același timp relațiile care se pot dezvolta în top management pe linia creșterii calității.

2. *Orientarea înspre satisfacția clienților* – este conceptul ce trebuie realizat de toate departamentele din cadrul companiei, rol de lider revenind aici departamentului de calitate, prin promovarea calității (a calității tehnice, a raportului favorabil calitate/cost pentru produsul propriu-zis, dar și dezvoltarea unor servicii calitative pe orizontală) la nivelul producătorului; în același timp clienții trebuie educați în vederea acceptării unui anumit nivel al calității.

3. *Asigurarea unui sistem informațional și de analiză calitativ* se poate realiza la nivelul companiei prin dezvoltarea unui sistem de colectare a datelor și al rapoartelor cât mai performant (sub aspectul vitezei și al preciziei datelor transmise); nu trebuie evitate informațiile privind calitatea produselor, a proceselor, a activităților din interiorul companiei. Sistemul de asigurare al calității trebuie să aibă un rol preventiv și să permită gruparea informațiilor într-o bază de date cât mai complexă cu multiple posibilități de analiză mono- sau mulți.

4. *Dezvoltarea resurselor umane* este un concept generator de progres în companie. Odată cu creșterea gradului de complexitate și diversitate a produselor și serviciilor calitatea forței de muncă este relevantă; metodele utilizate în asigurarea acestui raport au în vedere sporirea nivelului de efort la locul de muncă, concomitent cu derularea unui proces de formare continuă a fiecărui om din companie; procesele acestea au un puternic trend crescător în timp, asigurându-se astfel la o filozofie a autoformării în timp.

5. Planificarea strategică în management este cea care prefațează necesitatea utilizării calității în acest proces; planificarea poate fi considerată calitativă în măsura în care ea se realizează la nivelul tuturor autorităților atât în spațiu, cât și în timp, plecând de la ideea că „orice proces neplanificat odată apărut duce la involuție”, planificarea strategică va cuprinde procesele de cercetare – proiectare – desfacere – resurse umane, materiale și financiare.

6. *Managementul calității la furnizor* are în vedere două aspecte:

6.1. Implicarea furnizorului în aplicarea unui management al calității mărfii pe care o livrează (este pusă de calitate propriu-zisă a mărfii, calitatea condițiilor de transport, depozitarea și protecția în timpul transportului; este vorba și de respectarea termenilor și al datelor de livrare, conform cu documentația stabilită anterior);

6.2. Evitarea unui proces intens de „fidelizare” a beneficiarului în raport cu furnizorul.

7. *Rezultatele calității* este un concept care are în vedere parametrii calitativi care vizează procesul în ansamblul său; este vorba de calitatea produselor și a serviciilor, calitatea proceselor interne și externe aparținând companiei.

8. *Asigurarea calității* implică un ansamblu de elemente care vizează. Asigurarea calității furnizorilor, asigurarea calității produselor și a serviciilor și a proceselor de fabricare, calitatea proceselor de desfacere, eficiența economico – planificativă.

În concluzie, se poate afirma că pentru a se asigura o strategie competitivă, este nevoie de un management performant, la baza căruia stau câteva concepte, așa cum rezultă din figura 2.3.



Fig. 2.3. Factorii de succes

Calitatea este vitală în determinarea succesului economic al companiilor prelucrătoare; companiile prelucrătoare de clasă obțin avantaje concurențiale și cote mai mari de piață prin niveluri deosebite ale performanțelor furnizând un produs de calitate cu un preț competitiv, așa cum este solicitat de către clienți.

Practicile de managementul calității pot aduce îmbunătățiri prin reducerea deșeurilor, recondiționării și stabilizarea procesului de producție. La rândul lor, acestea minimizează costurile de producție și cresc productivitatea [2].

Prin îmbunătățiri continue, pot fi prevenite erorile și defectele și, de asemenea, pot fi reduse ciclurile de producție ale produselor, îmbunătățind astfel productivitatea și performanțele organizaționale [127].

2.3.2. Relația managementul calității – rezultate financiare

Performanțele financiare sau rentabilitatea reprezintă un mod de măsurare a rezultatelor managementului calității; așa cum susține Deming îmbunătățirea calității conduce la eliminarea pierderilor, reducerea costurilor și va crește rentabilitatea [31].

Managementul calității înseamnă mai mult decât practici sau tehnici de asigurare a calității; el are la bază un sistem de valori; este relevant pentru toate organizațiile, mari sau mici, publice sau private, de producție sau servicii, putând fi aplicat de la un singur departament la o companie multinațională de mari dimensiuni [121].

Modelul inițial de lanț de servicii – profit nu a inclus o variabilă de valoare, dar, ca răspuns la cercetările nou apărute referitoare la „rentabilitatea calității” („return on quality”), Heskett, Sasser și Schlesinger (1997) au adăugat-o în acest lanț, motivul acestei includeri fiind evident. Avantajele financiare ale intensificării eforturilor în direcția îmbunătățirii calității, care au fost asumate ca o chestiune de bună – credință, au fost atacate foarte serios la începutul anilor '90.

Provocarea managementului producției și implicit a funcției de producție este de a livra valoare care îndeplinește cerințele clienților, obiectivul unei firme ar trebui să fie acela de a obține o combinație de valoare între calitate și costuri care să maximizeze atât beneficiile clienților, cât și profitul firmei, acest deziderat poate fi asigurat, conform studiilor aferente în acest sens, doar cu ajutorul managementului calității [...].

Barclay susține că prin calitate se creează nu doar un avantaj preț/valoare față de concurență, ci firma are posibilitatea de a fixa un preț unitar mai ridicat datorită diferențierii. Mai mult, el consideră că firmele care concurează pe baza calității urmează o strategie operațională care controlează calitatea produsului/serviciului și încearcă să obțină un avantaj concurențial durabil dezvoltând competențe în continuă îmbunătățire. Strategia va ține seama de evoluția în timp a doi factori distinctivi: nivelul costurilor și calitatea de design a produsului.

Conform lui Frick (1997) există multe alte moduri de abordare a managementului calității, ținând seama de numărul și calitatea factorilor luați în considerare în momentul analizei.

Dacă se reprezintă grafic dinamica în timp a costului calității și valorii calității pentru un produs, se obține imaginea din figura 2.4. [24].

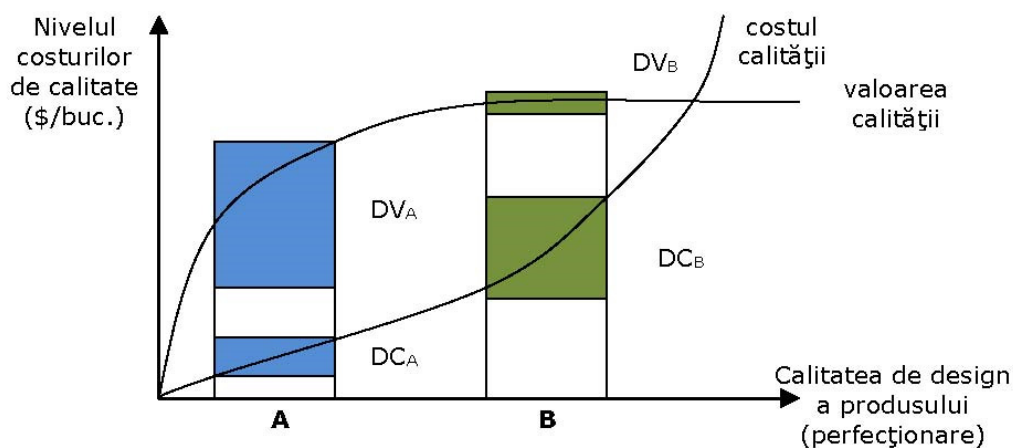


Fig. 2.4. Evoluția relației calitate – cost pentru un produs [24]

Din figură se observă că în evaluarea relației calitate de design/cost în contextul managementului calității există două zone distincte:

- zona A, în care cu costuri relativ reduse (DC_A) se pot obține creșteri ale calității însemnate (DV_A);
- zona B, în care pentru a obține o creștere minimală a valorii calității (DV_B) sunt necesare valori ale costurilor calității importante (DC_B).

Dacă se are în vedere durata de viață a produsului, atunci rezultă că în momentul în care produsul trece în perioada finală de maturitate, condițiile specifice punctului B ar fi îndeplinite, adică eficiența proceselor de îmbunătățire, perfecționare a produsului se îndreaptă spre limite inferioare, concomitent cu sporirea costurilor necesare efectuării acestui proces; ca urmare, managementul practicat la nivelul aceleiași structuri este diferit de la o perioadă la alta.

Se poate afirma că managementul calității este un element catalizator în cadrul organizației și este văzut în funcțiile sale diferite; în timp ce clienții devin mai sofisticăți, mai bine informați, iar așteptările lor cresc, o afacere poate supraviețui și prospera oferind un angajament față de calitate, în continuă creștere din partea producătorului; acesta are însă obligația ca, pentru a face față concurenței, să promoveze calitatea tehnică conform cerințelor clienților, dar cu costuri mai mici; aceasta este posibil numai prin promovarea unor strategii diferențiate (care au ca obiectiv final asigurarea unei calități conforme cu cerințele beneficiarilor), cu costuri cât mai mici.

2.3.3. Relația managementul calității – servicii

În procesul de producție calitatea unui produs înglobează aspecte tangibile, care pot fi optimizate în vederea atingerii unui nivel de calitate cerut de piață; întreprinderile, în majoritatea lor, au în vedere cu prioritate aceste aspecte tangibile.

Privit în ansamblul său, conceptul de calitate este legat însă de toate etapele procesului de producție, începând cu comanda inițială, până la vânzare, precum și perioada următoare acesteia. Pe măsură ce piața devine mai complexă, în procesul de optimizare trebuie avut în vedere și efectul global ținând seama și de calitatea serviciilor care înglobează aspecte „intangibile”; în domeniul serviciilor calitatea se manifestă prin două componente distincte:

- calitatea procesului de servire concretizat prin activitățile specifice serviciului ar fi: respectarea termenelor de livrare, respectarea modului de livrare și a activităților de ... (nu înțeleg!!!), efectuarea serviciilor de întreținere, de mentenanță și asigurarea cu ... (nu înțeleg!!!) aferente, efectuarea de instructaje periodice cu ... implicat în utilizarea produselor, informare periodică și altele;

- nivelul de calitate al efectului serviciului concretizat prin repetarea de către beneficiari a unei satisfacții, a unei ... de calitate, care să-l mulțumească.

Serviciile de calitate necesită o conducere inspirată, o cultură corporatistă orientată spre client, implicarea angajaților și utilizarea eficientă a sistemelor și tehnologiei; toate acestea se dezvoltă încet. Serviciile de calitate încep cu angajamentul, acțiunea și implicarea managementului superior. Odată ce managementul la vârf își ia angajamentul față de calitate, procesul de asigurare a calității poate începe, iar șansele de succes cresc [45].

Calitatea serviciilor contează în toate domeniile de activitate: toate companiile îi recunosc importanța, având în vedere că afectează loialitatea și satisfacția clienților [76].

Conform lui Onwubolu [...], Porter în 1985 a introdus conceptul de valoare ca paradigmă a avantajului concurențial.

Conform figurii 2.5. modelul propus de Porter în vederea poziționării concurențiale strategice are cinci pași distincți:

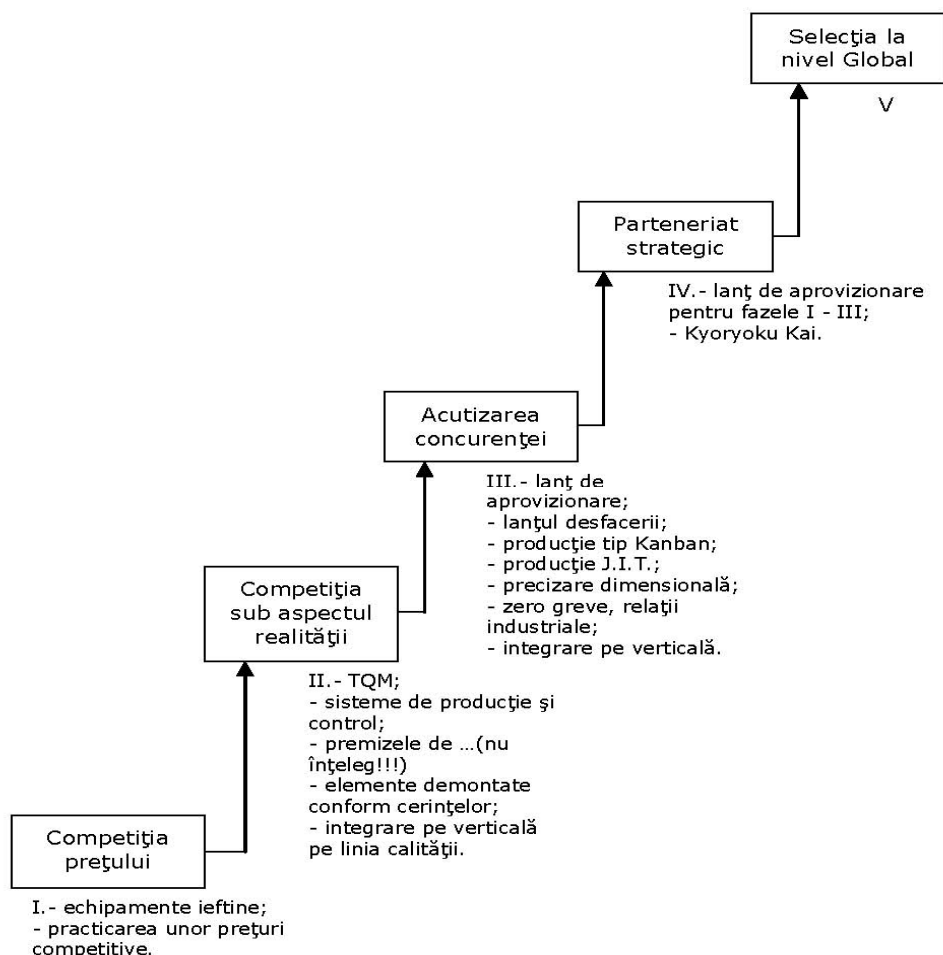


Fig. 2.5. Modelul poziționării concurențiale strategice
Sursa: (Hines, 1995) - prelucrat

Conceptul de lanț de valori reprezintă o poziționare concurențială strategică a companiilor în vederea succesului pe termen lung, iar firmele sunt poziționate într-un sistem de lanț de valori ca lanț de valori al furnizorilor, organizațional, valoare de canal sau lanț al clienților. Din figura 2.5. se arată că activitățile succesive ale unui lanț de valori sunt conectate într-un număr de puncte pentru a forma un sistem de lanț de valori, derulat pe parcursul unui număr de 5 pași realizați succesiv prin aplicarea acestei strategii se poate ajunge la un proces de selecție la nivel global.

Fiecare organizație dorește să-și îmbunătățească modul de funcționare, crescându-și cota de piață, scăzând costurile, gestionând riscul mai eficient sau îmbunătățind satisfacția clienților, iar un sistem de management al calității îl oferă cadrul necesar pentru monitorizarea și îmbunătățirea performanțelor în orice domeniu își dorește.

Practicile de focalizare pe clienți reflectă principiul fundamental al managementului calității, deoarece clienții sunt jucătorii finali ai performanțelor din punctul de vedere al calității [121].

Există câteva componente ale managementului serviciilor. Managementul serviciilor încorporează de obicei sisteme automatizate alături de munca calificată. Sistemele care utilizează managementul serviciilor se referă la managementul comenzilor, managementul stocurilor, activarea, întreținerea și alte câteva tipuri de sisteme auxiliare pentru a se asigura că sistemele organizației funcționează perfect. Calitatea nu este o strategie de afaceri de tip „remediu rapid” și, deși este ușor să faci rabat de la calitate, procesul de calitate fiind complex și frustrant uneori, focalizarea este esențială, iar procesul începe cu angajamentul managementului superior față de calitate.

În ultimele decenii, accentul s-a pus pe importanța calității produselor și serviciilor; în prezent clienții se așteaptă ca furnizorii lor să le livreze produse sau servicii de calitate, conform cerințelor lor. Calitatea nu este doar un factor important în determinarea valorii; ea este generatoare de noi cantități, de noi comenzi.

Calitatea internă exprimă capacitatea unei unități productive de a produce produse conform calității lor proiectate la un cost de producție cât mai mic. Ideea că pot fi obținute performanțe generale pe piață și în afaceri prin îmbunătățirea calității produselor pe termen lung reprezintă piatra de temelie a revoluției actuale în domeniul calității. Clienții își formează părerile despre produsele unei firme pe baza experiențelor lor curente și anterioare cu produsele respective.

Performanțele satisfăcătoare ale produselor în domeniul respectiv sunt însoțite de o loialitate mai mare a clienților și o cotă de piață mai mare.

Ahire și Dreyfus (2000) numesc acest aspect al rezultatelor calității *calitate externă*, deoarece el este legat de perspectiva clienților asupra produselor după utilizarea pe teren.

2.3.4. Strategii de management al calității

Conform lui Zakuan, Parit, Batu (2010), cercetările au arătat că un număr tot mai mare de companii utilizează practici de managementul calității ca bază strategică pentru generarea unui avantaj concurențial și pentru îmbunătățirea performanțelor organizaționale (Samson și Terziovski, 1999).

Conform lui Frick (1997) și Jusoh și Parnell (2008), o strategie în domeniul calității necesită resurse umane și materiale. În lipsa angajamentului managementului superior și dorinței acestuia de a-l susține cu resurse considerabile pe care le au la dispoziție, îmbunătățirea calității nu va fi posibilă, deoarece în lipsa acestui angajament, angajaților de nivel inferior le este dificil să obțină resursele de care au nevoie pentru a livra servicii de calitate.

Managementul serviciilor este utilizat, de obicei, împreună cu alte tipuri de sisteme de management; metode ca: Managementul calității totale (TQM), Six Sigma, CMMI (capability Maturing Model and Integration – Integrarea modelelor de capabilitate și maturitate) și Managementul proceselor de afaceri (Business Process Management), pot fi utilizate în întreprinderi, dar și în corporații de mari dimensiuni.

Managementul serviciilor, ca și disciplină distinctă, apărut la începutul anilor '70 și a făcut parte inițial din disciplina Managementul operațiunilor [121], [12].

Calitatea serviciilor poate fi definită ca rezultatul colectiv al performanțelor serviciilor care determină gradul de satisfacție al unui utilizator al serviciilor și prin managementul calității serviciilor înțelegem monitorizarea și întreținerea serviciilor end-to-end pentru clienți sau c-lase de clienți specifici [121].

Frick a examinat impactul managementului calității în domeniul bancar și a

aflat că participarea și calitățile de lider ale managementului sunt cruciale în construirea unei culturi a calității serviciilor [45]. El adaugă că această viziune și calitățile de lider sunt importante în dezvoltarea și implementarea unei strategii de management total al calității și că lipsa angajamentului managementului ar putea conduce la goluri în servicii sau poate determina extinderea acestor goluri în servicii.

Calitatea trebuie să fie o prioritate a managementului, iar dezvoltarea leadership-ului în asigurarea calității într-o companie înseamnă re poziționarea calității de la un rol secundar la unul de esență.

Se consideră că serviciile de calitate sunt determinate de un management al cărui specific este că atât angajații, cât și managerii de la toate nivelurile țin seama de deciziile managementului la vârf; aceste decizii vor fi preluate, decodificate și aplicate la nivelul organizației. Astfel, conform lui Frick (1997), managementul superior trebuie să fie orientat spre calitate și să conștientizeze faptul că îmbunătățirea calității își va ocupa locul atâta timp cât este orientată spre costuri și ține cont de importanța costurilor, profitului, creșterii și obiectivelor de vânzări tradiționale. Căci Frick (1997) spune că „Leadership-ul este coloana vertebrală a calității, tot așa cum este și în cazul tuturor schimbărilor culturale planificate”.

Frick (1997) consideră că adoptarea calității ca strategie a firmei reprezintă o schimbare culturală, care este dificil de realizat în lipsa unui leadership solid, angajat și că este imperativ ca managerii superiori din organizațiile de servicii să asigure leadership-ul necesar focalizării companiei în jurul unui set de valori esențiale, care includ serviciile pentru clienți și calitatea serviciilor.

Conform literaturii de specialitate [45], [121] există un număr de firme care au ca scop managementul calității și încearcă să obțină un avantaj concurențial prin intermediul unor costuri de producție reduse, deoarece au la dispoziție materii prime și forță de muncă la costuri mai scăzute comparativ cu concurenții lor. În aceeași tendință, cercetările lui Brady, Cronin și Brand (2002) arată că atât calitatea serviciilor, cât și satisfacția clienților reprezintă considerente importante în procesele clienților de luare a deciziilor cu privire la servicii, rezultatele sugerând, de asemenea, că aceste două concepte nu explică varietatea mare în intențiile de cumpărare ale clienților, care măresc volumul de vânzări ale firmei.

Înainte ca o firmă să se poată angaja într-o strategie a calității totale, este important ca managementul superior să „pregătească scena”. Chiar dacă îmbunătățirea calității poate lua multe forme, trebuie să înceapă cu susținerea și resursele angajate de către managementul superior. Declarațiile managementului trebuie să fie clare, semnificative și vizibile; în caz contrar, toată lumea va percepe calitatea ca „un alt program corporatist care va dispărea” [45]. Obiectivul managementului este de a cultiva o cultură a serviciilor care să formeze comportamentul angajaților mai eficient decât regulile și regulamentele; cultura serviciilor este una din cele mai importante unsprezece condiții pentru excelență (Eleven Conditions for Excellence). Managementul trebuie susținut prin acțiuni vizibile; pentru managementul la vârf se propun următoarele acțiuni:

1. Să încorporeze calitatea în planul strategic al băncii;
2. Să emită o politică prin care să sublinieze importanța calității, angajamentul organizației față de îmbunătățirea calității și responsabilitatea tuturor cu privire la această îmbunătățire;
3. Să facă schimbări organizaționale;
4. Să formeze un consiliu al calității alcătuit din managerii superiori, care să raporteze Directorului General;
5. Să inițieze activități de instruire în domeniul calității;
6. Să încorporeze obiectivele referitoare la îmbunătățirea calității în planurile

operaționale la egalitate cu alte obiective tradiționale ale băncii;

7. Să asculte clienții prin intermediul formelor de cercetare de piață;

8. Să viziteze unitățile operaționale și birourile locale pentru a discuta cu managerii și angajații despre părerile lor cu privire la calitate. Să descopere problemele întâmpinate de aceștia în îndeplinirea așteptărilor clienților;

9. Să se facă din calitate un punct periodic pe ordinea de zi a ședințelor;

10. Să se asigure că în toate programele de performanțe, recompensare și stimulente calitatea reprezintă un factor;

11. Să inițieze un sistem de recunoaștere și premii pentru răsplătirea realizărilor în domeniul calității pentru indivizi și grupuri;

12. Să revizuiască obiectivele și țintele în domeniul calității și să le pună frecvent în discuție;

13. Să comunice personal întregii organizații acțiunile efectuate în vederea creșterii importanței calității și motivele pentru acestea;

14. Să educe grupul managementului superior cu privire la îmbunătățirea calității;

15. Să viziteze alte firme care s-au angajat în programe de îmbunătățire a calității;

16. Să facă publice detalii ale planului companiei de îmbunătățire a calității.

Pentru a implementa un management orientat spre calitate, trebuie urmați pașii următori:

1. Să furnizeze date de cercetare a concurenței și cu privire la acțiunile acestora pentru asigurarea calității;

2. Să sublinieze oportunitățile nou apărute prezentate de depășirea așteptărilor clienților și îmbunătățirea calității;

3. Să documenteze relația dintre costul neconformității și costul prevenirii și costul pierderii de clienți comparativ cu costul păstrării clienților.

Se consideră calitatea un proces, alcătuit din multe elemente diferite; este crucial să înțelegem că există multe abordări ale calității și că toate necesită timp și răbdare; companiile trebuie să implementeze strategii de asigurare a calității adecvate și poate dura ani de zile până când își vor da seama exact ce funcționează și chiar mai mult până când vor obține soluția optimă.

Progresele în domeniul calității serviciilor se bazează în mare măsură pe capacitatea organizației de a găsi moduri de a răspunde mai bine cerințelor clienților și pieței, iar implicarea angajaților în echipe de asigurare a calității este esențială pentru identificarea obstacolelor în calea îmbunătățirii vânzărilor și serviciilor și scăderii costurilor.

Multe organizații realizează că echipele care sunt responsabile oferă un mod de îndeplinire a obiectivelor și îndeplinesc necesitățile unei forțe de muncă în schimbare și ale clienților în schimbare și echipelor de asigurare a calității, ale căror lideri sunt instruiți în rezolvarea de probleme și management participativ, trebuie să li se acorde autoritate cu responsabilitate. O echipă de asigurare a calității este un grup de angajați care răspund de un întreg proces de muncă, prin care se livrează un produs sau un serviciu unui client intern sau extern.

În plus, Frick (1997) susține că planificarea calității asigură cadrul în care au loc eforturile din domeniul managementului calității și conține trei părți importante, care se interconectează (fig. 2.6):

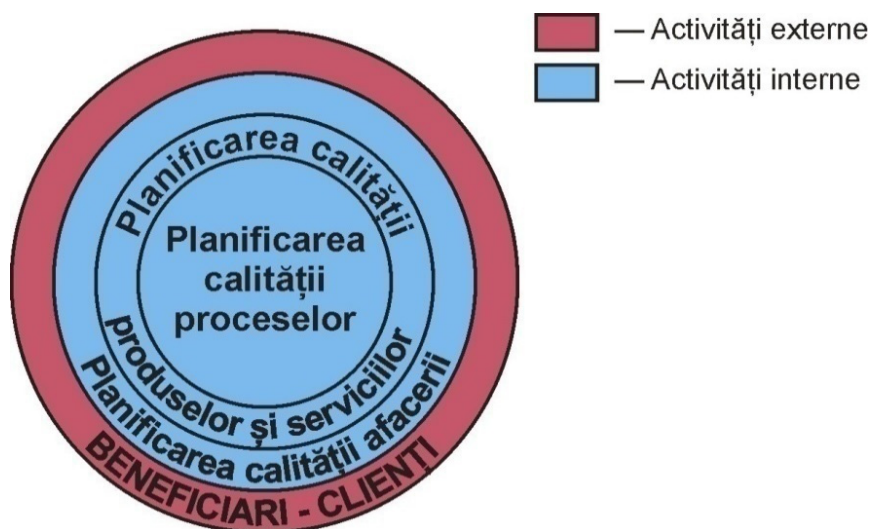


Fig. 2.6. Planificarea managementului calității în întreprinderi

1. Planificarea calității afacerii, care include calitatea, nevoile clienților și importanța îmbunătățirii continue și ne ajută să ne dezvoltăm și conducem afacerea;

2. Planificarea calității produselor și serviciilor; contribuie la dezvoltarea de produse și servicii specifice, destinate să satisfacă nevoile clienților și să conducă la obținerea unui avantaj concurențial. Calitatea produselor și serviciilor face diferența pentru clienți, incluzând serviciile, așa cum le percep aceștia, înainte, în timpul și după vânzare;

3. Planificarea calității proceselor; trebuie cercetați clienții țintă și nevoile acestora. După determinarea caracteristicilor, firma trebuie să decidă cum va măsura succesul în aplicarea caracteristicilor respective și cum va compara caracteristicile cu concurența, iar în momentul în care cercetările sunt finalizate și produsul sau serviciul este gata de implementare, managementul firmei trebuie să îl prezinte întregii organizații, înainte de a-l lansa pe piață.

2.4. Managementul total al calității (TQM)

2.4.1. Cercetări cu referire la TQM

Conceptul Managementului Calității Totale (TQM) a fost rezultatul intensificării concurenței globale la nivel național dar și internațional. Companiile au acordat o atenție specială filosofiilor, procedurilor, uneltelor și tehnicilor specifice TQM, utilizând practici ale TQM ca bază strategică pentru generarea unui avantaj concurențial și creșterea performanțelor organizaționale [128].

Conform lui Lin și Ogunyemi (1996) [84], managementul calității totale este definit ca „niște convingeri atotcuprinzătoare ale managementului companiei, care constau dintr-un set de principii călăuzitoare ce ilustrează baza pentru îmbunătățirea continuă, și abordarea cea mai „holistică” până în prezent în efortul de susținere a creșterii organizaționale”.

Conform studiului lui Wong et al (2010), în timp ce managementul calității totale a evoluat timp de mai bine de 50 de ani, nu a fost niciodată mai relevant decât în mediul de afaceri al zilelor noastre; TQM a fost considerat ca o unealtă crucială în

influențarea competitivității unei organizații. Având în vedere că sectorul productiv contribuie în mare măsură la economie (Arumugam et al., 2008), firmele sunt motivate și încurajate să-și îmbunătățească și să-și crească performanțele organizaționale în domeniul calității (Wong et al., 2010).

Conform lui Zakuan, Parit, Batu (2010), importanța managementului calității pentru organizațiile comerciale a crescut semnificativ în ultimii 20 de ani și Managementul calității totale s-a dezvoltat de la o perspectivă internațională ce necesita studierea diferitelor țări și obiective la înțelegerea TQM în context global.

TQM, în context larg, sugerează faptul că celula managerială își conduce activitățile astfel încât toate operațiunile să îndeplinească (să fie conforme cu) anumite standarde de calitate.

Conform lui Sadikoglu și Zehir (2010) și Barclay (1993), TQM este un concept de abordare sistematică a îmbunătățirii calității de producție și a managementului la nivelul întregii firme cu scopul de a crește performanțele din punctul de vedere al calității produselor, a serviciilor eferente, a productivității muncii, a satisfacției clienților și a rentabilității; trebuie aici amintit și faptul că acest concept are un caracter inovator în sensul că efectele implementării se regăsesc atât în îmbunătățirea calității produselor, dar și în îmbunătățirea managementului la nivel executiv și la nivel strategic.

Bazele TQM au fost puse după cel de-al doilea război mondial. Dintre precursorii mai relevanți au fost: Deming, Juran, Ishikawa și Crosby [31], [59], [57]. Deming, în contactele pe care le-a avut cu reprezentanții industriei japoneze, pe linia perfecționării profesionale, și-a câștigat un prestigiu deosebit. Premiul Deming în domeniul calității reflectă acest lucru. Referitor la îmbunătățirea continuă a calității Deming a elaborat un „program în 14 puncte” destinat îmbunătățirii activităților de management la nivelul echipelor manageriale din cadrul companiei; cele 14 puncte se referă la:

1. Asigurarea îmbunătățirii continue a calității pe baza unui plan bine stabilit;
2. Abordarea unei noi filozofii cu referire la calitatea rezultată din procesul de fabricare, în sensul că toate activitățile trebuie realizate la nivelul maxim de calitate pentru a evita condițiile ulterioare;
3. Renunțarea la controlul integral al calității și realizarea unor metode de control statistic;
4. Introducerea prin lege a obligativității furnizorului cu referire la atestarea calității materialelor și produselor livrate către utilizatori;
5. Utilizarea unor metode moderne de instruire a personalului în vederea descoperirii produselor care grevează negativ procesul de fabricație;
6. Eliminarea barierelor dintre compartimentele din structura procesului de fabricare, în vederea atingerii obiectivului final;
7. Eliminarea sloganurilor specifice muncii forțate (să producem mai mult cu același efort, să producem mai mult și mai ieftin);
8. Eliminarea barierelor generatoare de frică în rândul angajaților companiei, prin dezvoltarea comunicării și a deschiderii între angajați;
9. Stimularea personalului care este corect angajat în procesul muncii;
10. Menținerea ritmului de muncă constant la nivelul celui rezumat pe tot parcursul derulării procesului de fabricație;
11. Introducerea unui program riguros de instruire a personalului, el trebuie să fie periodic reluat, perfecționat în consens cu cerințele procesului de fabricare;
12. Asigurarea tuturor locurilor de muncă cu instrumentele specifice necesare fiecărei operații în parte.
13. Descoperirea problemelor ce apar pe parcursul procesului de muncă,

prezentarea și analiza lor la nivelul formațiilor de lucru;

14. Crearea, la nivelul de vârf al managementului companiei, a unei structuri corespunzătoare care să implementeze cele 13 puncte prezentate mai sus.

La sfârșitul anilor '70 și începutul anilor '80, industriile americane, care înainte nu aveau rivali, au pierdut o cotă substanțială de pe piețele din S.U.A. și cele mondiale și, pentru a-și recâștiga avantajul concurenței, companiile au început să adopte programe de creștere a productivității, care s-au dovedit a avea un succes deosebit în Japonia. Unul dintre aceste „programe de creștere” a fost sistemul de managementul calității totale [61], [12].

Apariția Managementului calității totale a fost una dintre cele mai importante descoperiri din practica managementului; dezvoltarea sistemelor de TQM a început în S.U.A. în jurul anului 1980 ca răspuns la concurența globală și, în principal, cea din Japonia [27].

TQM poate fi definit ca o filozofie holistică de management care dorește îmbunătățirea continuă a tuturor funcțiilor unei organizații. Practicile TQM au fost dezvoltate considerabil în studii care au investigat relația dintre practicile de TQM și diferite variabile dependente de aceasta. Autorii care analizează literatura actualizată în domeniul cercetărilor de TQM, constată că ea este organizată pe două mari teme:

- evoluția TQM având în vedere un set de practici specifice;
- impactul implementării TQM asupra performanțelor organizațional [128].

De-a lungul anilor, numeroși cercetători din domeniul TQM au încercat să definească și să conceptualizeze practicile TQM [45], [128].

Conform lui Weinstein, Vokurka și Graman (2009) [212] managementul calității totale (TQM) este o filozofie de management care contribuie la conducerea organizațiilor în vederea creșterii eficienței și performanțelor lor globale în direcția atingerii unui statut de clasă mondială în ultimele două decenii.

Nivelul de cunoaștere a TQM a crescut considerabil [10], TQM devenind un domeniu de cercetare de sine stătător. În perioada anilor '80, activitățile de asigurare a calității din cadrul întreprinderilor specializate în realizarea de produse sau servicii, au evoluat de la o abordare tehnică punctuală, îngustă, bazată pe producție, într-un sistem implementat la nivelul întregii organizații care pătrundea în toate aspectele afacerii; organizațiile au început să integreze principiile de asigurare a calității în sistemele lor de management printr-o abordare specifică de management al calității totale [121].

O abordare istorică a conceptului calității evidențiază următoarele:

- Înainte de secolul XX, problema calității avea la bază două principii clasice: verificarea produselor de către consumatori și conceptul măiestriei; aceste principii erau specifice producției locale, cumpărătorii abordând girul lor meșteșugarilor, care erau priviți ca purtători ai unor valori naționale.

Pe măsură ce conținutul s-a extins au fost create noi instrumente, tehnici și noțiuni care să favorizeze managementul calității.

Revoluția industrială a accelerat dezvoltarea unor strategii cu referire la necesitatea îmbunătățirii calității, astfel:

- Au apărut ca o necesitate stringentă prezența unor specificații cu referire la calitatea materiei prime, a proceselor de fabricare, a produselor finite.

- A apărut necesitatea introducerii în procesele de fabricare a instrumentelor de măsură, de testare a calității operațiilor efectuate.

- A apărut necesitatea introducerii standardizării sub multiple forme.

Trebuie remarcat că în finalul secolului nouăsprezece apariția taylorismului în Statele Unite, prin promovarea ideii de separare a planificării de execuție (idee care a generat o creștere de productibilitate), a avut un efect negativ asupra calității;

responsabilitatea pentru calitate a devenit vagă, chiar confuză.

Secolul douăzeci a adus cu el o dezvoltare impresionantă de bunuri și servicii, la nivel mondial; odată cu aceasta a crescut și gradul de complexitate al produselor, concomitent cu pretențiile clienților privind calitatea; ca urmare majoritatea strategiilor care au apărut au avut ca finalitate dezvoltarea unui sistem de măsurare, evaluare a calității atât procentual (pentru fiecare loc de muncă, pentru fiecare operație, pentru fiecare componentă implicată în procesul de fabricare), dar mai ales la nivel cantitativ cu furnizorii și beneficiarii.

Un loc aparte în evoluția conceptului de calitate l-au avut japonezii. Prin strategiile abordate, ei au încercat să își rezolve problemele de calitate și să modifice imaginea negativă pe care o aveau pe piața produselor, datorită unei slabe calități. Japonezii au revoluționat calitatea prin strategiile îndrăznețe pe care le-au datorat; ele au vizat următoarele:

- Personalul la toate nivelurile ierarhice va beneficia de instruire în managementul calitativ.
- Îmbunătățirea calității are un caracter continuu; la această activitate vor participa toți angajații prin participarea la „cercurile calității”.
- Activitatea de îmbunătățire a calității se va derula sub coordonarea managerilor la vârf.

Aplicând aceste câteva strategii s-a ajuns ca la nivelul anilor 1950, companiile americane să se confrunte cu concurența companiilor japoneze nu atât sub aspectul calității, cât și sub cel al prețurilor mult mai reduse (fig. 2). Odată cu trecerea anilor, concurența în domeniul prețurilor s-a diminuat; în schimb concurența în domeniul calității a crescut. Rezultatul final al revoluției japoneze în domeniul calității a fost un export masiv de bunuri și de resurse umane pregătit în domeniul calității

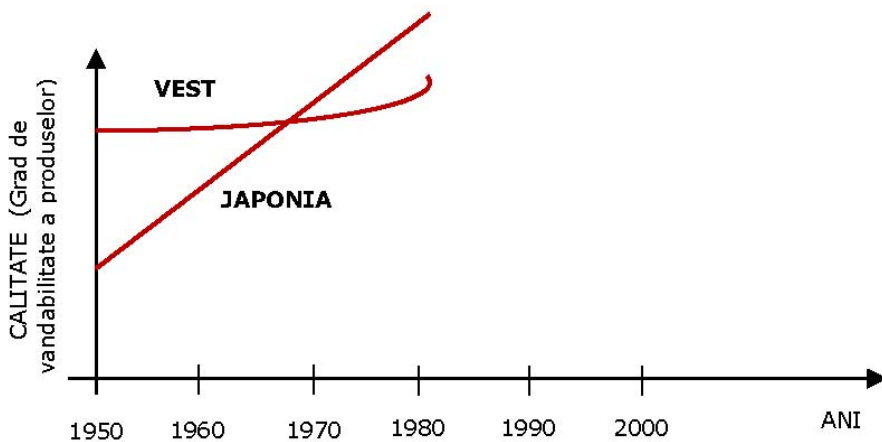


Fig. 2.7. Calitate (grad de vandabilitate a produselor)

Evoluția conceptului de calitate a derivat din abordarea multilaterală a calității, realizată de J. M. Juran, A. V. Feigenbaum, W. E. Deming și alții după cel de-al doilea război mondial, bazându-se pe rezultatele școlii japoneze, a lui Kaom Ishikawa. Entitatea „controlul calității totale” a fost definită ca „un sistem eficient de integrare a eforturilor de dezvoltare, menținere și îmbunătățire a calității diferitelor structuri dintr-o organizație, asigurându-se astfel producție și servicii la nivelurile cele mai economice, fiind satisfăcute și cerințele clienților [121].

Studiile empirice sugerează că cercetătorii au definit practicile TQM în diferite moduri, în funcție de evoluția aspectelor legate de calitatea produselor.

Etapele de implementare a TQM evidențiază două faze distincte:

F 1. Conștientizarea importanței calității.

F 2. Implementarea tehnicilor de îmbunătățire a calității la locurile de munca.

F 1: Conștientizarea importanței calității are în structura sa următoarele etape (E):

E 1.1. Evaluarea inițială a nivelului de conștientizare a importanței calității.

E 1.2. Determinarea tipului de cultură a companiei, documentarea cu exemple și materiale în vederea estimării activităților necesare pentru planificarea proiectului.

E 1.3. Elaborarea unui Manual al Îmbunătățirii Calității, specific pentru companie, care ar conține exemple concrete, studii de caz și referințele necesare definirii companiei ca entitate distinctă.

E 1.4. Formarea și instruirea echipei de lucru (a responsabilităților cu asigurarea calității din subdiviziunile companiei); instruirea se va referi la: cunoașterea principiilor calității, practicile și instrumentele de asigurare a calității și strategiile de implementare a îmbunătățirii calității.

F 2: Implementarea tehnicilor de îmbunătățire a calității la locurile de muncă, are în structură următoarele etape:

E 2.1. Crearea cercurilor calității și determinarea locurilor injuste și a necesităților imediate de îmbunătățire.

E 2.2. Selectarea și lansarea piețelor pilot de implementare a TQM care urmează a fi realizat de către cercurile calității.

E 2.3. Instruirea membrilor cercurilor calității în paralel cu realizarea proiectelor pilot.

E 2.4. Asigurarea asistenței și a suportului necesar pentru implementarea și managementul proiectelor.

E 2.5. Analize periodice bazate pe costurile calității.

Arumugam a identificat 11 practici de implementare a TQM, în vederea îmbunătățirii calității în contextul industriei chineze; printre acestea sunt: leadership-ul, managementul de calitate al furnizorilor, declarația de viziune și de plan a producătorului, evaluarea, controlul și îmbunătățirea proceselor, designul produsului, îmbunătățirea sistemului de asigurare a calității, participarea, recunoașterea și recompensarea angajaților, educația și instruirea și focalizarea pe clienți; el arată astfel că TQM poate fi definit ca o filozofie de management caracterizată prin dimensiuni și tehnici specifice orientate spre îmbunătățire continuă, munca în echipă și focalizarea pe clienți.

Zakuan, Parit, Batu (2010) [127] arată că Managementul calității totale este un concept cu următoarea structură (fig. 2) :

- leadership-ul în asigurarea calității (QL);
- managementul calității furnizorilor (QMP);
- informația și analiza calității (QIA);
- focalizarea și satisfacția clienților (CFS);
- rezultatele în asigurarea calității (QR);
- asigurarea calității (QA);
- dezvoltarea resurselor umane (HRD);
- managementul planificării strategice (SPM).

În funcție de modul în care aceste structuri se completează, rezultă performanțele concrete ale managementului calității totale.



Fig. 2.8. Componentele Managementului Calității Totale

Studiile efectuate au scos în evidență modul în care analiza valorii poate duce la îmbunătățirea calității produselor și a proceselor de fabricare, concomitent cu diminuarea costurilor de fabricare [127].

Analiza valorii este realizată prin analiza funcțiilor produselor, aflate în fază de proiect, în timp ce ingineria valorii este aplicată în procesele de producție, prin monitorizarea designului propus de proiectanți, cu scopul atât de a îmbunătăți calitatea producției, cât și de a scădea costurile.

În întreprinderile din S.U.A., Europa, Australia și chiar Japonia s-au aplicat cele șase practici TQM, și anume leadership-ul, managementul proceselor, analiza informațiilor, focalizarea pe clienți, HRM (Managementul resurselor umane) și planificarea strategică pentru a crește performanțele în domeniul calității.

Obiectivul studiului lui Wong et al. (2010) a fost să examineze relațiile structurale dintre practicile TQM și performanțele în domeniul calității în cadrul întreprinderilor producătoare din Malaezia. Studiul a fost susținut empiric de datele strânse de la 116 manageri din Malaezia cu ajutorul unui chestionar completat de aceștia și a utilizat modelarea ecuațiilor structurale pentru analizarea datelor. Rezultatele au arătat că atât planificarea strategică, cât și informațiile și analiza au legături puternice cu performanțele în domeniul calității.

În studiile efectuate, Arumugam et al. (2008) [7] a încercat să evidențieze relația dintre practicile de management al calității totale (TQM) și performanțele în domeniul calității cu accent special pe organizațiile producătoare certificatele ISO 9001:2000 din Malaezia. Din studiu rezultă că practicile TQM erau parțial corelate cu performanțele în domeniul calității în organizațiile producătoare certificate ISO 9001:2000 din Malaezia. În plus, s-a constatat că focalizarea pe clienți și îmbunătățirea continuă erau percepute ca practici de TQM dominante pentru performanțele în domeniul calității.

Studiile efectuate au evidențiat faptul că eficiența implementării TQM depinde în mare măsură de calitatea managementului aplicat la nivelul companiei.

Studiile lui Wong et al. (2010) au evidențiat faptul că este posibil ca managementul care menține un bun control asupra alocării resurselor, elaborează și asigură misiunea și obiectivele organizației în timp ce implementează managementul calității totale obține performanțe în domeniul îmbunătățirii calității produselor și

serviciilor.

Frick (1997) [45] consideră că nicio companie nu poate produce servicii excepționale în cazul în care managerii de la vârf nu sunt dedicați vizibil și constant ideii și că liderii în domeniul calității totale știu și înțeleg că succesul personal provine din succesul grupului și, astfel, creditarea pentru succes trebuie împărțită în cadrul întregului grup. El continuă spunând că liderii companiilor care produc servicii deosebite calitativ își exprimă în continuu convingerile prin acțiuni care arată în mod constant angajaților că managementul superior s-a angajat în procesul de asigurare a calității. Este subliniat astfel rolul esențial al managementului superior în conducerea sistemelor globale de asigurare a calității la nivelul companiilor [4]. Mai mult, în cadrul modelului Baldrige, managementul superior este principalul conducător al unui sistem de asigurare a calității care afectează performanțele și rentabilitatea organizațională.

Acțiunile echipei manageriale la vârf sunt esențiale pentru succesul oricărei strategii de asigurare a calității, deoarece comportamentul echipei, în mult mai mare măsură decât limbajul specific utilizat, este cel care conduce la succes și toți cei de la nivelurile inferioare îi urmăresc.

În implementarea TQM un rol deosebit îl are resursa umană.

Sintagma „forță de muncă” sau „resursa umană” are în acest subcapitol în vedere toți angajații, cu excepția grupului de persoane aflate la conducere și a specialiștilor profesioniști care activează în companie.

Frick (1997) [45] consideră calitatea ca pe ceva personal, în sensul că rolul angajaților este esențial pentru succesul oricărui proces de asigurare a calității și că managementul calității totale este un proces bazat pe oameni spre mulțumirea clienților.

Succesul programelor de asigurare a calității depinde de nivelul cunoștințelor angajaților despre calitate. Educația și instruirea în tehnici de asigurare a calității este esențială pentru îmbunătățirea proceselor. Ca rezultat al instruirii resursei umane, performanțele operaționale și productivitatea muncii vor crește [61].

Pentru ca managementul calității totale, ca și concept integrat, să funcționeze, companiile trebuie să selecteze oamenii potriviți, să-i instruiască în mod eficient, să le acorde recunoaștere, să-i recompenseze și să le asigure un leadership puternic. În plus, comunicarea este esențială; aceasta trebuie să fie deschisă și onestă. Având în vedere că angajații reprezintă cheia satisfacerii clienților, iar satisfacția clienților este cheia către vânzările companiei, angajații satisfăcuți duc la creșterea satisfacției clienților.

Dacă compania dorește implementarea conceptului de calitate totală și managementul său este dedicat succesului, Frick (1997) susține că echipa managerială trebuie să învețe să analizeze efectul unor decizii sale asupra angajaților. El mai adaugă că angajaților trebuie să li se acorde mai multă autoritate și responsabilitate în procesele de luare a deciziilor orientate spre client, deoarece responsabilizarea este esențială pentru procesul de asigurare a calității. Feedback-ul din partea angajaților este esențial pentru orice proces de asigurare a calității, iar recompensarea angajaților pentru participarea activă și performanțe este o parte esențială a oricărui proces de asigurare a calității.

La rândul său feedback-ul presupune existența unor procese de control, care să se integreze într-un feedback, ale cărui elemente de bază sunt redate în figura 3.

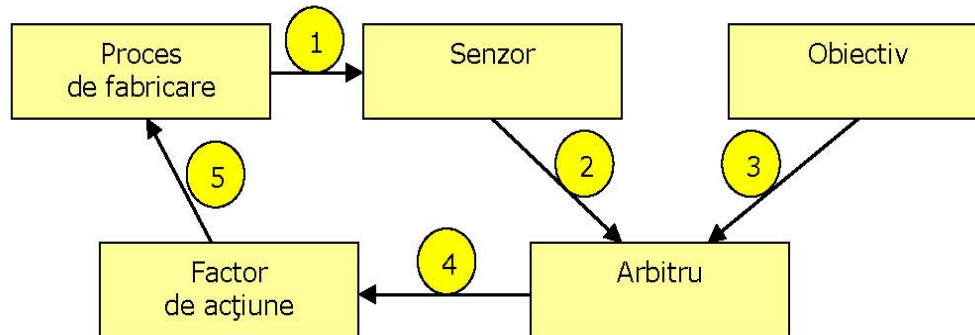


Fig. 2.9. Circuitul de feedback

Desfășurarea evenimentelor în cadrul unui proces de control, necesită integrarea într-un circuit a unuia sau a mai multor senzori care, comutația fiind la proces, preiau informațiile legate de procesul propriu-zis, informațiile sunt prelucrate și transmise unui arbitru, acesta compară informațiile reale primite cu informațiile nominale care constituie obiectivul procesului.

În urma procesului de comparare poate rezulta o diferență care duce la activarea unui factor de acțiune (de corelație) a procesului de fabricare.

2.4.2. Instruirea în domeniul TQM

Frick (1997) consideră că instruirea în domeniul calității este un aspect esențial al procesului de asigurare a calității, iar neangajarea resurselor adecvate poate avea efecte negative; instruirea trebuie să înceapă la noii angajați în timpul orientării și trebuie evaluată frecvent și, la fel ca în cazul tuturor proceselor de asigurare a calității, trebuie modificată ori de câte ori este necesar, iar un mediu al învățării continue se aplică nu doar când e vorba de instruire, ci și în procesul de cunoaștere a clienților.

Instruirea angajaților se bazează de obicei pe fișa postului. Ca și componentă esențială a TQM, instruirea angajaților a devenit un factor cheie pentru obținerea succesului în afaceri.

Frick (1997) susține că compania trebuie să se asigure că instruirea în domeniul TQM va fi furnizată intern de către personalul firmei sau de către surse externe, sau de o combinație dintre cele două și că va fi continuă. Unele firme încep instruirea în domeniul TQM cu o instruire de bază în abilități de comunicare, altele se focalizează pe abilități de servicii pentru clienți, iar altele dezvoltă programe elaborate la nivelul întregii companii. Spre exemplu Key Bank of Utah (Banca Key din Utah), ai cărei angajați au fost instruiți extensiv în abilități de ascultare interactivă, intensiv în serviciile pentru clienți și au participat la un „Seminar de două zile despre angajamentul managementului superior” facilitat de o firmă de construcții externă. Un alt exemplu de instruire a angajaților adus în discuție este al Corporației First of America Bank a instruit directorii de nivel superior și mediu să încorporeze serviciile ca și cultură și a înființat Quality Service University (QSU, Universitate de Servicii de Calitate), care să dezvolte instruire și cercetare în servicii continue; First Chicago Corporation a organizat câteva cursuri obligatorii focalizate de practicile manageriale pentru întregul management și instruire de focalizare pe clienții pentru întregul personal care ia contact cu clienții.

2.4.3. Comunicarea în domeniul TQM

În literatura de specialitate se susține că pentru a obține un management al calității totale în companie, procesul, modificările, impactul și rezultatele trebuie comunicate în mod clar și regulat prin partajarea cunoștințelor. Este important de realizat că o comunicare externă conectează compania la mediul înconjurător și că informațiile provenite de la clienți prin intermediul diferitelor tipuri de contact sunt importante pentru companie. Clienții trebuie să știe că firma lucrează din greu în vederea îmbunătățirii calității, proces de care ei vor beneficia la final, iar calitatea și implicarea vânzătorului în proces este, de asemenea, esențială pentru succesul managementului calității totale.

Rezultatele cercetărilor efectuate [81] sugerează că informațiile și analiza calității au un impact pozitiv puternic asupra planificării strategice a calității și managementului proceselor, iar rezultatele în asigurarea calității sunt afectate de managementul resurselor umane și managementul proceselor. S-a demonstrat empiric că informațiile și analiza calității au un efect pozitiv semnificativ asupra managementului proceselor și cp, în plus, dezvoltarea infrastructurilor necesare pentru asigurarea calității, precum accesul și disponibilitatea sistemelor informaționale, crește productivitatea [80].

2.5. Măsurarea calității rezultate din implementarea TQM

2.5.1. Măsurarea calității oglindită în literatura de specialitate

Pentru ca un proces de asigurare a calității să fie eficient, companiile trebuie să măsoare rezultatele obținute în urma implementării TQM ceea ce înseamnă să își fixeze obiective sau standarde bazate pe așteptările orientate spre client, iar aceste standarde să devină apoi liniile directoare pe baza cărora să se măsoare succesul sau eșecul.

Heskett et al (1997) întreabă în ce măsură măsurătorile iau în calcul diferențele dintre percepțiile clienților cu privire la calitatea primită și așteptările acestora înainte de livrare.

Conform lui Heskett et al (1997), calitatea serviciilor depinde de diferența care există între percepțiile serviciului primit în prezent și așteptările unui client înainte de primirea serviciului respectiv. Calitatea reală a unui serviciu include atât rezultate finale, cât și procesul prin care au fost obținute rezultatele respective. Mai mult, conform lui Heskett et al (1997) diferențele dintre experiențe și așteptări pot fi măsurate în mărimi generice, precum:

- gradul de încredere și oportunitatea serviciului;
- empatia și autoritatea cu care a fost livrat serviciul;
- măsura în care clientul rămâne cu o dovadă palpabilă că serviciul a fost efectuat.

Efectul unui management al calității performant este reflectat de niveluri îmbunătățite ale calității operațiunilor interne. Producătorii sunt interesați de asigurarea unui echilibru între costul calității și valoarea calității produselor realizate, efectele menținerii acestui echilibru pot viza veniturile obținute, sau mai concret valoarea realizării pe de o parte și costurile aferente fabricației.

Implementarea unei strategii de management al calității totale într-un „mediu ostil” duce la eșec. Prin „mediul ostil” înțelegem un mediu în care accentul se pune pe alți parametri decât calitatea produselor, că echipa managerială la vârf are alte priorități decât implementarea TQM, că la nivelul structurilor de fabricare problema calității este văzută și acceptată diferențiat nefiind supusă rigorilor muncii implementării unui management performant. Macinati (2008) a subliniat că „Existența

și rolul departamentului de asigurare a calității” reprezenta un factor definitoriu important al sistemelor de managementul calității adoptate și sugerează că, cel puțin în țări cu o birocratie avansată precum Italia, prezența și eforturile departamentului de asigurare a calității joacă un rol important în definirea și clasificarea sistemului de management al calității al unei companii.

Lee et al (2003)[81] au demonstrat empiric că informațiile privind analiza calității au un efect semnificativ asupra managementului proceselor și că monitorizarea celor mai bune practici din domeniu, împreună cu informațiile obținute de la concurență vor ajuta organizația să-și îmbunătățească operațiunile și procesele, îmbunătățind astfel rezultatele interne și externe din domeniul calității. Pentru a evidenția satisfacția clienților, se procedează la măsurarea creșterii bazei de clienți existenți, dar și a clienților care revin pe parcursul timpului cu noi comenzi.

În același timp se analizează numărul de reclamații înaintate de către clienți, precum și răspunsuri la sondajele de satisfacție a clienților și calitatea vânzărilor. Implicarea și percepțiile referitoare la calitate ale angajaților, precum și numărul de proiecte finalizate cu succes de echipele de asigurare a calității pot contribui la focalizarea procesului de asigurare a calității și menținerea lui în grafic. În urma analizei, pentru a îmbunătăți calitatea conform cerințelor clienților, compania va utiliza feedback-ul pentru îmbunătățirea procesului de asigurare internă a calității în vederea obținerii unui avantaj concurențial. În același timp, calitatea influențează angajații, focalizându-i asupra clienților, obligându-i să ofere servicii de o calitate cerută de clienți și făcând din locul lor de muncă un loc mai performant, prin care asigură produse și servicii destinate să îndeplinească așteptările clienților.

Rezultatele studiului lui Sadikoglu și Zehir (2010) arată că toate practicile TQM sunt corelate în mod semnificativ și pozitiv cu performanțele companiei, printre care performanțele firmei care includ volumul vânzărilor. Corelațiile pozitive și relativ puternice indică faptul că firmele care au implementat TQM, după ce acesta a fost asimilat în totalitate, transformă domeniul lor de activitate într-un domeniu de excelență.

Conform lui Samson și Terziovski (1999) și conform lui Barclay (1993), [12] performanțele datorate implementării TQM se focalizează pe performanțele în asigurarea calității, indicatori de performanțe operaționale și de afaceri.

Procesele de lucru sunt revizuite și îmbunătățite în mod periodic și constant într-un cadru al calității totale [115], iar managementul proceselor este utilizat în vederea îmbunătățirii capacității echipei de rezolvare a problemelor și luare a deciziilor.

În consecință, managementul calității totale au ca finalitate clienți satisfăcuți, căci obiectivul final al oricărui program de asigurare a calității trebuie să fie cel de a depăși așteptările clienților, iar utilizarea comunicării și măsurarea și înțelegerea dorințelor reale ale clienților pot avea un impact pozitiv asupra răspunsurilor clienților la inițiativele din domeniul calității.

După implementarea prin tehnici specifice a TQM este necesară măsurarea performanțelor reale din domeniul producției comparativ cu standarde riguroase de calitate și, așa cum au fost elaborate în cercetările anterioare, ideile centrale ale practicilor de TQM includ căutarea de oportunități de sporire a satisfacției clienților, urmărirea îmbunătățirii continue a factorilor generatori ai ideii: „să facem lucrurile bine de prima dată”. Mai mult, orientarea spre calitate înseamnă în primul rând, obținerea satisfacției clienților; aceasta se consideră că duce la creșterea profiturilor companiei prin creșterea veniturilor determinată de loialitatea clienților. Prajogo și Sohal (2006) prezintă un studiu empiric, care examinează corelația dintre Managementul calității totale (TQM) și managementul tehnologiei/cercetării și

dezvoltări (R&D); în estimarea performanțelor organizaționale din punctul de vedere al calității și inovării se examinează impactul integrării dintre TQM și tehnologie/R&D asupra performanțelor în domeniul calității, dar mai ales al inovării; ele au fost considerate surse principale ale unui avantaj concurențial. Datele empirice pentru studiul lui Prajogo și Sohal (2006) au fost preluate de la 194 de organizații din Australia; rezultatele indică faptul că TQM sub aspectul previziunii are o influență directă cu privire la performanțele în domeniul calității; nu însă și o relație semnificativă din acest punct de vedere, cu performanțele în domeniul inovării. Aceasta dovedește că implementarea TQM este necesară în structuri bine conturate, care dezvoltă o activitate productivă; în domeniul tehnologiei și R&D unde efectul implementării sunt cele dorite și chiar cântate, aspectele calitative sunt dominante, dar nu la nivelul implementării unui sistem complex.

2.5.2. Modele, metode și tehnici de măsurare a efectelor TQM

Efectul asupra veniturilor obținute, sau a valorii realizate de companie pot fi cuantificate astfel:

- Înaintea implementării TQM, veniturile obținute din vânzarea produselor sunt:

$$V = Q(P - C) \left(\frac{\text{lei}}{\text{an}} \right)$$

în care: Q – volumul producției anuale $\left(\frac{\text{buc}}{\text{an}} \right)$;

P – prețul de producție unitar $\left(\frac{\text{lei}}{\text{an}} \right)$;

C – costul de producție unitar $\left(\frac{\text{lei}}{\text{buc}} \right)$.

- După implementarea TQM, veniturile obținute vor fi:

$$V^* = Q^*(P - C) \left(\frac{\text{lei}}{\text{an}} \right)$$

Q^* – volumul producției anuale după finalizarea procesului de implementare a TQM.

Dacă $Q^* > Q$ rezultă că sporul de producție datorat implementării TQM, se poate regăsi în venitul suplimentar $\Delta V = V^* - V$, în condițiile P și C identice.

Efectul asupra costului fabricației datorat implementării TQM poate fi cuantificat astfel:

- Înaintea implementării TQM, veniturile obținute din vânzarea produsului sunt:

$$V = Q(P - C) \left(\frac{\text{lei}}{\text{an}} \right)$$

- După implementarea TQM, costurile de fabricare se vor modifica, ca urmare se va obține valoarea:

$$V^{**} = Q(P - C^*) \left(\frac{\text{lei}}{\text{an}} \right)$$

Dacă structura costurilor de fabricare după implementare va fi mai redusă, veniturile obținute în noua situație $V^{**} > V$.

Studiile de specialitate [59], [60], evidențiază faptul că după implementarea TQM în cadrul unei companii are loc o perioadă de diminuare a veniturilor, după care are loc o sporire a veniturilor datorată efectelor rezultate în urma implemetării TQM (fig. 4).

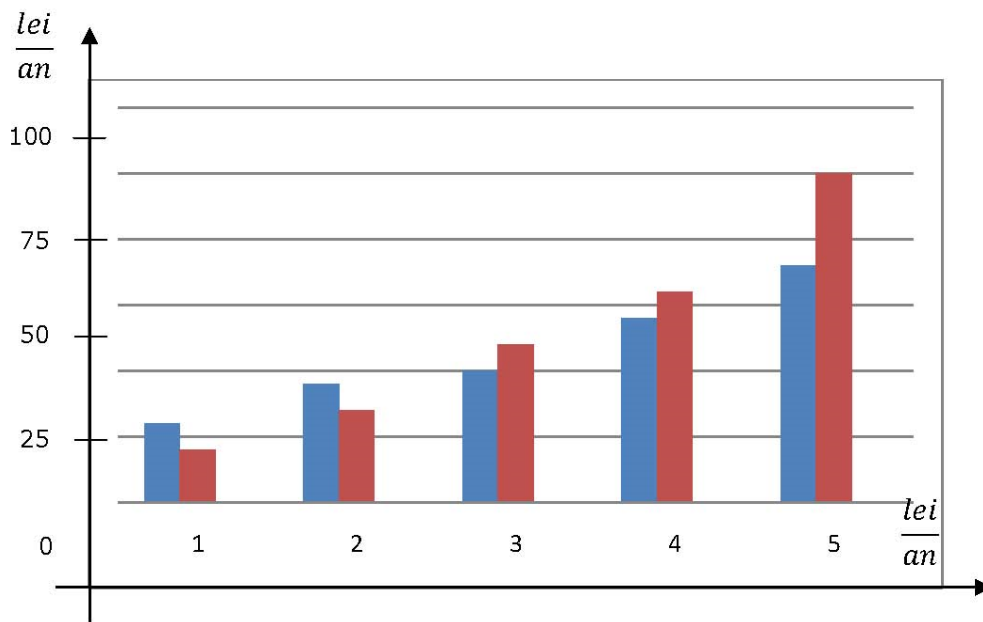


Fig. 2.10. Evoluția veniturilor în cadrul unei companii în care s-a implementat TQM

Implementarea TQM într-o companie necesită anumite costuri:

- Salariul echipei care întocmește manualul calității ($\$/\text{lună} \times n^{\alpha}$);
- Salariul echipei care implementează sisteme TQM la nivelul locului de muncă ($\$/\text{lună} \times n_L$; n_L – numărul locurilor de muncă unde se implementează TQM);
- Costurile legate de asimilarea și implementarea elementelor specifice TQM. la toate locurile de muncă din întreprindere (costuri asimilate cu diminuarea volumului de producție, datorită necesității de a învăța procedurile impuse de TQM) ($\$/\text{bun. produs} \times n_{\text{Prod}}$).

La costurile de fabricare normale se mai adaugă a+b+c.

Avantajele implementării TQM, sunt:

- realizarea unor produse de o calitate superioară, ceea ce constituie premisele sporirii volumului vânzări pe piață (Q^+), datorită unei calități mai bune:

$$Q^+ \times P_{cu} = V^+$$

- sporirea disciplinei de producție poate duce la creșterea volumului de

producție realizat(Q^{++}):

$$Q^{++} \times P_{cu} = V^{++}$$

- folosirea unor tehnologii moderne poate duce la creșterea volumului de produse realizate Q^{+++}

$$Q^{+++} \times P_{cu} = V^{+++}$$

ș.a.m.d.

Deci, se poate scrie la nivel de prețuri de vânzare:

$$V = V^* + V^{**} + V^{+++}$$

În condițiile în care toate cele trei creșteri ale volumului de producție se pot valorifica pe piață.

Analiza eficienței implemenării are în vedere ca toate cheltuielile legate de implementare să fie compensate de valoarea grupului suplinitor realizat din vânzarea produselor pe piață.

Efectele implementării TQM mai pot fi abordate și sub aspectul relației dintre veniturile suplimentare posibile de realizat, datorate procedurii de asimilare al TQM.

Una din metodele de măsurare a calității serviciilor, a fost SERVQUAL, dezvoltată în anul 1988 de către Parasuraman. Metoda conține 22 de elemente și a fost utilizată pe scară largă în măsura calității serviciilor de marketing [76]. Metoda în sine are în vedere dimensiuni ale serviciilor:

- valori materiale;
- fiabilitatea;
- capacitatea de răspuns;
- siguranța;
- empatia.

Metoda a fost validată în câteva aplicații [76].

Deși SERVQUAL este un instrument frecvent utilizat pe scară largă, el are anumite limite din punctul de vedere al fiabilității și corectitudinii rezultatelor [76].

2.6. Orientări ale managementului total al calității TQM

2.6.1. TQM orientat spre costuri

Conform lui Weinstein, Vokurka și Graman (2009) [121], începând cu anii '80, organizațiile se confruntă cu costuri operaționale în creștere și cu o concurență intensă, atât în țară, cât și în străinătate. Firmele au descoperit că nu pot concura cu succes pe piața globală fără a acorda o atenție deosebită calității produselor și serviciilor lor. În același timp se impune tot mai pregnant creșterea calității activităților interne în organizație; toate aceste elemente duc spre necesitatea implementării TQM în organizații.

Conform lui Anderson și Dekker (2009) [4], managementul costurilor poate ajuta firmele să își păstreze avantajul strategic; aplicarea lui permite alinierea deliberată a resurselor și structurii asociate a costurilor firmei cu o strategie pe termen lung și tactici pe termen scurt. Se consideră că, deși managerii continuă să urmărească eficiența și eficacitatea în cadrul firmei, creșterile sunt obținute de-a lungul lanțului de valori: prin reconfigurarea granițelor firmei, realocarea resurselor, re proiectarea proceselor și reevaluarea ofertelor de produse și servicii în funcție de cerințele clienților.

Cercetările în domeniul managementului costurilor se încadrează în două direcții de cercetare distincte, dar conexe:

- Prima direcție de cercetare examinează dacă și cum monitorizează firmele datele contabile în vederea evidențierii analizei lanțului de valori [4];
- A doua direcție de cercetare determină relația dintre strategia și structura

costurilor firmei.

Studiile efectuate în acest sens [4] evidențiază faptul că managementul costurilor are în vedere două aspecte: dinamica structurii costurilor, influențată de structura organizației, deciziile investiționale, și apoi modul în care costurile sunt luate în calculul eficienței economice generale a companiei.

Un exemplu în acest sens [121] este oferit de un sistem de tip costul calității (COQ)/costul întreținerii (COM) ne oferă o bază de analiză valoroasă pentru eforturile de creștere a eficienței funcției de întreținere. Astfel, se consideră că un sistem de acest tip (COQ/COM) oferă un limbaj comun pentru comunicarea dintre managementul superior și funcția de întreținere; comunicarea poate atrage atenția asupra punctelor în care managementul ar trebui să asigure resurse în vederea corectării problemelor de calitate și realizării unor îmbunătățiri atât în procesul de fabricare, cât și la nivelul echipamentelor. Costul calității reprezintă diferența dintre costul efectiv al unui produs sau serviciu și costul redus în care nu ar fi existat activități de mentenanță.

O abordare de tipul calitate – cost permite organizațiilor să identifice oportunități de îmbunătățire și să măsoare respectiva îmbunătățire a costurilor în timp. Având în vedere că volumul unei afaceri variază în timp, diferențele reale în costurile calității pot fi măsurate cel mai bine pe termen lung ca și procent din costurile totale de fabricare la care se mai adaugă procente din vânzările nete. Comparațiile pe termen scurt ar trebuie să raporteze COQ la mărimi cheie ale producției, precum costurile operaționale totale, costurile totale sau directe cu forța de muncă sau costul mediu al unui produs sau serviciu livrat.

Costul calității este o entitate care exprimă informații vitale în limbajul managementului; managementul superior se focalizează pe procesele și procedurile care au un impact financiar asupra afacerii. Consecințele financiare atrag atenția managementului și indică punctele în care managerii ar trebui să aloce resurse pentru a corecta problemele de calitate și a face îmbunătățiri. Un raport asupra costului calității ajută managerii să identifice zonele cu costuri ale calității ridicate, sporește eforturile de îmbunătățire și facilitează o abordare organizată a îmbunătățirii productivității și costurilor.

Firmele care doresc o creștere a competitivității și asigurarea supraviețuirii pe termen lung trebuie să privească spre interior și, prin autoevaluare, să identifice zonele de incompetență, funcționare defectuoasă, pierdere și alocare greșită a resurselor prin aplicarea unei abordări de tipul costul calității [121].

2.6.2. Managementul calității orientat spre satisfacția clienților

Conform lui Helgesen (2006), pe parcursul ultimelor două decenii, satisfacția clienților a fost în centrul atenției într-o măsură mult mai mare decât în perioadele anterioare; aceasta a generat o atenție crescută acordată managementului calității totale, atât din punctul de vedere al producătorilor, cât și al clienților.

În cadrul modelului meu de cercetare s-a dezvoltat ipoteza existenței unei conexiuni pozitive între managementul calității firmei și satisfacția clienților, cu finalitate spre maximizarea profitului; literatura de specialitate susține această ipoteză ca fiind una de viitor (Heskett, Sasser și Schlesinger, 1994, 1997; Hasket, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger, 2008; Bloemer și de Ruyter, 1995; Cronin și Taylor, 1992; Gronroos, 1984, 1988; Gummersson, 1993; Kunst și Lemmink, 1995; Liljander și Standvik, 1995). În deceniile anterioare, în vederea maximizării profitului, managerii au aspirat să devină lideri în domeniile de activitate, însă, în ultima perioadă, practicile de management sugerează că loialitatea clienților este un factor determinant mai important al profitului.

Managerii au început să se focalizeze pe rolul valorii la consumator ca variabilă strategică cheie care să îi ajute la explicarea comportamentului în cazul cumpărării repetate și înțeleg că în cadrul unei economii în care rolul serviciilor este esențial, angajații și clienții din linia întâi trebuie să se găsească în centrul preocupărilor managementului.

Anderson, Fornel și Lehmann (1994) studiază beneficiile economice ce pot fi obținute prin creșterea satisfacției clienților, iar rezultatele lor susțin impactul pozitiv al calității asupra satisfacției clienților și, astfel, asupra rentabilității, prin utilizarea atât a unei estimări empirice, cât și a unui nou model analitic. Conform lui Anderson et al (1994) [4], firmele care obțin o satisfacție ridicată a clienților se bucură și de avantaje economice; în studiul lor efectuat pe un eșantion de 5 firme unde se demonstrează că o creștere anuală cu un punct a satisfacției clienților generează o valoare netă de 7,48 milioane \$ în decurs de cinci ani. Având în vedere venitul mediu net de 65 milioane \$ în cadrul eșantionului de cercetare, aceasta reprezintă o creștere cumulativă de 11,5%. În plus, dacă impactul satisfacției clienților asupra rentabilității firmelor este identic, atunci o creștere anuală cu un punct a indicelui mediu de satisfacție al firmei va valora 94 milioane. Societățile care reușesc să crească satisfacția clienților se pot aștepta la un efect pozitiv asupra rentabilității firmei pe termen lung.

Studiul lui Patterson și Spreng (1997) a examinat relația dintre 4 concepte post-cumpărare cheie: performanțele percepute, satisfacția, valoarea percepută și intențiile de repetare a cumpărării, în cadrul unui studiu empiric al serviciilor profesionale business-to-business. Ei susțin că există necesitatea unui indicator diferit de performanțele produsului care se referă la preț sau alte sacrificii făcute de clienți.

Conceptele percepțiilor clienților cu privire la valoare și satisfacție sunt importante, întrucât acestea au legătură cu cota de piață, marketingul relațiilor cu clienții și viitoarele intenții de cumpărare repetată; toate acestea influențează valoarea vânzărilor anuale ale produsului firmei, în calitate de factor al performanțelor firmei. Patterson și Spreng (1997) împart performanțele în dimensiuni cu mai multe componente și evaluează impactul individual al fiecăreia asupra proceselor de evaluare post-cumpărare și arată că efectul valorii percepute asupra intențiilor de cumpărare repetată este mediat în totalitate de satisfacție.

Guillaume (2008) a încercat să testeze relația dintre satisfacție și loialitate pe baza a patru concepte, și anume satisfacția specifică tranzacției, satisfacția globală și loialitatea atitudinală și comportamentul în cazul cumpărării repetate. Rezultatul studiului reduc rolul satisfacției specifice tranzacției și subliniază rolul jucat de satisfacția globală, chiar dacă nu s-a descoperit că legătura cu comportamentul în cazul cumpărării repetate ar fi una semnificativă.

Walker, Johnson și Sean (2006) au afirmat că, din perspectiva clientului, „... valoarea percepută reprezintă evaluarea globală a clientului cu privire la utilitatea unui produs pe baza percepțiilor despre ceea ce se primește și ceea ce se dă”. Astfel, percepția clientului despre valoare este o judecată subiectivă bazată pe o evaluare personală cu privire la dezechilibrul dintre beneficiile sale percepute și costurile sale percepute.

De aici concluzia că managementul orientat spre calitate se va relaționa pozitiv cu performanțele produsului, prin intermediul satisfacției clienților.

Obținerea satisfacției clienților devine mai dificilă în zilele noastre, întrucât clienții de astăzi se axează în mai mare măsură pe valoare, decât oricând până acum și caută să obțină beneficii mai mari dintr-un produs sau serviciu, încercând, în același timp, să-și minimizeze investiția. Astăzi, clienții sunt orientați spre valoare într-o măsură mai mare, ceea ce înseamnă că clienții ne spun că valoarea semnifică

rezultatele pe care le primesc în raport cu costurile totale (Heskett et al, 1994, 2008).

Descoperirile lui Patterson și Spreng (1997) demonstrează că valoarea este mediata în întregime de satisfacție în influențarea comportamentului în cadrul cumpărării repetate până la loialitatea clienților; aceasta influențează performanțele produsului prin intermediul satisfacției clienților.

Trebuie să mai reținem faptul că rentabilitatea economică datorată satisfacției clienților afectează comportamentul în cazul vânzărilor viitoare, iar cel mai mare procent din rentabilitățile economice, datorită creșterii satisfacției clienților va fi realizată în perioadele următoare. Acest lucru implică faptul că este necesară o perspectivă pe termen lung în vederea evaluării eficacității eforturilor de îmbunătățirea a calității și a satisfacției clienților; astfel, în cazul în care creșterea satisfacției clienților afectează în primul rând fluxurile viitoare de numerar, atunci resursele alocate îmbunătățirii calității și satisfacției clienților ar trebui tratate ca investiții și nu ca și cheltuieli.

Conform lui Heskett et al (1994), un număr tot mai mare de companii, printre care Banc One, Intuit, Southwest, Airlines, Service master, USAA, Taco Bell și MCI, știu că, atunci când pun clienții pe primul plan, apare o schimbare radicală în modul în care își administrează și măsoară succesul. În plus, autorii spun că noua economie a serviciilor necesită tehnici inovatoare de măsurare, astfel încât managerii să poată construi satisfacția și loialitatea clienților și să evalueze, astfel, impactul corespunzător asupra rentabilității și creșterii. De fapt, se consideră că valoarea duratei de viață a unui client loial poate fi astronomică. Ceea ce în literatură se numește calitatea externă a serviciilor reprezintă „rezultatele” livrate clientului, printre acestea găsim concepte care includ definiții tradiționale ale calității serviciilor, precum calitatea proceselor și calitatea produselor.

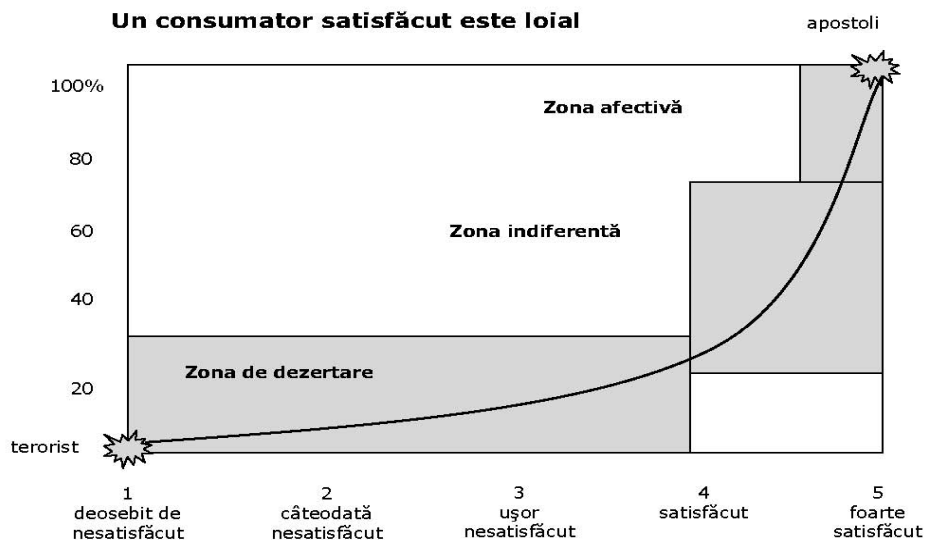


Fig. 5. Măsurarea satisfacției
Sursa: Heskett et al (1994, 2008)

Metoda optimă de creștere a loialității clienților este crearea a ceea ce se numesc „apostoli” – clienți care sunt atât de satisfăcuți încât nu doar continuă să

cumpere de la o organizație, ci îi și „convertesc pe cei neinițiați”. Un studiu efectuat la corporația Xerox a arătat că probabilitatea ca acei clienți care au acordat în cadrul sondajului un scor perfect de „5” la o întrebare legată de satisfacție să cumpere din nou echipamente Xerox era de șase ori mai mare decât în cazul celor care au răspuns „4” (Heskett et al, 1994).

Loialitatea clienților este un element ce face parte integrantă dintre relațiile ce formează ceea ce mai mulți dintre noi numesc lanțul servicii – profit. Valoarea determină satisfacția clienților, care atrage loialitatea clienților determină rentabilitate și creștere a veniturilor producătorilor. Conform lui Heskett et al (1994), clienții satisfăcuți determină creștere și rentabilitate în domeniul serviciilor și, pentru a-i menține rentabili, trebuie să administrăm un lanț servicii – profit.

Helgesen (2006) susține că loialitatea clienților trebuie să se relaționeze pozitiv cu rentabilitatea și că legătura dintre satisfacție, loialitate și rentabilitate este percepută ca evidentă, iar relația este deseori subînțeleasă.

CAPITOLUL 3

RELAȚIA STRATEGIE – MANAGEMENTUL CALITĂȚII – PERFORMANȚELE PRODUSELOR

3.1. Lanțul servicii - profit

Așa cum s-a menționat, prezenta teză examinează relația dintre strategia concurențială, managementul calității și performanțele firmei, care vor fi exprimate ca performanțe ale produsului.

Conform lui Javadein, Khanlari și Estiri (2008), interesul față de managementul calității a crescut atunci când cercetările (Douglas și Connor, 2003; Rosen, Karwan și Scribner, 2003) au arătat că îmbunătățirile calității produsului pot conduce la performanțe organizaționale și competitivitate superioare. Pentru a evalua în ce măsură îndeplinesc societățile nevoile clienților, managerii de servicii utilizează deseori indicatori ai calității serviciilor și satisfacției clienților (Dabholkar, 1995 în Javadein, Khanlari și Estiri, 2008) și, astfel, calitatea serviciilor și satisfacția clienților au fost în centrul atenției vânzătorilor de servicii și cercetătorilor universitari (Spreng și MacKoy, 1996 în Javadein, Khanlari și Estiri, 2008).

În capitolul următor, voi examina performanțele firmei și, în conformitate cu rezultatele obținute în prezenta teză, voi evalua performanțele unei firme în funcție de următoarele două dimensiuni:

1. Satisfacția clienților.
2. Valoarea vânzărilor anuale

Mulți practicieni, de exemplu- manageri de firme și vânzători en detail, admit că satisfacția clienților (SC) joacă un rol cheie într-o strategie de afaceri de succes (de ex., Banker și Mashruwala, 2009; Fonseca, 2009; Javadein, Khanlari și Estiri, 2008; Turner și Krizek, 2006; Gomez, McLaughlin și Wittink, 2004).

Javadein, Khanlari și Estiri (2008) consideră că, datorită faptului că există o probabilitate mai mare ca clienții satisfăcuți să utilizeze din nou serviciile firmei sau, așa cum au constatat cercetările anterioare (Cronin et al., 2000; Soderlund, 1998; Patterson și Spreng, 1997), este probabil ca aceștia să comunice altor clienți potențiali lucruri pozitive despre servicii, satisfacția clienților este considerată o premisă a intențiilor viitoare de cumpărare ale clienților, adică vânzări viitoare pentru firmă.

Cu toate acestea, ceea ce încă nu este clar este natura rolului respectiv, adică modul de administrare a satisfacției clienților și dacă eforturile îndreptate în direcția creșterii satisfacției conduc într-adevăr la venituri mai mari în magazine (Banker și Mashruwala, 2009; Javadein, Khanlari și Estiri, 2008).

Aceste incertitudini continuă să existe deoarece factorii determinanți ai SC și conexiunile cu performanțele în vânzări nu au fost stabilite în mod clar în sectorul vânzărilor en detail și în alte sectoare. Chiar dacă managerii fac deseori eforturi considerabile să realizeze sondaje de SC, datele rezultate sunt de obicei utilizate doar pentru a monitoriza percepțiile unor atribute individuale și a satisfacției globale în timp (Banker și Mashruwala, 2009; Javadein, Khanlari și Estiri, 2008; Paaige, Turner și Krizek, 2006; Giese și Cotej, 2002).

Pentru a înțelege conexiunile dintre satisfacția clienților și performanțele din

domeniul vânzărilor, este imperativ să estimăm corect relația dintre satisfacția clienților și performanțele din vânzări (Banker și Mashruwala, 2009) și este imperativ să minimizăm erorile din astfel de estimări, deoarece acestea pot conduce la decizii manageriale suboptimale (Gomez, McLaughlin și Wittink, 2004; Giese și Cotej, 2002). La baza acestor aspecte stă abilitatea de a măsura în mod corect satisfacția clienților (Fonseca, 2009; Paaige, Turner și Krizek, 2006; Conklin, Powaga și Lipovetsky, 2004).

O trecere în revistă a studiilor empirice din trecut referitoare la performanțele organizaționale indică faptul că există variații în măsurarea performanțelor în organizații, iar literatura de specialitate a identificat diferite variabile utilizate în măsurarea performanțelor organizaționale (Zakuan, Yusof, Shamsudin și Laosirihongthong, 2008).

Projogo și Sohal (2006) au măsurat performanțele organizaționale pe baza performanțelor din domeniul calității: fiabilitate, performanță, durabilitate și conformitate față de specificații, și performanțelor din domeniul inovării: inovarea de produs și de proces.

La Zakuan, Yusof, Shamsudin și Laosirihongthong (2008), performanțele organizaționale au fost măsurate în două categorii: nivelul de satisfacție și rezultatele comerciale. Conform lui Zakuan, Yusof, Shamsudin și Laosirihongthong (2008), rezultatele performanțelor comerciale definite ca performanțe organizaționale cuprind patru elemente: productivitatea, numărul de produse noi de succes, performanțele în privința costurilor și rentabilitatea.

Conform lui Nair (2006), performanțele au fost conceptualizate în mod diferit în cuprinsul câtorva studii. În timp ce unele dintre aceste studii au măsurat performanțele din punctul de vedere al creșterii cotei de piață și rentabilității, altele le-au măsurat din punctul de vedere al randamentului capitalului (ca, de exemplu, Mohrman et al., 1995; Powell, 1995; Hendricks și Singhal, 1996, 1997; Chenhall, 1997; Grandzol și Gershon, 1997; Easton și Jarrell, 1998; Das et al., 2000; Wilson și Collier, 2000; Douglas și Judge, 2001; Kaynak, 2003). În același timp, alte studii au avut în vedere aspectele operaționale, iar altele au măsurat performanțele prin intermediul satisfacției clienților (ca, de exemplu, Anderson et al., 1995; Adam et al., 1997; Choi și Eboch, 1998; Forza și Flippini, 1998; Rungtusanatham et al., 1998; Wilson și Collier, 2000; Das et al., 2000).

Se consideră că măsurarea modernă a performanțelor îmbunătățește execuția mai slabă a strategiei, iar unul dintre motivele pentru care companiile deseori nu reușesc să transpună strategia în fapte are legătură cu sistemul de măsurare a performanțelor, deoarece acestea nu reușesc să strângă informațiile corecte pentru a monitoriza progresul în direcția obiectivelor lor strategice (Edwards, 2001 citat de către Jusoh și Parnell, 2008).

Deși se cunosc multe lucruri despre relația dintre strategie și performanțe, există încă lacune, în special în contextul economiilor emergente și al multiplilor indicatori ai performanțelor (Jusoh și Parnell, 2008).

În consecință, deoarece fiecare strategie este unică, fiecare necesită tipuri diferite de indicatori și ținte ale performanțelor (Jusoh și Parnell, 2008) și, astfel, aplicarea sistemului corect de măsurare a performanțelor și strângerea informațiilor adecvate de la acesta sunt esențiale pentru progresul și supraviețuirea companiei.

Măsurarea performanțelor din vânzări reprezintă o parte esențială a oricărei afaceri, succesul unei companii depinzând de veniturile acesteia, care, la rândul lor, depind de vânzări. Având în vedere că există atât de mulți factori implicați în indicatorii performanțelor din domeniul vânzărilor, trebuie aplicat un instrument de măsurare a vânzărilor în vederea măsurării performanțelor din vânzări. Această metrică va contribui la crearea de obiective și stimulente realiste, logice și accesibile.

Conform lui Cook și Hababou (2001), studiul performanțelor a fost deseori în atenția cercetărilor pe parcursul ultimelor două decenii, iar studiile se concentrează de obicei pe performanțe sub aspect operațional (volumul de muncă sau vânzări). Chiar dacă studiul lui Pingli și Tang (2009) examinează procesul de design al sistemului de măsurare a performanțelor într-o întreprindere cu capital de stat din China (SOE), cadrul teoretic al designului sistemelor de măsurare a performanțelor propus oferă informații utile cu privire la indicatorii performanțelor și prezintă factorii ce contribuie la crearea sistemului de măsurare a performanțelor în firmele studiate.

Principalul obiectiv al firmei studiate în cadrul studiului lui Pingli și Tang (2009) (numită MM) până în anii '80 a fost „maximizarea vânzărilor” în vederea îndeplinirii cerinței proprietarului, care era statul, și acumulării de valută externă, însă, după reformele SOE din China anilor '80, piața pe care funcționa MM a trecut de la un mediu monopolist la unul mai concurențial și firma a început să acționeze în mai mare măsură ca o entitate comercială independentă. În mod corespunzător, acest obiectiv s-a transformat în „maximizarea profitului” în anii '80 și apoi în „maximizarea profitului cu accent pe fluxul net de numerar” în momentul realizării studiului (Pingli și Tang, 2009).

Majoritatea cadrelor teoretice pentru designul sistemelor de măsurare a performanțelor pornesc de la obiective și strategie, iar în continuare comunicarea obiectivelor și strategiei în organizație reprezintă principalul rezultat așteptat al unui sistem de măsurare a performanțelor (Pingli și Tang, 2009).

Conform lui Jusoh și Parnell (2008), în mod tradițional, performanțele afacerii au fost măsurate în câteva moduri, iar indicatorii financiari au oferit dovezi obiective cu privire la performanțele firmei.

De asemenea, Jusoh și Parnell (2008) adaugă că în numeroase studii (precum cele ale lui Bromiley, 1986; Daily et al., 2002; Jacobson, 1987; Palepu, 1985) au fost aplicate date contabile, precum rentabilitatea capitalului (ROA), rentabilitatea investițiilor (ROI) și rentabilitatea comercială (ROS). Chiar dacă indicatorii financiari nu determină întotdeauna o evaluare valabilă a valorilor intangibile (Huselid, 1995, citat de Jusoh și Parnell, 2008), ele au rămas abordarea cea mai populară și larg acceptată în studiile de strategie-performanțe (Geringer et al., 1989 citat de Jusoh și Parnell, 2008).

Rose (2004) susține că managerii evaluează performanțele pe baza datelor financiare și bugetare și în timpul procesului de evaluare aceștia trebuie să examineze informații din mai multe surse și să aibă în vedere mai mulți factori, nu doar rezultatele financiare. De exemplu, Rose (2004) afirmă că schimbările economice, modificarea politicilor financiare ale companiei, evenimente neașteptate etc. vor influența toate rezultatele deciziilor și posibilitatea de a controla rezultatele respective.

Rose (2004) susține că înțelegerea cauzelor efectelor asupra rezultatelor în procesele de evaluare a performanțelor este esențială și că utilizarea pe scară largă a indicatorilor rezultatelor financiare în evaluarea performanțelor sugerează că înțelegerea efectelor asupra rezultatelor asociate cu procesele de evaluare bazate pe contabilitate va fi esențială pentru dezvoltarea unor proceduri de evaluare eficiente. Mai mult, conform lui Rose (2004), dacă efectele asupra rezultatelor influențează rezultatele evaluărilor performanțelor pe baza rezultatelor, sistemele de control ale organizațiilor ar putea deveni disfuncționale.

Folan și Browne (2005) descriu evoluția măsurării performanțelor (PM) și susțin că cerințele de bază ale unui sistem de PM de succes sunt două cadre—unul structural și unul procedural, precum și o serie de alte instrumente de managementul performanțelor.

Conform lui Folan și Browne (2005), modurile și mijloacele exacte de

măsurare a performanțelor sunt percepute ca reprezentând un domeniu de cercetare tot mai important atât pentru organizații, cât și pentru mediul academic.

Landrum, Prybutok și Zhang (2007) susțin că rolul calității serviciilor a devenit unul esențial pentru succesul organizațiilor și, astfel, utilizarea unui instrument sigur pentru măsurarea calității serviciilor informaționale este importantă.

Kumar, De Grosbois, Choisine și Kumar (2008) susțin că importanța adoptării unui set de indicatori adecvați ai performanțelor de către o companie a fost recunoscută de ceva vreme și este bine documentată în studiile de cercetare (Kaplan și Norton, 1992; Sinclair și Zairi, 1995; Neely, 1999).

Kumar et al. (2008) adaugă că măsurarea corespunzătoare a performanțelor susține aspecte importante ale companiei: formularea strategiei companiei, managementul proceselor și schimbărilor afacerii, comunicarea, alocarea resurselor, motivarea angajaților și succesul pe termen lung, și a fost documentată în cercetările anterioare (Sinclair și Zairi, 1995; Bourne et al., 2000).

Utilizarea instrumentului potrivit în vederea determinării calității serviciilor ajută managementul să evalueze performanțele din domeniul serviciilor și conferă abilitatea de a utiliza analiza în vederea proiectării unor operațiuni și livrări de servicii superioare. Landrum, Prybutok și

Zhang (2007) și Jusoh și Parnell (2008) reușesc să promoveze unele idei utile referitoare la rolul indicatorilor performanțelor.

Instrumentul cel mai puternic de măsurare a calității serviciilor a fost SERVQUAL, care a fost dezvoltat în anul 1988 de către Parasuraman et al.; conține 22 de elemente și a fost utilizat pe scară largă în măsurarea calității serviciilor din marketing (Landrum, Prybutok și Zhang, 2007). Are cinci dimensiuni ale serviciilor – valorile materiale, fiabilitatea, capacitatea de răspuns, siguranța și empatia – și multe studii au validat utilizarea SERVQUAL în câteva aplicații (Landrum, Prybutok și Zhang, 2007).

Deși SERVQUAL este un instrument frecvent utilizat în acest scop și a fost utilizat pe scară largă, a fost criticat din punctul de vedere al fiabilității și corectitudinii, iar utilizarea indicatorilor performanțelor SERVQUAL la crearea SERVPERF a rezolvat unele din aceste probleme (Landrum, Prybutok și Zhang, 2007).

În mod similar, în cadrul unui studiu anterior, Brady et al. (2002) au măsurat calitatea serviciilor și, în studiul lor, sugerează măsurarea calității serviciilor cu ajutorul unui indicator exclusiv de performanțe (SERVPERF).

Intenția studiului lui Brady et al (2002) a fost să examineze abilitatea abordării măsurării prin prisma exclusivă a performanțelor în vederea observării variațiilor în percepțiile globale ale consumatorilor cu privire la calitatea serviciilor în cadrul a trei studii.

Conform lui Kumar et al (2008), managementul corespunzător al performanțelor este important pentru companiile care implementează managementul calității totale (TQM), deoarece măsurarea necorespunzătoare a performanțelor poate submina întreaga filosofie a TQM și obținerea beneficiilor așteptate de pe urma implementării TQM. Conform lui Samson și Terziovski (1999), multe companii au văzut o revitalizare a cotei de piață și rentabilității pe baza TQM.

Descoperirea centrală a studiului lui Samson și Terziovski (1999) este aceea că Modelul TQM este un instrument fiabil și sigur de estimare a performanțelor.

Conform lui Nair (2006), etapele inițiale ale cercetării empirice de QM (precum cele desfășurate de Saraph et al., 1989; Flynn et al., 1994; Ahire et al., 1996) au creat instrumente capabile să măsoare practicile de QM și conceptele din domeniul performanțelor și, prin intermediul utilizării acestor concepte, au existat câteva studii de cercetare care au examinat legătura dintre practicile de QM performanțe.

Patterson, Warr și West (2004) au studiat modele de conexiuni între climat și performanțe, incluzând printre indicatorii lor de rezultate productivitatea și rentabilitatea companiilor cercetate. Studiul lor a măsurat performanțele prin intermediul econometriei standard, utilizând date obținute din conturile auditate ale companiilor, iar productivitatea a fost indicată ca logaritm al valorii financiare a vânzărilor nete per angajat. Patterson, Warr și West (2004) au studiat 42 de companii de producție și au descoperit că productivitatea se corelează cu opt aspecte ale climatului organizațional, cum ar fi dezvoltarea abilităților și grija față de bunăstarea angajaților, precum și cu satisfacția medie la locul de muncă.

3.2. Lanțul satisfacția clienților – profit

Conform lui Giese și Cotej (2002), trecerea în revistă a literaturii de specialitate indică variații largi ale definițiilor satisfacției, iar lipsa unui consens cu privire la această definiție limitează contribuția cercetărilor din domeniul satisfacției consumatorilor. Giese și Cotej (2002) îi citează pe Peterson și Wilson (1992), care au sugerat că „Studiile de satisfacția clienților sunt poate cel mai bine caracterizate de lipsa standardizării definiției și metodologiei” (pag. 62).

Giese și Cotej (2002) consideră că, fără o definiție unitară a satisfacției, cercetătorii nu pot selecta o definiție adecvată unui anumit context, nu pot dezvolta indicatori valabili ai satisfacției și/sau nu pot compara și interpreta rezultatele empirice. În plus, Giese și Cotej (2002) susțin că cercetătorii din domeniul satisfacției consumatorilor (ca, de ex., Gardial, Clemons, Woodruff, Schumann și Burns, 1994; Peterson și Wilson, 1992; Yi, 1990) au afirmat că aceste probleme sunt omniprezente și importante.

Definiția satisfacției clienților, așa cum este prezentată într-un glosar de marketing² este: „Furnizarea de bunuri sau servicii care îndeplinesc așteptările clienților din punctul de vedere al calității și serviciilor, în relație cu prețul achitat”, iar, în managementul relațiilor cu clienții, satisfacția clienților (CSAT) este o măsură a gradului în care un produs sau serviciu îndeplinește așteptările clienților.

Satisfacția clienților este un concept abstract și Oliver (1997) prezintă o definiție a satisfacției clienților, ca fiind „o judecată cu privire la faptul că o caracteristică a produsului sau serviciului sau produsul sau serviciul în sine a conferit (sau conferă) un nivel plăcut de împlinire asociată cu consumul” (pag. 13). Cu toate acestea, Oliver (1997) rezolvă chestiunea definirii satisfacției clienților parafrazând literatura emoțiilor, notând că „toată lumea știe ce înseamnă [satisfacția] până în momentul în care i se cere s-o definească. Atunci, se pare că nimeni mai nu știe” (pag. 13). Într-o definiție simplă, Javadein, Khanlari și Estiri (2008) consideră că satisfacția clienților este sentimentul pe care îl ai atunci când nevoile tale ca și client sunt împlinite.

Conform lui Giese și Cotej (2002), majoritatea studiilor de cercetare (de ex., Mano și Oliver, 1993; Oliver, 1993; Oliver și DeSarbo, 1988; Spreng, MacKenzie și Olshavsky, 1996; Tse și Wilton, 1988) se focalizează pe modele de testare a satisfacției clienților, în timp ce foarte puțină atenție s-a acordat considerațiilor legate de definire. De aceea, conform lui Giese and Cotej (2002), literatura de specialitate este plină de definiții conceptuale și operaționale diferite ale satisfacției clienților (vezi tabelul I), iar lipsa unui consens în privința definiției satisfacției creează trei probleme

² <http://www.mshmg.com/glossary,C,Customer+Satisfaction.html>

serioase pentru cercetările din domeniul satisfacției consumatorilor: selectarea unei definiții adecvate pentru un anumit studiu, operaționalizarea definiției și interpretarea și compararea rezultatelor empirice care afectează structura de bază și rezultatele cercetărilor de marketing și testării teoriei.

O problemă foarte serioasă determinată de lipsa unui consens în privința definiției este imposibilitatea de a interpreta și compara rezultatele empirice (Giese și Cotej, 2002).

Tabelul 3.1.
Definiții conceptuale și operaționale din literatura de specialitate din domeniul satisfacției consumatorilor

Sursa	Definiție conceptuală	Răspuns	Focalizare	Timp (Durată)
Oliver 1997	răspunsul de satisfacție a consumatorului. Este o judecată conform căreia o caracteristică a unui produs sau serviciu sau produsul sau serviciul în sine a oferit (sau oferă) un nivel plăcut de satisfacție legată de consum, inclusiv niveluri de sub-satisfacție sau supra-satisfacție (pag. 13)	Răspuns/judecată în legătură cu satisfacția	Produs sau serviciu	În timpul consumului
Halstead, Hartman și Schmidt 1994	Un răspuns afectiv corespunzător unei tranzacții, rezultat din comparația făcută de către consumator între performanța produsului și un standard preachiziție (de ex. Hunt 1997; Oliver 1989) (pag. 122).	Răspuns afectiv	Performanța produsului comparată cu un anumit standard preachiziție.	În timpul consumului sau după consum
Mano și Oliver 1993	(Satisfacția în legătură cu produsul) este o atitudine – ca judecata evaluativă după consum (Hunt 1977) care	Atitudine – judecată evaluativă care variază de-a lungul continuumului hedonic	Produs	După consum

92 Relația strategie – managementul calității – performanțele produselor - 3

	variază de-a lungul continuumului hedonic (Oliver 1989; Westbrook și Oliver 1991) (p. 454).			
Fornell 1992	O evaluare generală după achiziție (pag. 11).	Evaluare generală	Performanța produsului percepută după achiziție comparativ cu așteptările înainte de achiziție	După achiziție
Oliver 1992	A examinat dacă satisfacția este o emoție. A ajuns la concluzia că satisfacția este un fenomen de atribute rezumate care coexistă împreună cu alte emoții legate de consum (p. 242).	Fenomenul de atribute rezumate care coexistă cu alte emoții legate de consum	Atribute ale produsului	În timpul consumului
Westbrook și Oliver 1991	O judecată evaluativă după alegere referitoare la o alegere de achiziție specifică (Day 1984) (pag. 84).	Judecată evaluativă	Alegere de achiziție specifică	După alegere
Oliver și Swan 1989	Nicio definiție conceptuală. (cu agentul de vânzări) o funcție a corectitudinii, preferinței și neconfirmării (pag. 28-29).		Agent de vânzări	În timpul achiziției
Tse și Wilton 1988	Răspunsul consumatorului la evaluarea discrepanței percepute între așteptările anterioare (sau o anumită normă de performanță) și performanța reală a produsului așa cum este percepută după consumarea sa (pag. 204).	Răspunsul la evaluare	Discrepanța percepută dintre așteptările anterioare (sau o anumită normă de performanță) și performanța reală a produsului	După consum

Cadotte, Woodruff și Jenkins 1987	Conceptualizată ca un sentiment dezvoltat în urma evaluării experienței de utilizare (pag. 305).	Sentimentul dezvoltat în urma unei evaluări	Experiența de utilizare	În timpul consumului
Westbrook 1987	Judecată evaluativă globală despre utilizarea/consumul produsului (pag. 260). Este citat și Hunt (1977).	Judecată evaluativă globală	Utilizarea/consumul produsului	În timpul consumului
Day 1984	răspunsul evaluativ la evenimentul de consum actual... răspunsul consumatorului la o anumită experiență de consum la evaluarea discrepanței percepute între așteptările anterioare (sau o altă normă de performanță) și performanța reală a produsului percepută după achiziționarea sa (pag. 496).	Răspuns evaluativ	Discrepanța percepută dintre așteptările anterioare (sau o altă normă de performanță) și performanța reală a produsului	Evenimentul de consum actual... experiența de consum particulară... după achiziționarea sa
Bearden și Teel 1983	Nicio definiție conceptuală. O funcție a așteptărilor consumatorului operaționalizate sub formă de convingeri legate de atributele produsului (Olson și Dover 1979) și neconfirmare (pag. 22).			În timpul consumului
LaBarbera și Mazursky 1983	Evaluare după achiziție. Este citată definiția lui Oliver (1981): O evaluare a surprizei inerente în achiziția unui produs și/sau	Evaluare	Surpriză	După achiziționare Experiența de achiziție și/sau consum al produsului

	experiența de consum (pag. 394).			
Westbrook și Reilly 1983	Un răspuns emoțional la experiențele furnizate de și asociate cu anumite produse sau servicii achiziționate, canale de distribuție cu amănuntul sau chiar modele morale de comportament, cum ar fi comportamentul la cumpărături și comportamentul cumpărătorului, dar și piața în general (pag. 256). Un răspuns emoțional declanșat de un proces evaluativ cognitiv în care percepțiile (sau convingerile despre) un obiect, o acțiune sau o condiție sunt comparate cu valorile unei persoane (sau nevoile, interesele, dorințele) (pag. 258).	Răspuns emoțional	Experiențele oferite de și asociate cu anumite produse și servicii achiziționate, magazine de tip outlet cu amănuntul sau chiar modele morale de comportament, cum ar fi comportamentul la cumpărături și comportamentul cumpărătorului Percepțiile (sau convingerile despre) un obiect, o acțiune sau o condiție sunt comparate cu valorile unei persoane	După achiziție
Churchill și Surprenant 1982	Din punct de vedere conceptual, un efect al achiziției și utilizării rezultat din comparația de către cumpărător a recompenselor și costurilor achiziției în relație cu consecințele anticipate. Din punct de vedere operațional, similar cu	Efect	Comparația recompenselor și a costurilor achiziției în relație cu consecințele anticipate	Implică perioada de după achiziție și utilizare

	atitudinea prin faptul că poate fi evaluat ca o sumă de satisfacții cu atribute diferite (pag. 493).			
Oliver 1981	O evaluare a surprizei inerente în achiziția unui produs și/sau experiența de consum. În esență, starea psihologică rezumată rezultată când emoțiile care înconjoară așteptările neconfirmate este combinată cu sentimentele anterioare ale consumatorului în legătură cu experiența de consum (pag. 27).	Evaluare Rezumatul stării psihologice Emoție	Surpriză Așteptări neconfirmate combinate cu sentimentele anterioare ale consumatorului	Experiența de achiziționare și/sau consum al produsului
Swan, Trawick și Carroll 1980	O evaluare conștientă sau o judecată cognitivă în legătură cu faptul că produsul a oferit o performanță relativ bună sau slabă sau că produsul a fost adecvat sau neadecvat pentru utilizarea/scopul său. O altă dimensiune a satisfacției implică afectul sentimentelor față de produs (pag. 17).	Evaluarea conștientă sau judecata cognitivă O altă dimensiune implică afectul sentimentelor	Produsul a oferit o performanță relativ bună sau slabă sau a fost adecvat sau neadecvat pentru utilizarea/scopul său spre produs	În timpul sau după consum
Westbrook 1980	Se referă la caracterul favorabil al evaluării subiective individuale a diverselor efecte și experiențe asociate cu utilizarea sau	Caracterul favorabil al evaluării subiective a individului	Efecte și experiențe	În timpul consumului

	consumul acestuia (produsului) (Hunt 1977) (pag. 49).			
Hunt 1977	Un mod de distanțare față de o experiență și de evaluare a acesteia... evaluarea a arătat că experiența a fost cel puțin la fel de bună cât se presupunea că va fi (pag. 459).	Un mod de distanțare față de o experiență și de evaluare a acesteia	Experiența a fost cel puțin la fel de bună cum se presupunea că va fi	În timpul experienței de consum
Howard și Sheth 1969	Starea cognitivă a cumpărătorului de a fi recompensat adecvat sau inadecvat pentru sacrificiile pe care le-a suportat (pag. 145).	Starea cognitivă de a fi	Faptul de a fi recompensat adecvat sau neadecvat pentru sacrificii	

Sursa: Giese și Cotej (2002) [47]

În continuarea studiului lor anterior de satisfacție a clienților, studiul lui Giese și Cotej (2002):

1. Sugerează 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 noastre cu privire la satisfacție concordă cu opiniile consumatorilor, deoarece este important să înțelegem sensul pe care consumatorii îl dau satisfacției, iar consumatorii trebuie să înțeleagă ce sens dăm noi termenului de satisfacție atunci când îl utilizăm.

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.).

Giese și Cotej (2002) adaugă că răspunsurile consumatorilor urmează un tipar similar celui din literatura de specialitate și că satisfacția este alcătuită din trei componente de bază, un răspuns care se raportează la un anumit punct central determinat într-un anumit moment. Conform lui Giese și Cotej (2002), satisfacția consumatorilor a fost, în general, conceptualizată ca un răspuns fie emoțional, fie cognitiv, iar definițiile mai recente ale satisfacției sunt de acord cu un răspuns emoțional. Giese și Cotej (2002) susțin că atât literatura de specialitate, cât și consumatorii recunosc că acest răspuns afectiv variază în intensitate în funcție de situație. Conform lui Giese și Cotej (2002), intensitatea răspunsului se referă la puterea răspunsului de satisfacție, care se situează între puternic și slab, și atât

literatura de specialitate, cât și consumatorii consideră satisfacția ca un răspuns afectiv concis de intensitate diferită.

Concluzia lui Giese și Cotej (2002) este că literatura de specialitate din domeniul satisfacției consumatorilor nu a stabilit încă o definiție general acceptată a satisfacției și, de aceea, studiul lor a avut posibilități limitate de a dezvolta indicatori adecvați și a compara rezultatele mai multor studii. Giese și Cotej (2002) îi citează pe Gardial et al. (1994), care au sugerat că există „necesitatea unei delimitări clare a ceea ce este (și nu este) acest fenomen” (pag. 556), și consideră că acest cadru de definire prezentat oferă liniile directoare pentru dezvoltarea unor definiții ale satisfacției consumatorilor consecvente conceptual, delimitate în mod clar și specifice contextului.

În prezent, când piața este puternic concurențială, iar companiile concurează pentru clienți, satisfacția clienților este percepută ca fiind un element cheie al strategiei în afaceri (Javadein, Khanlari și Estiri, 2008). Legătura dintre satisfacția clienților și rentabilitate reprezintă piatra de temelie a conceptului de marketing (Helgesen, 2006).

Conform lui Gómez, McLaughlin și Wittink (2009), satisfacerea clienților este esențială pentru succesul unei firme, iar autorii îl citează pe Fornell (2001), care afirmă că „clienții satisfăcuți ar putea fi activul economic cel mai semnificativ”.

Se consideră, în general, că clienții sunt satisfăcuți atunci când produsele care le sunt oferite le îndeplinesc nevoile, dorințele și cerințele (Helgesen, 2006), iar Gómez, McLaughlin și Wittink (2009) consideră că firmele care nu își pot satisface clienții vor pierde din cota de piață în favoarea rivalilor care oferă produse și servicii mai bune la prețuri mai mici. Astfel, Gómez, McLaughlin și Wittink (2009) consideră că este important ca firmele să înțeleagă ce pot să facă pentru a îmbunătăți satisfacția propriilor clienți. În trei studii, Gómez, McLaughlin și Wittink (2003, 2004, 2009) ilustrează modul în care vânzătorii en detail de produse alimentare pot influența veniturile magazinelor prin managementul satisfacției clienților.

Conform lui Fonseca (2009) și lui Javadein, Khanlari și Estiri (2008), satisfacția clienților este esențială pentru conceptul de marketing, este o chestiune teoretică și practică importantă pentru majoritatea cercetătorilor din domeniul consumatorilor și o chestiune cheie pentru organizațiile care doresc să-și creeze și să-și mențină un avantaj concurențial în această lume foarte concurențială, iar satisfacția clienților a devenit foarte importantă pentru teoria și practica de marketing, dat fiind că mulți cercetători au indicat relația dintre aceasta și rezultatele dezirabile din partea consumatorilor (Javadein, Khanlari și Estiri, 2008). Conform lui Giese și Cotej (2002), managerii trebuie să știe cum definesc grupurile lor de consumatori satisfacția și apoi să interpreteze scalele de satisfacție pentru a se focaliza, raporta și a răspunde în mod corect la diferitele niveluri de satisfacție.

Conform lui Fornell (1992), citat de Anderson, Fornell și Lehmann (1994), firma are câteva beneficii cheie de pe urma unei satisfacții ridicate a clienților; printre acestea se numără loialitatea mai ridicată a clienților actuali, o elasticitate redusă a prețurilor, izolarea clienților actuali față de eforturile concurențiale, costuri mai scăzute ale tranzacțiilor viitoare, costuri reduse ale eșecurilor, costuri mai scăzute ale atragerii de clienți noi și o reputație mai bună a firmei. În plus, conform lui Anderson, Fornell și Lehmann (1994), loialitatea mai ridicată a clienților actuali înseamnă că un număr mai mare de clienți vor cumpăra din nou, asigurând astfel un flux de numerar constant în viitor. Anderson, Fornell și Lehmann (1994) consideră că valoarea unei satisfacții ridicate a clienților, care aduce un număr mai mare de clienți loiali unei firme, poate fi destul de mare.

Satisfacția și loialitatea clienților față de majoritatea bunurilor materiale și

serviciilor au fost explorate pe larg în literatura academică. Paaige, Turner și Krizek (2006) și Anderson, Fornell și Rust (1997) demonstrează beneficiile economice ale creșterii satisfacției clienților utilizând atât o estimare empirică, cât și un nou model analitic.

Conform lui Giese și Cotej (2002), satisfacția consumatorilor a fost conceptualizată în studiile de cercetare ca un răspuns fie emoțional (de ex., Cadotte, Woodruff și Jenkins, 1987; Westbrook și Reilly, 1983), fie cognitiv (de ex., Bolton și Drew, 1991; Howard și Sheth, 1969; Tse și Wilton, 1988). Mai mult, Giese și Cotej (2002) susțin că există câteva definiții conceptuale și operaționale care indică faptul că răspunsul are atât dimensiuni cognitive, cât și afective (de ex., Churchill și Surprenant, 1982; Swan, Trawick și Carroll, 1980; Westbrook, 1980).

Paaige, Turner și Krizek (2006) afirmă că conceptualizarea satisfacției clienților ca relație a sensurilor percepute de către clienți și încorporând forme calitative de evaluare contribuie cu informații suplimentare la experiențele trăite de clienți cu privire la satisfacția client/pacient. Mai exact, aceștia susțin că clienții sunt în același timp satisfăcuți și nesatisfăcuți.

Ma mult, ei exprimă faptul că o abordare a satisfacției bazată pe sens poate îmbunătăți capacitatea atât a teoreticienilor, cât și a managerilor de a înțelege ce înseamnă să crezi satisfacția clienților.

Conform lui Keiningham, Cooil, Aksoy, Andreassen și Weiner (2007), cercetările au demonstrat o legătură între satisfacția clienților și păstrarea clienților (Anderson și Sullivan, 1993; Bolton, 1998; Jones și Earl Sasser, 1995; LaBarbera și Mazursky, 1983; Loveman, 1998; Mittal și Kamakura, 2001; Newman și Werbel, 1973; Rust și Zahorik, 1993; Sambandam și Lord, 1995).

Fonseca (2009) consideră că satisfacția globală a clienților depinde de modul în care clienții percep calitatea unor aspecte diferite precum, de exemplu, calitatea și așteptările față de servicii, primirea și modul în care sunt întâmpinați, siguranța profesională și orientarea spre client. În plus, Fonseca (2009) sugerează că satisfacția globală a clienților este reală, iar calitatea serviciilor este foarte bună pentru majoritatea clienților.

Conform lui Johnson și Gustafsson (2002), cercetările din domeniul satisfacției clienților s-au dezvoltat în jurul a două tipuri diferite de evaluare: satisfacția specifică tranzacției și satisfacția cumulată.

1. Satisfacția specifică tranzacției este o evaluare a experienței clientului în cazul unei anumite tranzacții de produs, episod sau primire de servicii și, în timp ce primele cercetări referitoare la satisfacția specifică tranzacției explorau premisele cognitiv-psihologice ale satisfacției, cercetările recente s-au centrat pe efectele emoțiilor pozitive și negative asupra satisfacției (Johnson și Gustafsson, 2002).

2. Abordarea cumulată definește satisfacția ca experiența globală a unui client cu un produs sau serviciu în diferite ocazii sau în timp (Johnson, Anderson și Fornell, 1995; Johnson și Fornell, 1991 în Johnson și Gustafsson, 2002).

Este important să reținem că satisfacția cumulată și satisfacția specifică tranzacției sunt mai degrabă concepte complementare decât concurente (Johnson și Gustafsson, 2002).

Este important să măsurăm satisfacția clienților, întrucât aceasta furnizează o indicație despre succesul cu care organizația oferă produse și/sau servicii pe piață, deci evaluarea satisfacției clienților este o problemă serioasă, cu ramificații extinse în interiorul și în exteriorul organizației (Paaige, Turner și Krizek, 2006). Măsurarea satisfacției clienților poate furniza managerilor indicatori relativ siguri cu privire la viitoarea susținere a serviciilor proprii din partea clienților (Javadein, Khanlari și Estiri, 2008).

Scopul studiului lui Keiningham et al. (2007) este să examineze metrici diferite de satisfacția și loialitatea clienților și să testeze relația dintre acestea și păstrarea clienților, recomandare și „cota de portofel”. Datele utilizate în studiul lui Keiningham et al. (2007) au provenit dintr-un sondaj longitudinal pe internet desfășurat pe parcursul a doi ani și implicând peste 8.000 de clienți din S.U.A. ai firmelor din unul din trei domenii de activitate (retail banking, hipermarketuri și furnizori de servicii de internet (ISP-uri)), iar notele acordate de clienți metricilor obișnuite de satisfacție și loialitate au fost monitorizate pe parcursul a doi ani.

Studiul lui Paaige, Turner și Krizek (2006) examinează premisele satisfacției și loialității clienților prin cercetarea empirică a 210 adulți tineri abonați la telefonie mobilă din Canada, adaptând Modelul american de satisfacție a clienților (American Customer Satisfaction Model). Un indicator standardizat al satisfacției furnizează mijloacele pentru niște obiective de reglementare exacte, care captează interesul consumatorilor și, în același timp, depășesc problema neclarității (Paaige, Turner și Krizek, 2006).

Un prim studiu al lui Rust și Zahorik Keiningham (1993) raportează că măsurarea satisfacției clienților poate ghida acțiunile managementului în vederea îmbunătățirii performanțelor financiare globale ale firmei.

Principalele trei obiective ale studiului lui Fonseca (2009) au fost:

(1) Să realizeze un model simplificat de accesare a satisfacției clienților pe baza calității tehnice și funcționale și a imaginii companiei, cerând clienților să aprecieze aceste elemente între „deloc satisfăcut” și „perfect satisfăcut”,

(2) Să realizeze și să utilizeze o metodologie a modelelor de segment latent ca abordare a modelării satisfacției față de servicii,

(3) Să dezvolte un indicator global al satisfacției.

Fonseca (2009) a considerat că aceste modele furnizează directorului de marketing un instrument de analiză ușor de înțeles, iar managerii care doresc să construiască satisfacția clienților pot înțelege mai bine satisfacția clienților și, astfel, se pot focaliza pe acțiuni de marketing posibile în vederea îmbunătățirii sau menținerii satisfacției clienților. Având în vedere că principalul obiectiv al lui Fonseca (2009) era evaluarea satisfacției clienților, acesta a întrebat serviciile pentru clienți cât de satisfăcuți erau aceștia de calitatea și imaginea serviciilor și a realizat un chestionar cu 18 întrebări și cu o scală de 10 puncte de tip Likert, cu răspunsuri între 1 (care indică o clasificare extrem de negativă, deloc satisfăcut sau nesatisfăcut de calitatea și imaginea serviciilor) și 10 (care indică o clasificare extrem de pozitivă, perfect satisfăcut de calitatea și imaginea serviciilor).

Conform lui Banker și Mashruwala (2009), o mare parte a literaturii de specialitate din domeniul satisfacției clienților se axează pe dezvoltarea de scale de măsură a satisfacției clienților în diferite dimensiuni, care ar ajuta managerii la identificarea componentelor specifice ale satisfacției cu impact pozitiv asupra performanțelor din domeniul vânzărilor.

Studiul lui Paaige, Turner și Krizek (2006) prezintă ACSM, care este un model general, valabil în toate domeniile de activitate, ce oferă indicatori ai performanțelor bazați pe piață pentru firme, domenii de activitate, sectoare și țări și măsoară calitatea bunurilor și serviciilor așa cum aceasta este percepută de către consumatori, conform unui studiu anterior efectuat de Fornell, Johnson, Anderson, Cha și Bryant (1996), și măsoară experiențele de consum reale și anticipate ale acestora (Anderson și Fornell, 2000, citați de Paaige, Turner și Krizek, 2006).

Conform modelului, există o asociere pozitivă între așteptările percepute ale clienților (PE) și calitatea percepută (PQ), valoarea percepută (PV) și satisfacție. La rândul ei, satisfacția se asociază pozitiv cu loialitatea și negativ cu reclamațiile

(Paaige, Turner și Krizek, 2006).

Fonseca (2009) consideră că, datorită dificultății de măsurare a așteptărilor clienților în leătură cu calitatea unui serviciu, calitatea se referă la conformitatea față de designul sau specificația serviciului. În consecință, Fonseca (2009) susține că, din punctul de vedere al unui serviciu, satisfacția clienților reprezintă monitorizarea calității livrării serviciului, prin care se măsoară astfel gradul în care organizația livrează serviciul furnizat.

Banker și Mashruwala (2009) îl citează pe Westbrook (1981), care a determinat componentele care influențează în cea mai mare măsură determinarea satisfacției globale a clienților, regresând indicatorul satisfacției globale la scoruri ale unor factori. Wolfinbarger și Gilly (2003), citați în Banker și Mashruwala (2009), au dezvoltat scale pentru măsurarea calității serviciilor în vânzările en detail online. În mod similar, Banker și Mashruwala (2009) îi citează pe Srinivisan, Anderson și Ponnnavolu (2002), care au identificat diferiți factori care influențează loialitatea electronică și au dezvoltat scale de măsură pentru acești factori.

Conform lui Banker și Mashruwala (2009), multe studii au utilizat SERVQUAL, care este o scală discutată pe scară largă pentru măsurarea calității serviciilor, a fost dezvoltată de Parasuraman, Zeithaml și Berry (1988) și este destinată măsurării a cinci dimensiuni a calității serviciilor: valorile materiale, fiabilitatea, capacitatea de răspuns, siguranța și empatia, scală care a fost validată de alți cercetători din domeniu (de ex., Finn și Lamb, 1991; Cronin și Taylor, 1992) prin analizarea componentelor identificabile ale satisfacției clienților sau calității serviciilor prin intermediul analizei factoriale și examinarea potrivirii față de structura propusă a scalei. Banker și Mashruwala (2009) și anterior Rust și Zahorik (1993) susțin că cercetătorii (Oliver, 1981, 1997) au observat că scopul măsurării calității serviciilor și satisfacției clienților este de a oferi informații care pot ghida acțiunile managementului în vederea creșterii loialității clienților și, astfel, a îmbunătățirii performanțelor firmei.

Banker și Mashruwala (2009) consideră că primul pas în realizarea unui sistem fiabil de măsură a satisfacției clienților este conectarea acestuia la indicatori obiectivi ai performanțelor și raportează că studiile anterioare (de ex., Dabholkar, Thorpe și Rentz, 1996) au examinat relația dintre aceste componente ale satisfacției clienților și diferite variabile ale rezultatelor și că un pas esențial în direcția înțelegerii acestor conexiuni îl reprezintă examinarea relației dintre diferite componente ale satisfacției clienților și veniturile din vânzări. Rust și Zahorik (1993) prezintă un cadru matematic ce determină componentele satisfacției clienților care au impactul cel mai puternic asupra indicatorilor rezultatelor afacerii, printre care și performanțele, și descoperă că doar una dintre componente este semnificativă în explicarea păstrării clienților.

Anderson, Fornell și Lehmann (1994) și Anderson și Sullivan (1993) consideră că satisfacția clienților este afectată de calitatea globală, preț și așteptări și că, la nivelul clientului individual, câteva studii (Bearden și Teel, 1983; Bolton și Drew, 1991; Cadotte, Woodruff și Jenkins 1987; Churchill și Suprenant, 1982; Fornell, 1992; Oliver și DeSarbo, 1988; Tse și Wilton, 1988) au arătat că calitatea percepută afectează satisfacția clienților. Anderson, Fornell și Rust (1997) discută modul în care așteptările, calitatea și prețul ar trebui să afecteze satisfacția clienților și de ce, la rândul său, satisfacția clienților ar trebui să afecteze rentabilitatea; de aici rezultă un set de ipoteze care sunt testate utilizând un indice național de satisfacție a clienților și indicatori contabili tradiționali ai rentabilităților economice, precum rentabilitatea investițiilor.

Anderson, Fornell și Lehmann (1994) consideră că prețul are un rol important în satisfacția clienților, iar Anderson și Sullivan (1993) apreciază că raportul calitate/preț are un impact direct asupra satisfacției clienților față de furnizorul

respectiv, așa cum au demonstrat cercetările anterioare (Fornell, 1992; Sawyer și Dickson, 1984; Zeithaml, 1988 în Anderson, Fornell și Lehmann, 1994).

Conklin, Powaga și Lipovetsky (2004) descriu problema identificării factorilor determinanți cheie în cadrul analizei satisfacției clienților în relație cu teoria Kano cu privire la relația dintre calitatea produselor și satisfacția clienților, utilizând unele din teoria jocului cooperativ și analiza riscului, și descoperă că o unealtă din teoria jocului cooperativ poate fi utilizată cu succes în cadrul problemelor de satisfacție a clienților în vederea identificării celor mai importanți factori de influență. Conklin, Powaga și Lipovetsky (2004) au descoperit că cheia unui management al relațiilor cu clienții de succes o reprezintă capacitatea unei firme de a duce proiectele până la capăt și a îmbunătăți performanțele în domeniile care necesită îmbunătățiri.

Banker și Mashruwala (2009) s-au focalizat pe trei componente ale satisfacției clienților, care sunt considerate importante în domeniul vânzării en detail pe baza cercetărilor anterioare:

- (a) Satisfacția față de calitatea și disponibilitatea mărfurilor,
- (b) Satisfacția față de serviciile pentru clienți,
- (c) Satisfacția față de caracteristicile fizice ale magazinelor individuale.

Javadein, Khanlari și Estiri (2008) percep definirea calității (Taylor și Baker, 1994) ca superioritate sau excelență (Zeithaml, 1988).

Keiningham, Cooil, Aksoy, Peterson și Vavra (2006) evidențiază că Kano a teoretizat faptul că variabilele performanțelor prin intermediul cărora clienții judecă produsele și serviciile pot fi clasificate în trei tipuri:

(1) Atribute așteptate, „de bază” ale performanțelor, care descriu funcțiile de bază la care clienții se așteaptă de la un produs sau serviciu; în lipsa acestora, un produs/serviciu ar fi inacceptabil, iar prezența lor nu încântă în niciun fel clienții.

(2) Atribute unidimensionale ale performanțelor, care tind să producă răspunsuri liniare la satisfacție, ca, de exemplu, în cazul acoperirii unui sistem de telefonie mobilă, caz în care, cu cât acoperirea este mai mare, cu atât clienții vor fi mai fericiți.

(3) Atribute de atracție, încântare ale performanțelor, care sunt total neașteptate și, dacă sunt prezente, generează o satisfacție considerabilă a clienților.

Conform lui Banker și Mashruwala (2009), satisfacția față de calitatea și disponibilitatea mărfurilor este o altă componentă a satisfacției clienților considerată în studiile anterioare (Ghosh, 1990; Grewal et al., 1998) a fi un factor determinant important al satisfacției globale a clienților în domeniul vânzării en detail, aceștia considerând că o satisfacție mai mare față de mărfuri va afecta în mod pozitiv performanțele în vânzări. În același sens, Anderson, Fornell și Lehmann (1994) consideră că până și așteptările cu privire la calitatea bunurilor și serviciilor ar trebui să aibă un impact pozitiv asupra satisfacției clienților. Anderson, Fornell și Lehmann (1994) citează studii anterioare (Bateson, 1989; Czepiel și Gilmore, 1987; Gronroos, 1990; Lovelock, 1984; Shostack, 1977), conform cărora rolul așteptărilor este important în determinarea satisfacției clienților, deoarece calitatea așteptată viitoare este esențială pentru satisfacția și păstrarea clienților, având legătură cu relațiile pe termen lung cu aceștia. Ca exemplu, Anderson, Fornell și Lehmann (1994) demonstrează că, în domeniul serviciilor, satisfacția clienților depinde de calitatea anticipată a serviciilor viitoare, precum și de capacitatea serviciilor de a împlini nevoi viitoare.

Mai mult, Anderson, Fornell și Lehmann (1994) susțin că satisfacția globală a clienților este influențată nu doar de așteptările cu privire la calitate, ci și de întreaga calitate prezentă și de experiențele anterioare referitoare la calitate. În plus, Anderson, Fornell și Lehmann (1994) consideră că așteptările cu privire la calitate

conțin informații bazate nu pe experiența reală de consum, ci pe informațiile acumulate cu privire la calitate din surse externe, ca, de exemplu, publicitatea, din auzite și mediile de informare generale.

Fonseca (2009) consideră că, după stabilirea designului, calitatea înseamnă asigurarea că produsul final ce urmează a fi livrat clientului respectă specificația sau designul respectiv.

Descoperirile lui Anderson, Fornell și Rust (1997) susțin impactul pozitiv al calității asupra satisfacției clienților, aceștia demonstrând două descoperiri majore:

- În primul rând, așteptările pieței cu privire la calitatea rezultatelor unei firme afectează în mod pozitiv satisfacția globală a clienților față de firmă;
- În al doilea rând, aceste așteptări sunt în mare măsură raționale, chiar dacă includ o componentă de adaptare redusă.

Banker și Mashruwala (2009) consideră că, atunci când vânzările sunt mai mari, un magazin ar putea să-și ruleze stocul de marfă mai rapid și, în acest fel, va putea să mențină un stoc mai nou și mărfurile cele mai noi și mai recente.

S-a demonstrat că calitatea percepută a mărfurilor are o influență pozitivă asupra satisfacției clienților (Babakus, et al., 2004). În alte domenii de activitate, precum licitațiile online, site-urile de căutare de locuri de muncă sau matrimoniale, dacă vânzările cresc, clienții pot beneficia și de efectele de rețea ale unei baze mai mari de clienți. Astfel, veniturile mai mari din vânzări pot avea un impact pozitiv asupra satisfacției clienților față de mărfuri, iar satisfacția clienților față de calitatea și disponibilitatea mărfurilor va avea un efect pozitiv asupra veniturilor din vânzări ale magazinului respectiv (Banker și Mashruwala, 2009).

Gómez, McLaughlin și Wittink (2009) au descoperit că satisfacția clienților față de servicii afectează în mod pozitiv performanțele din domeniul vânzărilor.

Un serviciu este o activitate economică ce produce o utilitate de timp, loc, formă sau psihologică, iar principale caracteristici ale unui serviciu, care îl deosebesc de un produs, sunt nematerialitatea, eterogenitatea și incapacitatea de a separa producția de consum (Parasuraman et al., 1985, 1988 în Javadein, Khanlari și Estiri, 2008). Diferențele dimensiunii ale serviciilor pot contribui la satisfacție și insatisfacție, în funcție de domeniul de activitate sau de organizație; de exemplu, contactul cu mecanicul dumneavoastră auto poate scădea insatisfacția și poate să nu aibă niciun efect asupra satisfacției, însă contactul cu medicul dumneavoastră poate afecta nivelurile satisfacției (Paaige, Turner și Krizek, 2006).

Conform lui Fonseca (2009), serviciile pot fi doar percepute, iar percepția clienților cu privire la calitatea serviciilor în timpul livrării acestor servicii va fi influențată în principal de trei factori: calitatea tehnică (ceea ce este livrat de către furnizor), rezultatul know-how-ului disponibil organizației cu evaluări obiective; calitatea funcțională (cum livrează furnizorul), reprezentând modul de furnizare a serviciului; imaginea (organizației care livrează serviciul). În același sens, calitatea serviciilor a fost definită ca impresia globală a consumatorului cu privire la inferioritatea/superioritatea relativă a unui furnizor de servicii și a serviciilor sale (Bitner și Hubbert, 1994; Keiningham et al., 1994/1995 în Javadein, Khanlari și Estiri, 2008).

Fonseca (2009) consideră că factorul determinant cel mai important al satisfacției globale a clienților constă în performanțele în domeniul serviciilor, cu calitate tehnică, calitate funcțională și imagine a companiei, și că îmbunătățirea performanțelor serviciilor este cheia în vederea creșterii satisfacției clienților.

Javadein, Khanlari și Estiri (2008) sunt de părere că satisfacția față de serviciile pentru clienți înseamnă îndeplinirea așteptărilor clienților cu privire la anumite atribute cheie ale calității serviciilor, care determină satisfacția globală față

de serviciile respective.

Literatura de specialitate din domeniul marketingului serviciilor a conceptualizat calitatea serviciilor ca și calitate percepută, definită ca judecată a consumatorului cu privire la excelența sau superioritatea globală a unei entități (Parasuraman et al., 1988; Zeithaml, 1988; Bitner, 1990 în Javadein, Khanlari și Estiri, 2008). Calitatea serviciului poate fi definită ca gradul în care serviciul livrat coincide cu așteptările clientului cu privire la acel serviciu (Javadein, Khanlari și Estiri, 2008).

O parte din literatura de specialitate s-a axat pe identificarea acestor componente ale calității serviciilor și satisfacției clienților (Banker și Mashruwala, 2009). Fonseca (2009) raportează că cercetările anterioare (de ex., Dabholkar, 2000) au demonstrat faptul că calitatea serviciilor și satisfacția clienților sunt două concepte diferite. Mai mult, Fonseca (2009) îl citează pe Oliver (1993), care a fost primul care a sugerat că calitatea serviciilor ar preceda satisfacția clienților, indiferent dacă aceste concepte au fost măsurate pentru o anumită experiență sau în timp. Fonseca (2009) îi citează, de asemenea, pe Spreng și Macoy (1996) și Dabholkar (2000), care au găsit dovezi empirice și au demonstrat că satisfacția clienților este o consecință a calității serviciilor și, în continuarea acestei tendințe, Fonseca (2009) citează rezultatele lui Bodet (2006), care sugerează că calitatea factorilor umani, precum comportamentul personalului, și a factorilor nemateriali, precum imaginea, sunt determinanți pentru obținerea satisfacției clienților.

Conform lui Banker și Mashruwala (2009), este important să determinăm care aspecte ale propunerii de servicii au impact asupra satisfacției clienților, astfel încât managerii să poată adapta programele de marketing în vederea influențării dimensiunilor satisfacției clienților care au impact maxim asupra veniturilor din vânzări (Zeifhaml, 2000).

Fonseca (2009) consideră că clienții care sunt total satisfăcuți (nesatisfăcuți) de calitatea serviciilor și imaginea companiei vor fi total satisfăcuți (nesatisfăcuți) de servicii. Astfel, pe urmele lui Oliver (1997), Fonseca (2009) consideră că calitatea serviciilor conduce la satisfacție, și, pe urmele lui Caro și Garcí'a (2007), că calitatea serviciilor trebuie măsurată având în vedere doar percepțiile clienților cu privire la servicii. Rust și Zahorik (1993) și Banker și Mashruwala (2009) raportează că studiile de cercetare (Oliver, 1981, 1997) au observat că măsurarea calității serviciilor și satisfacției clienților furnizează informații care pot ghida acțiunile managementului în vederea creșterii loialității clienților și îmbunătățirii performanțelor financiare globale ale firmei.

S-a descoperit că satisfacția față de caracteristicile fizice ale unui magazin este un alt factor determinant important al satisfacției globale a clienților în domeniul vânzărilor en detail și va determina venituri mai mari din vânzări (Dabholkar, et al, 1996; Baker et al, 1994; Parasuraman et al, 1988 în Banker și Mashruwala, 2009).

Însă, considerând că toți ceilalți factori rămân neschimbați, un trafic mai mare în magazin va afecta în mod negativ aspectul și curățenia spațiului respectiv, iar acest lucru, la rândul său, va determina o satisfacție mai scăzută a clienților față de caracteristicile fizice ale magazinului (Banker și Mashruwala, 2009).

Analizând un punct de vedere similar dintr-un studiu anterior, Anderson, Fornell și Rust (1997) discută de ce creșterea cotei de piață poate conduce, de fapt, la o satisfacție a clienților mai scăzută și furnizează suport empiric preliminar pentru această ipoteză. Anderson, Fornell și Rust (1997) susțin că firma își poate supraextinde capacitățile de servicii o dată cu creșterea numărului de clienți și/sau segmente și, în acest caz, chiar dacă nivelul global al satisfacției clienților este în scădere, vânzările și profiturile firmei pot crește. Anderson, Fornell și Rust (1997)

afirmă că este demn de reținut faptul că acest fenomen poate fi valabil pe termen scurt, nu pe termen lung, întrucât pe termen lung satisfacția clienților și cota de piață pot merge mână în mână, chiar dacă lucrurile ar putea să nu stea întotdeauna așa pe termen scurt.

Banker și Mashruwala (2009) îl citează pe Westbrook (1981), care, utilizând sondaje de opinie în rândul clienților care au făcut cumpărături la un magazin universal, a măsurat satisfacția clienților față de experiențe specifice legate de vânzător. Există diferite dimensiuni ce pot conduce la o creștere a satisfacției clienților. Clienții pot fi satisfăcuți de calitatea mărfurilor din magazin sau de atenția și amabilitatea personalului de pe raion sau pot fi satisfăcuți sau nesatisfăcuți de caracteristicile fizice ale magazinului, precum modul de amenajare și curățenia (Banker și Mashruwala, 2009). Gómez, McLaughlin și Wittink (2004) măsoară conexiunile ce există între percepțiile cu privire la atributele magazinului și satisfacția clienților și susțin că calitatea raionului de produse și amabilitatea casierilor dintr-un supermarket influențează satisfacția clienților.

Pentru a rezuma, există câteva moduri în care satisfacția clienților poate influența vânzările și performanțele globale; clienții care sunt satisfăcuți vor fi gata să plătească un preț mai ridicat pentru aceeași marfă, vor cumpăra în cantități mai mari și mai des, iar satisfacția determină persoanele să vorbească altora pozitiv despre firma respectivă, ceea ce conduce la o creștere a volumului total al vânzărilor (Banker și Mashruwala, 2009; Gómez, McLaughlin și Wittink, 2004; Anderson, Fornell și Rust, 1997).

Așa cum am menționat anterior, pentru a stabili niște conexiuni între satisfacția clienților și performanțele în domeniul vânzărilor, este necesară o analiză a componentelor specifice care determină vânzări și direcționează resurse pentru programe specifice de marketing (de ex., Banker și Mashruwala, 2009; Javadein, Khanlari și Estiri, 2008; Conklin, Powaga și Lipovetsky, 2004; Giese și Cotej, 2002; Anderson, Fornell și Rust, 1997).

Numeroși cercetători au examinat consecințele economice ale satisfacției clienților (de ex., Javadein, Khanlari și Estiri, 2008; Conklin, Powaga și Lipovetsky, 2004; Giese și Cotej, 2002; Anderson și Sullivan, 1993; Anderson, Fornell și Rust, 1997; Zeithaml, Berry și Parasuraman, 1996; Zeithaml, 2000; Bolton, 1998; Kamakura et al., 2002 în Banker și Mashruwala, 2009).

Conform lui Helgesen (2006), loialitatea clienților ar trebui să se relaționeze în mod pozitiv cu rentabilitatea, iar conexiunea dintre satisfacția clienților, loialitate și rentabilitate este percepută ca atât de evidentă, încât relația este deseori subînțeleasă. Helgesen (2006) se focalizează pe clientul individual în ceea ce privește conexiunile dintre satisfacția clienților, loialitatea clienților și rentabilitatea clienților. Descoperirile lui Helgesen (2006) demonstrează că, cu cât un client tinde să fie mai satisfăcut, cu atât loialitatea sa este mai mare și, cu cât un client este mai loial, cu atât este obținută a rentabilitate mai ridicată a clientului.

Per ansamblu, Keiningham, et al. (2006) raportează că s-a arătat că satisfacția clienților se asociază în mod pozitiv cu creșterea și stabilitatea fluxurilor viitoare de numerar ale unei firme. Printre altele, în studiul lor, Keiningham, et al. (2006) au intenționat să examineze existența unei conexiuni pozitive între satisfacția clienților și modificările apărute în vânzări, precum și existența unei conexiuni asimetrice între satisfacția clienților și modificările în vânzări.

Descoperirile lui Keiningham, et al. (2006) au fost foarte interesante, având în vedere că cercetările au demonstrat o constatare foarte neașteptată: aceea că nivelul global de satisfacție a clienților nu are legătură cu modificările apărute în vânzări. Mai mult, un singur atribut, și anume „existența mărfii pe stoc”, a părut să

aibă o relație semnificativă cu modificările în vânzări (Keiningham, et al. 2006).

În studiul lor, Anderson, Fomell și Lehmann (1994) au utilizat datele de satisfacție a clienților de la firme suedeze și au descoperit că satisfacția clienților conduce la îmbunătățirea performanțelor financiare. Cu toate acestea, Anderson, Fomell și Rust (1997) au constatat că, deși satisfacția clienților conduce la o creștere a productivității firmelor prelucrătoare, există o echilibrare între satisfacție și productivitate în cazul firmelor de servicii, iar Banker și Mashruwala (2009) au descoperit că o creștere a satisfacției clienților va aduce cu siguranță un trafic mai mare în magazin, care, la rândul său, se poate să determine o satisfacție a clienților mai scăzută. Anderson, Fomell și Rust (1997) au descoperit că multe firme care sunt frustrate în eforturile lor de creștere a calității și satisfacției clienților încep să pună sub semnul întrebării conexiunea dintre satisfacția clienților și rentabilitățile economice.

Banker și Mashruwala (2009) raportează că o parte a literaturii de specialitate (de ex., Westbrook, 1981; Srinivisan, Anderson și Ponnayolu, 2002; Wolfinbarger și Gilly, 2003) s-a axat pe identificarea componentelor calității serviciilor și satisfacției clienților în cazul stabilirii de conexiuni între satisfacția clienților și performanțele în domeniul vânzărilor. 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 Anderson, Fomell și Lehmann (1994), Anderson, Fomell și Rust (1997) și Rust și Zahorik (1993) 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 (Zeithaml, 2000). Astfel, o mare parte a literaturii de specialitate din domeniul satisfacției clienților se focalizează pe dezvoltarea de scale de măsură a satisfacției clienților pentru dimensiuni diferite, care ar ajuta managerii să identifice componente specifice ale satisfacției cu un impact pozitiv asupra performanțelor din domeniul vânzărilor (Banker și Mashruwala, 2009; Zeithaml, 2000; Anderson, Fomell și Lehmann, 1994; Anderson, Fomell și Rust, 1997; Rust și Zahorik, 1993). După ce trece în revistă literatura de specialitate care se ocupă de consecințele economice ale satisfacției clienților, Zeithaml (2000) susține că încă nu știm multe lucruri despre factorii determinanți cheie ai satisfacției clienților.

Banker și Mashruwala (2009) explică diferențele caracteristici care afectează performanțele în domeniul vânzărilor și satisfacția clienților, iar rezultatele modelelor lor empirice furnizează informații despre factorii determinanți și corelativi ai satisfacției, care sunt utili atât pentru practicienii implicați în implementarea programelor de satisfacție, cât și pentru cercetătorii interesați de construirea unor modele mai exacte care să explice comportamentul clienților.

Mai mult, Banker și Mashruwala (2009) discută simultaneitatea dintre satisfacția clienților și performanțele în vânzări în sectorul en detail, afirmând că ei consideră că utilizarea pe scară largă a metricilor de satisfacție a clienților a stimulat cercetătorii să investigheze relația dintre satisfacția clienților și performanțele în domeniul vânzărilor. Cu toate acestea, conform lui Banker și Mashruwala (2009), studiile inițiale (de ex., Anderson, Fomell și Lehmann, 1994; Anderson, Fomell și Rust, 1997; Rust și Zahorik, 1993) au ignorat un aspect important al relației - simultaneitatea dintre performanțele în vânzări și unele componente ale satisfacției clienților. Banker și Mashruwala (2009) arată că dezechilibrul produs prin ignorarea

acestei simultaneități poate modifica în mod semnificativ concluziile trase în urma analizei și consideră că rezultatele unui model care conectează performanțele în vânzări la componente individuale ale satisfacției clienților, ignorând simultaneitatea, contrazic intuiția.

Banker și Mashruwala (2009) au examinat simultaneitatea din relația dintre aceste componente individuale ale satisfacției clienților și performanțele din domeniul vânzărilor. În mod similar, Anderson, Fornell și Lehmann (1994) au prezentat conexiunea dintre satisfacția clienților și cumpărarea ulterioară, în timp ce Banker și Mashruwala (2009) raportează că există ample cercetări empirice care susțin legătura dintre satisfacția clienților și intențiile mai serioase de a cumpăra din nou și comportamentul efectiv de cumpărare ulterioară (Anderson și Mittal, 2000; Zeithaml, Berry și Parasuraman, 1996; Bolton, 1998). Babakus, Bienstock și Van Scotter (2004) au arătat, de asemenea, că satisfacția clienților depinde de performanțe în diferite atribute care sunt importante pentru clienți și că, în domeniul vânzărilor en detail, s-a constatat că serviciile pentru clienți reprezintă unul dintre atributele respective.

Mai mult, Babakus, Bienstock și Van Scotter (2004) consideră că satisfacția față de serviciile pentru clienți are un efect pozitiv asupra performanțelor din domeniul vânzărilor și prezintă sectorul vânzărilor en detail, în care performanțele mai mari din domeniul vânzărilor sunt asociate cu un număr mai mare de tranzacții și un trafic superior și, în cazul în care toți ceilalți factori rămân neschimbați, un trafic mai mare va determina reducerea resurselor, mai puțin personal pentru servicii clienți disponibil per tranzacție, ceea ce poate conduce la timpuri de așteptare mai îndelungați pentru clienți până la obținerea serviciilor și, astfel, la o satisfacție mai scăzută. În mod similar, conform lui Banker și Mashruwala (2009), câteva studii (Grewal, Baker, Levy și Voss, 2003; Davis și Heineke, 1998; Katz, Larson și Larson, 1991) au arătat că așteptarea serviciilor poate determina insatisfacția consumatorilor. În plus, Banker și Mashruwala (2009) susțin că un număr de studii (Eroglu și Machleit, 1990; Grewal, et al, 2003) au arătat că un trafic mai mare al clienților afectează percepțiile clienților cu privire la atmosfera din magazin și, astfel, poate afecta negativ satisfacția clienților.

În consecință, chiar dacă Banker și Mashruwala (2009) estimează că satisfacția față de serviciile pentru clienți va determina performanțe superioare în domeniul vânzărilor pentru un anumit magazin, există o buclă de feedback care sugerează că vânzările mai ridicate vor afecta negativ satisfacția clienților față de servicii. Banker și Mashruwala (2009) estimează că satisfacția clienților față de calitatea serviciilor pentru clienți va avea un efect pozitiv asupra veniturilor din vânzări ale unui magazin, ceea ce reprezintă performanțele magazinului, însă vânzările mai ridicate vor determina o satisfacție mai scăzută a clienților față de calitatea serviciilor pentru clienți.

Performanțele pot fi măsurate din diferite perspective, inclusiv atât componentele financiare, cât și cele referitoare la clienți; componentele referitoare la clienți sunt măsurate de cele mai multe ori prin intermediul satisfacției clienților (Parente, Pegels, Suresh, 2002). Studiile anterioare nu au obținut rezultate concludente cu privire la relația dintre satisfacția clienților și performanțe, deși multe dintre ele au descoperit o relație pozitivă atunci când au privit relația în timp (Parente, Pegels, Suresh, 2002).

Sulek și Lind (1995) au utilizat date operaționale reale și datele din sondaje efectuate în rândul clienților unei firme de vânzări en detail de produse alimentare în vederea evaluării efectelor unei intervenții a clienților asupra performanțelor în domeniul vânzărilor prin intermediul satisfacției clienților față de servicii. Descoperirile lui Sulek și Lind (1995) au arătat că satisfacția clienților față de intervenție a avut o influență pozitivă asupra nivelului performanțelor în vânzări.

Gómez, McLaughlin și Wittink (2004) măsoară conexiunile dintre percepțiile cu privire la atributele magazinului și satisfacția clienților și dintre satisfacția clienților și performanțele în domeniul vânzărilor, utilizând un set de date care constă din șase valuri de satisfacție a clienților și date de vânzări de la aproximativ 250 de magazine en detail din perioada 1998–2001 ale unei societăți pe acțiuni de tip supermarket. Aceștia construiesc un model statistic în vederea rezolvării neliniarităților și asimetriilor din conexiunile dintre satisfacție și performanțele în domeniul vânzării, iar cercetarea lor empirică demonstrează că este posibilă identificarea unor conexiuni importante între satisfacția clienților și performanțele în vânzări ale magazinelor din sectorul supermarketurilor.

Într-un studiu anterior, Gómez, McLaughlin și Wittink (2003) măsoară conexiunile dintre percepțiile cu privire la atributele magazinului și satisfacția clienților și dintre satisfacția clienților și performanțele în vânzări în sectorul vânzării en detail de produse alimentare. Contribuțiile studiului lui Gómez, McLaughlin și Wittink (2003:2004) includ analiza consecințelor comportamentale ale satisfacției clienților în sectorul vânzării en detail de produse alimentare, măsurarea complexităților conexiunilor dintre satisfacție și performanțele în vânzări pe baza unui model empiric al primelor diferențe și o discuție a modului în care managerii pot utiliza astfel de rezultate în politicile de satisfacție a clienților.

Conform lui Helgesen (2006), pe parcursul ultimului deceniu, satisfacția clienților a fost în centrul atenției într-o măsură mult mai mare decât anterior și unul dintre motive este atenția crescută acordată managementului calității totale.

În cadrul modelului meu de cercetare, ipoteza mea este că există o conexiune pozitivă între managementul calității firmei și satisfacția clienților, iar în acest punct intenționez să studiez această relație, așa cum apare în literatura de specialitate anterioară (de ex., Heskett, Sasser și Schlesinger, 1994, 1997; Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger, 2008; Bloemer și de Ruyter, 1995; Cronin și Taylor, 1992; Gronroos, 1984, 1988; Gummesson, 1993; Kunst și Lemmink, 1995; Liljander și Strandvik, 1995; Parasuraman et al., 1985, 1988; Patterson și Johnson, 1993 citați de Patterson și Spreng, 1997). În trecut, în vederea maximizării profitului, managerii au aspirat să devină lideri în domeniile lor de activitate, însă, în ultima perioadă, practicile de management sugerează că loialitatea clienților este un factor determinant mai important al profitului (Heskett et al, 1994, 2008).

Managerii au început să se focalizeze pe rolul valorii la consumator ca variabilă strategică cheie care să îi ajute la explicarea comportamentului în cazul cumpărării repetate (Heskett et al, 2008; Patterson și Spreng, 1997) și înțeleg că în cadrul noii economii a serviciilor, angajații și clienții din linia întâi trebuie să se găsească în centrul preocupărilor managementului (Heskett et al, 1994, 2008).

Anderson, Fornell și Lehmann (1994) studiază beneficiile economice ce pot fi obținute prin creșterea satisfacției clienților, iar rezultatele lor susțin impactul pozitiv al calității asupra satisfacției clienților și, astfel, asupra rentabilității, prin utilizarea atât a unei estimări empirice, cât și a unui nou model analitic. Conform lui Anderson et al (1994), firmele care obțin o satisfacție ridicată a clienților se bucură și de rentabilități economice superioare, iar, în studiul lor, aceștia demonstrează că o creștere anuală cu un punct a satisfacției clienților are o valoare prezentă netă de 7,48 milioane \$ în decurs de cinci ani în cazul unei firme suedeze tipice. Având în vedere venitul mediu net de 65 milioane \$ în cadrul eșantionului de cercetare, aceasta reprezintă o creștere cumulativă de 11,5%. În plus, dacă impactul satisfacției clienților asupra rentabilității firmelor este similar, atunci o creștere anuală cu un punct a indicelui mediu de satisfacție al firmei ar valora 94 milioane \$ sau 11,4% din ROI actuală, iar firmele care au în vedere implementarea sau reducerea programelor de

asigurare a calității trebuie să evalueze beneficiile indicate de aceste descoperiri (Anderson et al, 1994). Conform lui Helgesen (2006), care citează studii anterioare (de ex., Felton, 1959; Ames, 1970; Bagozzi, 1975; Gronroos, 1990), societățile care reușesc să crească satisfacția clienților se pot aștepta la un efect pozitiv asupra rentabilității firmei pe termen lung.

Studiul lui Patterson și Spreng (1997) a examinat relația dintre 4 concepte post-cumpărare cheie: performanțele percepute, satisfacția, valoarea percepută și intențiile de repetare a cumpărării, în cadrul unui studiu empiric al serviciilor profesionale business-to-business.

Patterson și Spreng (1997) susțin că necesitatea unui indicator diferit de performanțele produsului care se referă la preț sau alte sacrificii și care influențează intențiile a fost observată pentru prima dată de către Stokes (1985) și Olshavsky (1985).

Conceptele percepțiilor clienților cu privire la valoare și satisfacție sunt deosebit de importante, întrucât acestea au legătură cu cota de piață, marketingul relațiilor cu clienții și viitoarele intenții de cumpărare (repetată) (Heskett et al, 2008; Patterson și Spreng, 1997); toate acestea influențează valoarea vânzărilor anuale ale produsului firmei, pe care intenționez să o studiez, în calitate de factor al performanțelor firmei. Patterson și Spreng (1997) împart performanțele în dimensiuni cu mai multe componente și evaluează impactul individual al fiecăreia asupra proceselor de evaluare post-cumpărare și arată că efectul valorii percepute asupra intențiilor de cumpărare repetată este mediat în totalitate de satisfacție.

Guillaume (2008) a încercat să testeze relația dintre satisfacție și loialitate pe baza a patru concepte, și anume satisfacția specifică tranzacției, satisfacția globală și loialitatea atitudinală și comportamentul în cazul cumpărării repetate. Rezultatele studiului lui Guillaume (2008) reduc rolul satisfacției specifice tranzacției și subliniază rolul jucat de satisfacția globală, chiar dacă nu a descoperit că legătura cu comportamentul în cazul cumpărării repetate ar fi una semnificativă.

Walker, Johnson și Sean (2006) susțin că valoarea oferită și primită rezidă în evaluarea de către client a valorii, aceasta fiind în concordanță cu literatura de specialitate anterioară pe care o citează (Zeithaml, 1988; Day, 1990; Bolton și Drew, 1991; Anderson et al., 1993; Gronroos, 1996; Woodruff și Gardial, 1996; Woodruff, 1997; Anderson și Narus, 1998; Eggert și Ulaga, 2002).

Mai mult, Walker, Johnson și Sean (2006) îl citează pe Zeithaml (1988), care a afirmat că, din perspectiva clientului „valoarea percepută reprezintă evaluarea globală a clientului cu privire la utilitatea unui produs pe baza percepțiilor despre ceea ce se primește și ceea ce se dă”. Astfel, percepția clientului despre valoare este o judecată subiectivă bazată pe o evaluare personală cu privire la dezechilibrul dintre beneficiile sale percepute și costurile sale percepute.

Acest lucru corespunde presupunerii pe care am făcut-o în lucrare, și anume aceea că managementul orientat spre calitate se va relaționa pozitiv cu performanțele produsului, prin intermediul satisfacției clienților.

Obținerea satisfacției clienților devine mai dificilă în zilele noastre, întrucât, conform lui Patterson și Spreng (1997), clienții de astăzi se axează în mai mare măsură pe valoare decât oricând până acum și caută să derive beneficii mai mari dintr-un produs sau serviciu, încercând, în același timp, să-și minimizeze investiția. Astăzi, clienții sunt orientați spre valoare într-o măsură foarte mare, ceea ce înseamnă că clienții ne spun că valoarea semnifică rezultatele pe care le primesc în relație cu costurile totale (Heskett et al, 1994, 2008).

Descoperirile lui Patterson și Spreng (1997) demonstrează că valoarea este mediată în întregime de satisfacție în influențarea comportamentului în cadrul

cumpărării repetate până la loialitatea clienților, care influențează performanțele produsului prin intermediul satisfacției clienților.

Constatările lui Anderson et al (1994) indică faptul că rentabilitățile economice de pe urma creșterii satisfacției clienților afectează comportamentul în cazul vânzărilor viitoare, iar cel mai mare procent din rentabilitățile economice de pe urma creșterii satisfacției clienților va fi realizat în perioadele ulterioare. Acest lucru implică faptul că este necesară o perspectivă pe termen lung în vederea evaluării eficacității eforturilor de îmbunătățire a calității și a satisfacției clienților; astfel, în cazul în care creșterea satisfacției clienților afectează în primul rând fluxurile viitoare de numerar, atunci resursele alocate îmbunătățirii calității și satisfacției clienților ar trebui tratate ca investiții, și nu cheltuieli (Anderson et al, 1994).

Conform lui Heskett et al (1994), un număr tot mai mare de companii, printre care Banc One, Intuit, Southwest Airlines, Service Master, USAA, Taco Bell și MCI, știu că, atunci când pun clienții pe primul plan, apare o schimbare radicală în modul în care își administrează și măsoară succesul. În plus, Heskett et al (1994) spun că noua economie a serviciilor necesită tehnici inovatoare de măsurare, astfel încât managerii să poată construi satisfacția și loialitatea clienților și să evalueze, astfel, impactul corespunzător asupra rentabilității și creșterii. De fapt, Heskett et al (1994) consideră că valoarea duratei de viață a unui client loial poate fi astronomică. Ceea ce Heskett et al (1994) numesc calitatea externă a serviciilor reprezintă „rezultatele” livrate clientului, printre acestea găsindu-se concepte care includ definiții tradiționale ale calității serviciilor, precum calitatea proceselor și calitatea produselor.

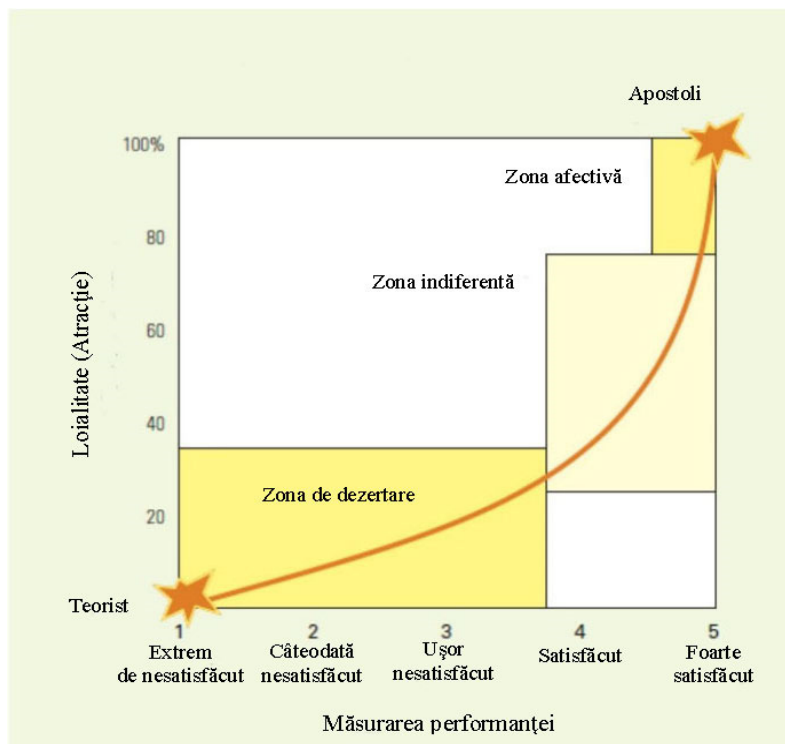


Fig. 3.1. Un client mulțumit este loial
Sursa: Heskett et al (1994, 2008)

Metoda optimă de creștere a loialității clienților este crearea a ceea ce Heskett et al (1994) numesc „apostoli” – clienți care sunt atât de satisfăcuți încât nu doar continuă să cumpere de la o organizație, ci îi și „convertesc pe cei neinițiați” (vezi graficul de mai sus). Un studiu efectuat la corporația Xerox a arătat că probabilitatea ca acei clienți care au acordat în cadrul sondajului un scor perfect de „5” la o întrebare legată de satisfacție să cumpere din nou echipamente Xerox era de șase ori mai mare decât în cazul celor care au răspuns „4” (Heskett et al, 1994). Nivelul satisfacției poate genera un comportament oscilant, de la stadiul de „terorist” la cel de „apostol”. Din figură se observă cele două poziții extreme (terorist – apostol) pe care orice client le poate acoperi; există trei zone distincte de care poate beneficia orice procesator în raport cu clienții săi:

- zona de dezertare – poate fi atinsă de clienții deosebit de nesatisfăcuți, până la clienții satisfăcuți; această zonă are ca și caracteristică esențială diminuarea volumului de vânzări până la 70% din platforma inițială;
- zona indiferentă – face legătura între zona de dezertare și zona afectivă, având ca și caracteristică faptul că diminuarea volumului de vânzări, planificat se situează la nivelul de 30% din planificarea inițială;
- zona afectivă – zona în care volumul vânzărilor se mențin în jurul valorii nominale, aici un rol deosebit avându-l „apostolii”.

Loialitatea clienților este un element ce face parte integrantă din relațiile ce formează ceea ce mai mulți dintre noi numesc lanțul servicii – profit (Heskett, et al, 1994, 1997). Valoarea determină satisfacția clienților, care atrage loialitatea clienților și, la rândul ei, loialitatea clienților determină rentabilitate și creștere (Heskett et al, 1994, 1997). Articolul lui Heskett et al (1994) prezintă o metodă simplă de obținere a rentabilității într-o firmă furnizoare de servicii; deși a fost publicat în anul 1994, oferă încă la fel de mult și reprezintă un ghid permanent. Conform lui Heskett et al (1994), clienții satisfăcuți determină creștere și rentabilitate în domeniul serviciilor și, pentru a-i menține rentabili, trebuie să administrăm un lanț servicii – profit.

Helgesen (2006) susține că loialitatea clienților trebuie să se relaționeze pozitiv cu rentabilitatea și că legătura dintre satisfacție, loialitate și rentabilitate este percepută ca evidentă, iar relația este deseori subînțeleasă.

Ce este lanțul servicii – profit? Conform lui Heskett et al (1994), un lanț servicii – profit reprezintă totalitatea conexiunilor din activitatea firmei dumneavoastră care afectează satisfacția clienților.

Modelul de management al serviciilor numit „lanțul servicii – profit” (Schlesinger și Heskett, 1991; Schlesinger și Zornitsky, 1991; Heskett et al, 1994; Heskett et al, 1997) a fost dezvoltat pe baza analizei organizațiilor furnizoare de servicii cu scopul conectării investițiilor în resurse operaționale la rezultatele de marketing, operaționale și financiare.

Conform lui Heskett et al (1994, 2008), auditul lanțului servicii – profit ajută companiile să determine factorii determinanți ai profitului propriu și sugerează acțiuni ce pot conduce la rentabilitate pe termen lung. În formularea lui Heskett et al (2008): „Lanțul servicii – profit, dezvoltat pe baza analizelor organizațiilor furnizoare de servicii de succes, acordă valori „hard” unor indicatori „soft”. Lanțul servicii – profit stabilește relații între rentabilitate, loialitatea clienților și satisfacția, loialitatea și productivitatea angajaților (Heskett et al, 1994, 2008). Acest lucru se datorează faptului că „Clienții foarte satisfăcuți determină creștere și rentabilitate în firmele furnizoare de servicii. Pentru a-i menține rentabili, administrați lanțul servicii – profit: toate conexiunile din cadrul activității companiei dumneavoastră care afectează satisfacția clienților” (Heskett et al, 1994, 2008). Heskett et al (1994): „clienții devin deseori mai rentabili în timp, iar clienții loiali determină un procent neobișnuit de mare

din creșterea vânzărilor și profitului furnizorilor de servicii de succes”.

Heskett et al (1994) au dezvoltat pentru prima dată lanțul servicii – profit pe baza analizelor organizațiilor furnizoare de servicii de succes; acesta ajută managerii să direcționeze noi investiții în vederea dezvoltării de servicii și niveluri ale satisfacției cu impact concurențial maxim. Lanțul servicii – profit dezvoltat de Heskett et al (1994) stabilește relații între rentabilitate, loialitatea clienților și satisfacția, loialitatea și productivitatea angajaților.

Conform lui Heskett et al (1994, 2008), lanțul funcționează în felul următor: îmbunătățește calitatea internă a serviciilor (echipând angajații cu competențe și abilități de servire a clienților), crescând astfel satisfacția angajaților, care alimentează loialitatea și productivitatea acestora, care, la rândul lor, îmbunătățesc valoarea externă a serviciilor – ce duce la creșterea satisfacției și loialității clienților.

Conexiunile în lanțul profitului sunt următoarele: profitul și creșterea sunt stimulate de loialitatea clienților, care este rezultatul direct al satisfacției clienților. Satisfacția clienților este influențată de valoarea serviciilor furnizate clienților, iar valoarea este creată de angajați satisfăcuți, loiali și productivi (Heskett et al, 1994, 1997, 2008). Satisfacția angajaților, la rândul ei, rezultă din servicii suport de calitate și politici ce dau posibilitatea angajaților să livreze rezultate de calitate clienților (Heskett et al, 1994, 1997, 2008). (Vezi graficul de mai jos: Conexiunile din lanțul servicii – profit)

Heskett et al (1997) afirmă că lanțul servicii – profit oferă mijloacele de implementare a viziunii strategice a unei firme cu privire la servicii, care include dezvoltarea unei strategii operaționale și a unui concept de servicii și segmentarea pieței clienților. Conform lui Heskett et al (1997), această viziune determină obiectivele organizației și estimările privind performanțele și, după stabilirea acestor obiective, lanțul servicii – profit reprezintă un instrument care poate fi utilizat în vederea îndeplinirii obiectivelor respective și îmbunătățirii performanțelor produsului.

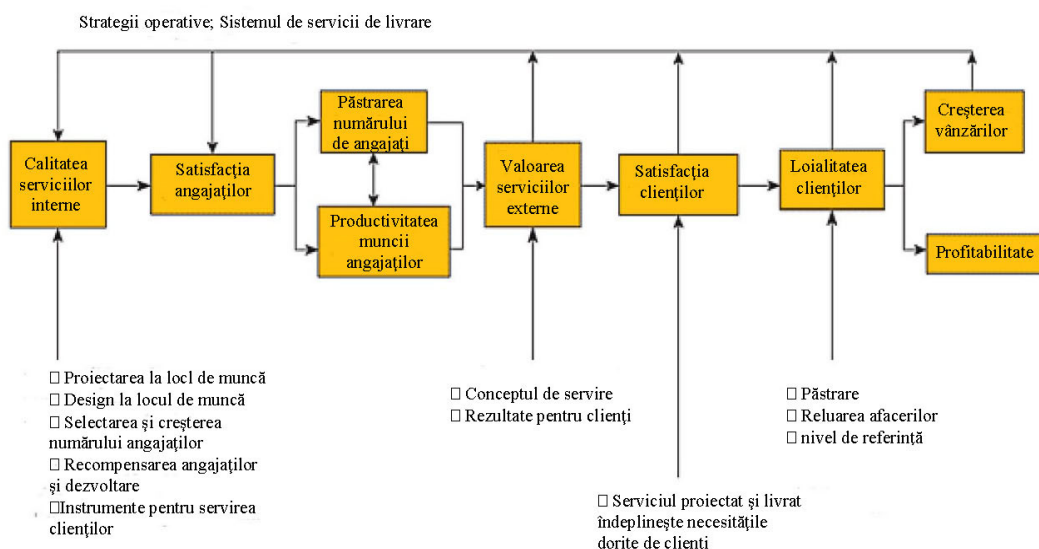


Fig. 3.2. Link-urile din lanțul de serviciu-profit

Sursa: Heskett, Jones, Loveman, Sasser și Schlesinger (1994)

Cadrul lanțului servicii – profit a fost dezvoltat în continuare de către Heskett et al. (1997), care au susținut că satisfacția și loialitatea clienților și rentabilitatea unei firme derivă din ceea ce ei au numit ecuația valorii la client. Heskett et al. (1997) afirmă că aceasta este evaluată de către un client cu referire la rezultatele produse, calitatea proceselor și prețul și alte costuri întâmpinate de către client pentru obținerea ei, după cum urmează:

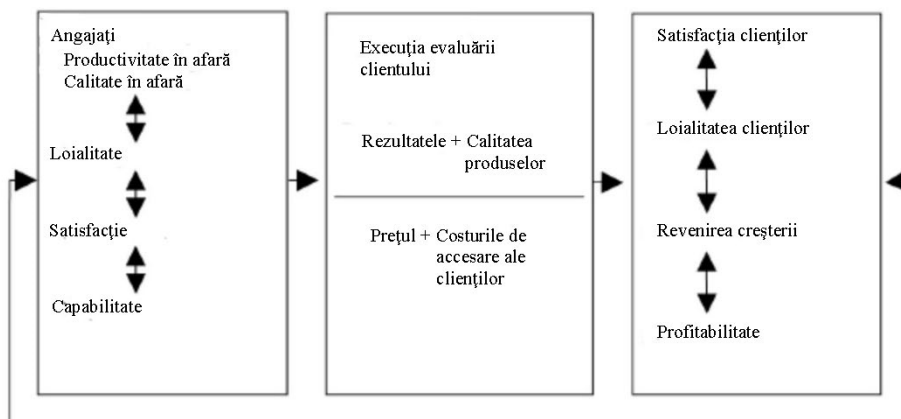


Fig. 3.3. Cadrul lanțului servicii

Sursa: Heskett et al. (1997)

Studiile lui Heskett et al (1994,1997) referitoare la lanțul servicii – profit postulează că, tot așa cum angajații satisfăcuți, loiali creează valoare pentru clienți, și clienții satisfăcuți și loiali creează valoare pentru organizație, sunt „apostolii” acesteia (Heskett et al, 1994, 2008).

Conform lui Heskett (2002), relația dintre loialitatea clienților și satisfacția clienților a fost examinată în detaliu de către Reichheld (1996) și alții ca parte a unui studiu al impactului loialității clienților, angajaților și investitorilor asupra profitului și creșterii. Studiul lui Heskett (2002) sugerează că, în timp ce satisfacția și loialitatea clienților asigură fundația unor niveluri ridicate ale valorii duratei de viață a clientului, acestea susțin și o gamă de comportamente ale clienților cu valori extrem de variate, caracterizate de simpla loialitate (cumpărarea repetată), angajament (dorința de a menționa altora un produs sau serviciu), comportament de tip apostolic (dorința de a-i convinge pe alții să utilizeze un produs sau serviciu) și simțul proprietății (dorința de a recomanda îmbunătățiri ale produselor sau serviciilor). Heskett et al (1994, 1997 și 2002) susțin că calitatea internă a serviciilor este principalul factor determinant al întregului model al lanțului servicii – profit. În consecință, așa cum se afirmă în prezentul studiu, managementul orientat spre calitate are o influență pozitivă asupra performanțelor produsului, prin intermediul satisfacției clienților.

Heskett et al (1994, 1997) descriu dezamăgirea angajaților care doresc să servească clientul cât mai bine posibil, dar simt că nu dețin resursele sau instrumentele necesare pentru a-și îndeplini sarcinile. De aceea, consider că este esențial ca managementul să fie orientat spre calitate, pentru a da posibilitatea angajaților să servească clientul cât mai bine posibil și, astfel, să atingă performanțe ridicate, prin intermediul unei satisfacții mai mari a clienților.

Heskett et al (1994, 1997) prezintă exemple de cazuri în care organizațiile se

leagă singure de mâini și de picioare prin faptul că nu asigură angajaților capacitatea de a servi clientul. În astfel de cazuri, productivitatea scade imediat, dar, în plus, în timp, angajații ajung să fie dezamăgiți de locul de muncă, urmând curând scăderi ale satisfacției angajaților și ale satisfacției clienților și apoi o scădere a performanțelor. În lucrarea lor pe tema lanțului servicii – profit, Heskett et al (1994, 1997, 2002) utilizează termenii „calitate externă a serviciilor” și „valoare externă a serviciilor” ca moduri de a descrie modul în care clienții evaluează operațiunile de servicii. Indiferent de termenul utilizat pentru denumirea conceptului, autorii dau multe exemple grăitoare pentru a ilustra noțiunea. De exemplu, la Southwest Airlines clienții apreciază plecările numeroase, punctualitatea serviciilor și amabilitatea angajaților, pe lângă prețurile scăzute oferite (Heskett et al, 1997). Clienții companiei de asigurări Progressive prețuiesc viteza de evaluare a daunelor și de procesare a sesizărilor (Heskett et al, 1994). În cazul fiecărui exemplu, chiar dacă criteriile precise cu privire la „calitatea serviciilor” sau „valoarea serviciilor” diferă, există unele categorii comune care reapar mereu, precum: servicii rapide, angajați pricepuți și amabili, produse de calitate, servicii convenabile și un mediu plăcut din punct de vedere estetic (Heskett et al, 1994, 1997, 2002). Din aceste studii deducem că managementul orientat spre calitate determină o satisfacție mai mare a clienților.

Scopul articolului lui Helgesen (2006) este de a oferi dovezi suplimentare ale „lanțului satisfacție – profit” (Anderson și Mittal, 2000). Helgesen (2006) se focalizează pe relațiile dintre satisfacția clienților, loialitatea clienților și rentabilitatea clienților la nivelul clientului individual.

Managementul satisfacției clienților a devenit un imperativ strategic pentru majoritatea firmelor, iar acestea se axează pe lanțul satisfacție – profit (vezi Figura de mai jos) (Anderson și Mittal, 2000). Logica conceptuală ce stă la baza lanțului satisfacție – profit provine din gândirea sistemică; îmbunătățind atributele produselor și serviciilor, satisfacția clienților va crește; în urma acestei creșteri a satisfacției clienților, se estimează că va crește și păstrarea clienților, iar creșterea în păstrarea clienților determină o rentabilitate superioară (Anderson și Mittal, 2000).

Conform lui Anderson și Mittal (2000), s-a găsit suport empiric pentru fiecare dintre aceste conexiuni și anumite studii (cf. Hanson, 1992; Mittal, Ross și Baldasare, 1998; Wittink și Bayer, 1994) arată că satisfacția globală depinde de performanțele diferitelor atribute și că, administrând clasificările performanțelor factorilor determinanți respectivi, firmele pot crește satisfacția.

Lanțul Satisfacție - Profit

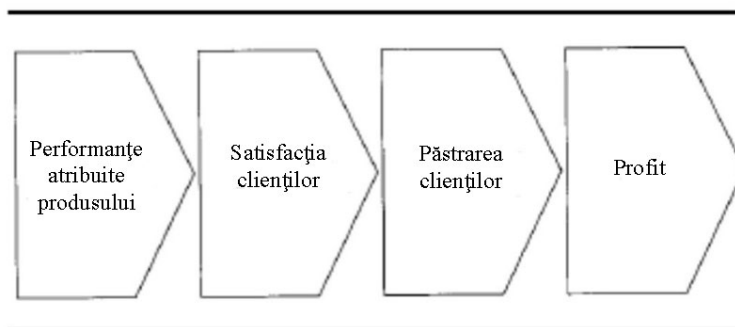


Fig. 3.4. Lanțul de satisfacție-profit

Sursa: Anderson și Mittal (2000)

Anderson și Mittal (2000) raportează că majoritatea programelor de satisfacție a clienților (de ex., Bolton, 1998; Kumar, 1998) pun accentul pe păstrarea clienților și că, în cazul multor companii, nu este suficient să obțină scoruri ridicate ale satisfacției, iar scorurile satisfacției clienților trebuie demonstrate ca având legătură cu rezultate cheie, precum păstrarea clienților. Conform lui Anderson și Mittal (2000), dovezile din literatura de specialitate (Anderson, Fornell și Lehmann, 1994; Anderson, Fornell și Rust, 1997) arată că legăturile din lanțul satisfacție – profit sunt solide și că firmele care reușesc să creeze satisfacție superioară a clienților se bucură de profituri adecvate. Anderson și Mittal (2000) adaugă, însă, că obținerea acesteia necesită înlocuirea punctului de vedere din „prima generație” asupra lanțului satisfacție – profit, în cadrul căruia lanțul era văzut ca liniar și simetric, cu o perspectivă de a „doua generație”, care recunoaște complexitatea mai ridicată a acestor conexiuni.

Descoperirile lui Helgesen (2006) demonstrează o relație pozitivă între satisfacția clienților și loialitatea clienților și o relație pozitivă între loialitatea clienților și rentabilitatea clienților.

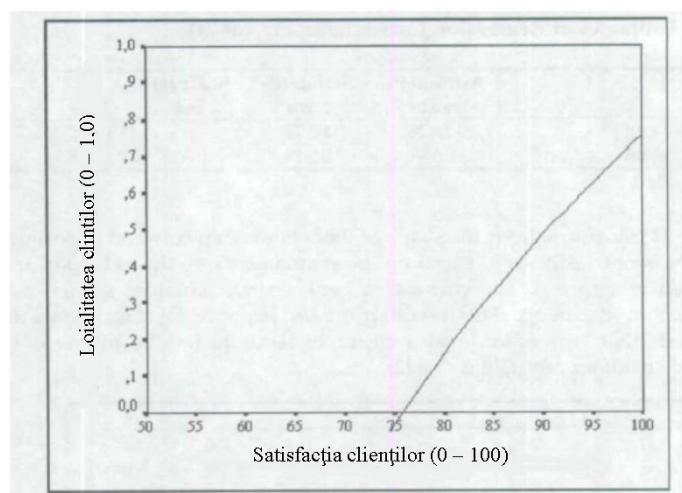


Fig. 3.5. Satisfacția clienților și loialitatea clienților la nivelul Clientului
Sursa: Helgesen (2006)

Relația dintre satisfacția clienților și loialitatea clienților arată că nivelul satisfacției trebuie să depășească un anumit prag pentru a „influența” într-o anumită măsură loialitatea clienților (Helgesen, 2006), constatare care confirmă rezultatele lui Anderson și Mittal (2000). În plus, Helgesen (2006) demonstrează că o satisfacție a clienților ce depășește „punctul zero” duce la o scădere a loialității clienților. Helgesen (2006) arată că o loialitate a clienților mai mare are un „efect” pozitiv asupra rentabilității clienților, însă cu o rată descrescătoare. Acest lucru a fost explicat de către Anderson și Mittal (2000), care au susținut că, în conformitate cu estimările, loialitatea clienților trebuie să se găsească peste un anumit nivel pentru a „influența” într-o anumită măsură rentabilitatea clienților. Astfel, managerii trebuie să încerce să îndeplinească nevoile, dorințele și cerințele clienților pentru a le crește satisfacția și a arăta care dintre premisele satisfacției clienților au cel mai puternic impact asupra satisfacției clienților (Helgesen, 2006).

Ying-Feng, Chi-Ming, Wei-Jaw (2009) au construit un instrument în vederea evaluării calității serviciilor în domeniul serviciilor cu valoare adăugată pentru telefonia mobilă și discută relațiile dintre calitatea serviciilor, valoarea percepută, satisfacția clienților și intenția post-cumpărare. Principalele constatări ale lui Ying-Feng, et al (2009) au fost următoarele: (1) calitatea serviciilor influențează în mod pozitiv atât valoarea percepută, cât și satisfacția clienților; (2) valoarea percepută influențează în mod pozitiv atât satisfacția clienților, cât și intenția post-cumpărare; (3) satisfacția clienților influențează în mod pozitiv intenția post-cumpărare; (4) calitatea serviciilor are o influență pozitivă indirectă asupra intenției post-cumpărare prin intermediul satisfacției clienților sau valorii percepute; (5) între dimensiunile calității serviciilor, „serviciile pentru clienți și fiabilitatea sistemului” are cea mai mare influență asupra valorii percepute și satisfacției clienților, iar influența „calității conținutului” este pe locul doi; (6) s-a demonstrat că modelul propus este eficient în explicarea relațiilor dintre calitatea serviciilor, valoarea percepută, satisfacția clienților și intenția post-cumpărare în serviciile cu valoare adăugată pentru telefonia mobilă. Eriksson și Vaghult (2000) raportează că majoritatea firmelor presupun că este necesar să păstreze clienții și că satisfacția clienților este cheia păstrării acestora, întrucât clienții satisfăcuți vor păstra relația cu furnizorul. Descoperirile lui Eriksson și Vaghult (2000) arată că păstrarea clienților este obținută atunci când creșterea afacerii este însoțită de o satisfacție superioară.

Conform studiilor examinate mai sus, constatăm că managementul orientat spre calitate are o influență pozitivă asupra performanțelor, prin intermediul satisfacției clienților.

3.3. Managementul calității și performanțele produsului

Conform lui Zakuan, Parit, Batu (2010), cercetările anterioare (Samson și Terziovski, 1999) au arătat că firmele utilizează practici de managementul calității ca fundament strategic pentru îmbunătățirea performanțelor organizaționale.

Zakuan, Parit, Batu (2010) îi citează, de asemenea, pe Adam et al. (1997), care au observat că îmbunătățirea calității se corelează pozitiv cu performanțele financiare, care se relaționează în mod semnificativ cu performanțele în afaceri. În același sens, Zakuan, Parit, Batu (2010) îi citează pe Hoang et al. (2006), care au notat că TQM are un impact pozitiv asupra performanțelor unei firme în domeniul inovării, ceea ce are implicații importante în îmbunătățirea performanțelor în afaceri ale unei companii.

Într-un studiu anterior, Easton și Jarrell (1998) examinează impactul Managementului Calității Totale asupra performanțelor a 108 firme care au început implementarea TQM între anii 1981 și 1991. Aceștia măsoară impactul TQM comparând performanțele fiecărei firme cu un etalon de control proiectat să exprime nivelul performanțelor în lipsa TQM. Descoperirile lui Easton și Jarrell (1998) indică faptul că performanțele, măsurate cu ajutorul variabilelor contabile, care includ vânzările și rentabilitatea acțiunilor, sunt îmbunătățite în cazul firmelor care adoptă TQM și că îmbunătățirea este mai mare în cazul firmelor care au implementat sisteme mai avansate de TQM.

Obiectivele principale ale studiului lui Kaynak (2003) au fost investigarea relațiilor dintre practicile de TQM și identificarea efectelor directe și indirecte ale practicilor de TQM asupra diferitelor dimensiuni ale performanțelor. Descoperirile lui Kaynak (2003) sugerează că există o relație pozitivă între gradul în care companiile implementează TQM și performanțele firmei, iar aceste descoperiri confirmă studiile anterioare (Douglas și Judge, 2001; Easton și Jarrell, 1998; Hendricks și Singhal,

1996, 1997) prezentate de Kaynak (2003).

Conform lui Arumugam et al. (2008), s-a descoperit că focalizarea pe clienți se relaționează în mod semnificativ și pozitiv cu performanțele în domeniul calității și că influența pozitivă a focalizării pe clienți asupra performanțelor în domeniul calității a fost confirmată de rezultatele studiilor anterioare (precum cele ale lui Adam et al., 1997; Jeng, 1998). Arumugam et al. (2008) demonstrează că focalizarea pe clienți conduce la o înțelegere mai aprofundată nevoilor și așteptărilor clienților, iar aceasta, la rândul ei, a fost transpusă în cerințe interne, măsurarea satisfacției clienților și măsuri luate în vederea continuării îmbunătățirilor. Ulterior, Arumugam et al. (2008) concluzionează că practicarea managementului calității va conduce la performanțe superioare în domeniul calității.

Scopul studiului lui Lee et al. (2003) a fost testarea conexiunii dintre criteriile Malcolm Baldrige National Quality Award (Premiului Național pentru Calitate Malcolm Baldrige, MBNQA) și performanțele organizaționale în domeniul calității și focalizarea pe rolul informațiilor și analizei calității în performanțele în domeniul calității în cadrul firmelor producătoare coreene. Premiul Național pentru Calitate Malcolm Baldrige (MBNQA) este acordat anual pentru excelență în obținerea de produse de calitate, iar în S.U.A. 44 de state organizează în prezent programe Baldrige și se așteaptă ca acest număr să crească (Lee et al., 2003). În cei 4 ani dintre 1997 și 2000, indicele bursier al companiilor din S.U.A. tranzacționate public și care au primit MBNQA a depășit indicele Standard & Poor 500 de aproape 4,5 ori. Indicele bursier Baldrige a obținut o rată de rentabilitate a investițiilor de 512% în decursul aceluși 9 ani, iar acest lucru înseamnă că există cu siguranță o conexiune pozitivă între MBNQA și performanțele organizaționale (Lee et al., 2003). Prin MBNQA, s-a arătat că îmbunătățirea practicilor de management intern al calității conduce la îmbunătățirea rezultatelor interne și externe în domeniul calității (Zakuan, Parit, Batu, 2010; Zakuan, Yusof și Shamsudin, 2007).

Conform lui Wong et al. (2010), șase elemente ale practicilor de TQM care au legătură cu unul dintre cadrele cele mai bine consacrate, și anume cadrul „Premiului Național pentru Calitate Malcolm Baldrige” sau MBNQA (1997), sunt următoarele:

- 1 leadershipul
- 2 planificarea strategică
- 3 focalizarea pe clienți
4. HRM- Managementul Resurselor Umane
- 5 informațiile și analiza
- 6 managementul proceselor

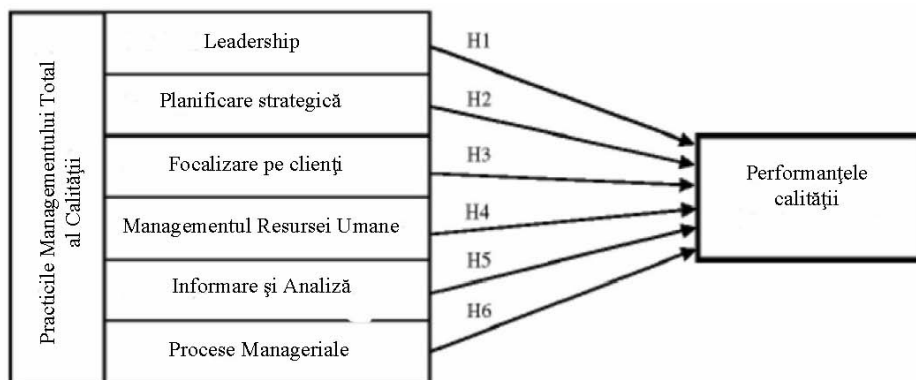


Fig. 3.6. Relația dintre practicile de TQM și performanțele în domeniul calității

Sursa: Wong et al. (2010)

Numeroase studii anterioare au confirmat faptul că practicile de TQM au fost derivate fie teoretic, fie practic din criteriile stabilite de Premiul Național pentru Calitate Malcolm Baldrige (MBNQA) (Wong et al., 2010).

Se consideră că aceste practici ale MBNQA pot fi aplicate majorității studiilor de îmbunătățire a calității desfășurate de orice companie, indiferent de dimensiune și tip (Hart și Schlesinger, 1991 citați de Wong et al., 2010). Mai mult, Wong et al. (2010) îi citează pe Hart și Schlesinger (1991), care au afirmat că, dacă criteriile MBNQA sunt implementate eficient, acestea pot îmbunătăți performanțele economice globale ale unei organizații.

Studiul lui Naor et al. (2008) investighează relațiile dintre cultura organizațională, infrastructură și practicile de bază de managementul calității și performanțele productive, deoarece înțeleg că aceste relații sunt importante. Cultura poate oferi informații despre dependența de context a practicilor de managementul calității și poate clarifica rezultatele confuze ale studiilor anterioare cu privire la conexiunea dintre managementul calității și performanțe (Naor et al., 2008).

Conform lui Onwubolu, et al. (1999), firmele creează valoare pentru clienții lor prin activitățile pe care le desfășoară și prin măsurarea valorii acestor activități, care este reprezentată de prețul pe care clienții firmei sunt gata să îl plătească pentru produsele acesteia; firma realizează profit, dacă prețul este mai mare decât costul total al tuturor activităților desfășurate de firmă.

Conform lui Onwubolu, et al. (1999), calitatea nu este doar un factor important pentru determinarea valorii, ea aduce comenzi, ceea ce determină trecerea de la etapa 1 la etapa 2 a modelului de poziționare concurențială strategică, care definește valoarea strategică a companiei prin intermediul poziționării concurențiale ierarhice din punctul de vedere al calității.

Au fost identificate șase niveluri ale calității (Dale și Lightburn, 1992 în Onwubolu, et al., 1999) și toate tehnicile de TQM posibile trebuie aplicate în toate aspectele unei organizații.

Conform lui Paaige, Turner și Krizek (2006), există cel puțin două dimensiuni percepute ale calității; una este calitatea tehnică, iar, în industria generală a produselor de consum, calitatea tehnică reprezintă serviciul de bază pe care îl primește cumpărătorul de la vânzător (Gronroos, 1983 în Paaige, Turner și Krizek, 2006).

A doua dimensiune a calității este calitatea funcțională sau procesuală, care reprezintă modul de livrare a serviciului și sentimentul clientului în momentul îndeplinirii nevoii (Gronroos, 1983 în Paaige, Turner și Krizek, 2006).

Banker și Mashruwala (2009) raportează că Hurley și Estelami (1998) au examinat eficiența diferiților indici de calitatea serviciilor studiind relația dintre aceasta și veniturile din vânzări și numărul clienților magazinului, întrucât consideră că aceștia sunt indicatorii performanțelor care ar trebui relaționați la calitatea serviciilor.

În aceeași idee, obiectivul studiului lui Plank și Blackshear (1997) este să discute aplicarea TQM în procesele de vânzări industriale.

Conform lui Javadein, Khanlari și Estiri (2008), cercetările anterioare de managementul calității (precum cele ale lui Douglas și Connor, 2003; Rosen, Karwan și Scribner, 2003) arată că îmbunătățirile în managementul calității pot determina îmbunătățirea performanțelor firmei, inclusiv creșterea vânzărilor firmei.

Rezultatele studiului lui Sadikoglu și Zehir (2010) indică faptul că sinergiile în cadrul practicilor de TQM se relaționează în mod semnificativ și pozitiv cu toți indicatorii performanțelor.

Studiile empirice (Prajogo și Sohal, 2003; Terziovsky și Samson, 1999; Ahire

et al., 1996; Flynn et al., 1994; Flynn et al., 1995 citați în Arumugam et al., 2008) care s-au concentrat pe conexiunea dintre practicile de TQM și performanțele în domeniul calității au indicat rezultate convingătoare și pozitive.

Rezultatele studiului lui Sadikoglu și Zehir (2010) indică, de asemenea, faptul că eforturile în direcția TQM care sunt încununate de succes îmbunătățesc în mod indirect performanțele firmei prin intermediul performanțelor angajaților, întrucât practicile de TQM creează un mediu și o cultură care îi motivează pe angajați și îi ajută să se simtă mândri de munca lor, să îmbunătățească performanțele în domeniul calității, performanțele operaționale și satisfacția clienților. În plus, rezultatele studiului lui Sadikoglu și Zehir (2010) arată că eforturile în direcția TQM care sunt încununate de succes îmbunătățesc în mod indirect performanțele firmei prin intermediul performanțelor în domeniul inovării. Focalizarea pe clienți, munca în echipă și practicile legate de informații și analiză ajută firma să determine nevoile și așteptările actuale și în schimbare ale clienților, să evalueze concurența și să introducă produse sau servicii noi în vederea îmbunătățirii performanțelor firmei. Rezultatele studiului demonstrează, de asemenea, că performanțele angajaților îmbunătățesc în mod indirect performanțele firmei prin intermediul performanțelor în domeniul inovării, întrucât angajații generează idei de noi produse sau servicii în vederea îmbunătățirii competitivității firmei (Sadikoglu și Zehir, 2010).

Conform lui Kaynak (2003), cercetările în domeniul managementului calității totale (TQM) au examinat relațiile dintre practicile de managementul calității și diferite niveluri ale performanțelor organizaționale, dar aceste studii au produs rezultate neconcludente, probabil datorită naturii proiectelor de cercetare utilizate, precum măsurarea TQM sau performanțelor ca și concept unic.

Conform lui Kaynak (2003), studiile anterioare (ca, de exemplu, cele ale lui Ahire și O'Shaughnessy, 1998; Anderson et al., 1995; Bell și Burnham, 1989; Burack et al., 1994; Daft, 1998; Flynn et al., 1995; Hamlin et al., 1997; Handfield et al., 1998; Ho et al., 1999; Schroeder et al., 1989; Wilson și Collier, 2000) au demonstrat că managementul are un rol de lider în implementarea TQM. Kaynak (2003) adaugă că managementul este cel care asigură resursele necesare pentru instruirea forței de muncă a firmei în utilizarea unor principii și instrumente noi și creează un mediu de muncă ce determină implicarea angajaților în procesul de trecere la practicile de TQM. În plus, Kaynak (2003) se bazează pe cercetările anterioare (precum cele ale lui Ahire și O'Shaughnessy, 1998; Anderson et al., 1995; Flynn et al., 1995; Handfield et al., 1998; Ho et al., 1999), care demonstrează că managementul superior trebuie să se asigure că resursele necesare pentru instruirea în domeniul calității sunt disponibile în cadrul organizației.

Conform lui Kaynak (2003), trei practici de TQM au efecte directe asupra performanțelor operaționale –acestea sunt managementul calității furnizorilor, designul produselor/serviciilor și managementul proceselor. Kaynak (2003) explică faptul că leadershipul managementului, instruirea, relațiile dintre angajați și calitatea datelor și raportarea tuturor acestora afectează performanțele operaționale prin intermediul managementului calității furnizorilor, designul produselor/serviciilor și managementului proceselor și că efectul pozitiv al practicilor de TQM asupra performanțelor financiare și de piață (care includ vânzările) este mediat de performanțele operaționale. Kaynak (2003) își dovedește încă o dată afirmațiile prin faptul că descoperirile sale coincid cu rezultatele studiului lui Grandzol și Gershon (1997).

Tot așa cum o firmă calculează rentabilitatea investițiilor la cumpărarea de echipamente/utilaje noi, ar trebui să o calculeze și în cazul proiectelor de asigurare a calității – conform termenului „rentabilitatea calității” (Heskett et al., 1997). Conform

lui Heskett et al (1997), acest raționament justifică includerea variabilei de valoare în măsurarea performanțelor; dacă variabila este lăsată pe dinafară, modelul ar sugera că toate eforturile de îmbunătățire a calității, indiferent dacă acestea sunt justificate din punct de vedere financiar sau aliniate la nevoile clienților sau nu, vor duce la creșterea satisfacției clienților și, în final, la creșterea performanțelor în afaceri.

Conform lui Prajogo și Sohal (2006), similar TQM, performanțele în domeniul calității au fost reflectate și măsurate în diferite moduri în studiile empirice anterioare cu privire la TQM, iar, în studiul lor, performanțele în domeniul calității au fost prezentate ca multifacetate, de aceea se preferă măsurarea conceptului, nu a elementelor individuale ale acestuia.

Conform lui Prajogo și Sohal (2006), conceptul a fost derivat din elementele selectate - dimensiunile calității, și anume: fiabilitatea, performanțele, durabilitatea și conformitatea față de specificații, întrucât aceste dimensiuni au fost recunoscute în domeniul calității, stabilind, prin urmare, valabilitatea conținutului conceptului.

În secțiunile anterioare ale prezentului studiu, am discutat aspectul satisfacției clienților; acum voi trece la conceptualizarea performanțelor în funcție de valoarea anuală a vânzărilor firmei.

În tot acest timp, voi avea în vedere faptul că măsurarea performanțelor în funcție de vânzări poate fi problematică, așa cum arată Chonko, Loe, Roberts și Tanner (2000) atunci când investighează modul în care momentul măsurării și „tipul” variabilei utilizate în măsurarea performanțelor în vânzări influențează rezultatele studiilor cu privire la performanțele în domeniul vânzărilor.

Chonko, et al. (2000) susțin că tipul de indicator al performanțelor utilizat și perioada de timp în care acesta a fost măsurat au influențat relația dintre performanțele în vânzări și un set de variabile predictor și au furnizat astfel suport empiric pentru cercetările anterioare care atenționează cu privire la utilizarea indicatorilor performanțelor puși la dispoziție de o firmă gazdă sau create de către cercetător și consideră că o clasificare managerială globală sau o informație obiectivă, precum volumul vânzărilor, este mult mai ușor de obținut și durează mult mai puțin timp.

3.4. Valoarea vânzărilor anuale

În prezent trăim într-o lume în care încercăm să obținem un profit mai mare prin intermediul unor vânzări mai mari și, așa cum am descris mai sus, chiar dacă lanțul servicii – profit pare atât de simplu, rezultatele finale ale aplicării sale pot fi extrem de puternice și pot influența valoarea anuală a vânzărilor firmei.

Wansink, Kent și Hoch (1998) discută importanța identificării deciziei consumatorilor cu privire la cantitatea achiziționată. Aceștia susțin că studiile anterioare (precum cele ale lui Dreze și Hoch, 1998; Dreze, Hoch și Purk, 1994) au arătat deja că un consumator obișnuit cumpără, de obicei, de la mai multe magazine și face multe achiziții neplanificate, discreționare. Conform lui Wansink, Kent și Hoch (1998), majoritatea comercianților și producătorilor preferă vânzările garantate către un client astăzi vânzărilor viitoare probabile; în acest mod, cu cât se vând mai multe unități într-o excursie la cumpărături, cu atât este mai mare procentul banilor pe termen scurt; cu cât se vând mai multe unități –cu atât este mai mică probabilitatea ca un consumator să își epuizeze stocul și să achiziționeze un produs concurent.

Deși creșterea cantităților achiziționate poate influența stocurile consumatorilor, diminuând astfel vânzările viitoare, Wansink, Kent și Hoch (1998) constată, și demonstrează, importanța ridicată și semnificația economică pentru un anumit brand a unor cantități mai mari achiziționate.

În plus, conform lui Wansink, Kent și Hoch (1998), chiar și realizarea de stocuri poate fi benefică producătorilor în anumite circumstanțe; de exemplu, stocurile pot descuraja testarea unor branduri noi, potențial periculoase, și pot reduce numărul consumatorilor care cumpără în perioadele de epuizare a stocurilor din timpul campaniilor publicitare legate de utilizarea produsului.

Chonko, et al. (2000) afirmă că multe studii referitoare la performanțe utilizează criteriul volumului de vânzări ca indicator al performanțelor și că utilizarea volumului de vânzări, la fel ca în cazul altor indicatori colectivi ai performanțelor, se bazează pe presupunerea că poate fi utilizat, ca indicator empiric, în vederea reprezentării unor fenomene mai complexe.

Cu toate acestea, Chonko, et al. (2000) avertizează că, în ciuda faptului că au existat progrese substanțiale din punct de vedere conceptual în dezvoltarea performanțelor, criteriile efective de măsurare a performanțelor în vânzări continuă să reprezinte o problemă. Conform lui Chonko, et al. (2000), cercetătorii se lovesc de anumite limite în obținerea sau crearea unor indicatori preciși ai performanțelor. Indicatorii obiectivi au aproape întotdeauna deficiențe.

Chonko, et al. (2000) susțin că literatura de specialitate din domeniul vânzărilor evidențiază dezvoltarea variabilelor predictor, însă variabilele predictor se subordonează întotdeauna criteriului și devin semnificative doar prin relațiile lor cu variabila criteriu și, în consecință, cercetările din domeniul vânzărilor nu pot fi mai de calitate decât variabilele criteriu utilizate.

Banker și Mashruwala (2009) au dezvoltat un model cu patru ecuații, cu ajutorul căruia au reușit să calculeze veniturile anuale din vânzări ale magazinului en detail și au demonstrat că există o simultaneitate între factorii care afectează satisfacția clienților, printre care serviciile pentru clienți, caracteristicile fizice și marfa, și performanțele în domeniul vânzărilor. Mai mult, conform modelului lui Banker și Mashruwala (2009), vânzările influențează satisfacția clienților.

Pickle, Abrahamson și Porter (1971) au descoperit că elementele satisfacției clienților se corelează în mare măsură cu profitul anual al societăților comerciale și că aceasta depinde de vânzările anuale ale firmei. Mai mult, având în vedere că societățile comerciale se străduiesc să obțină profituri ridicate, acestea trebuie să se informeze cu privire la fațetele relației de afaceri cu clientul și să afle care dintre componentele satisfacției clienților reprezintă factorii cei mai semnificativi ce contribuie la vânzările și profiturile anuale ale firmelor (Pickle et al, 1971). În consecință, managerul unei societăți comerciale trebuie să aloce resurse în vederea asigurării satisfacției clienților astfel încât să determine cel mai înalt grad de satisfacție a clienților per dolar cheltuit, deoarece acest lucru va aduce cele mai ridicate vânzări anuale și, astfel, cele mai mari profituri (Pickle et al, 1971).

Clienții apreciază, în general, o experiență de calitate atunci când fac cumpărături și, după ce sunt satisfăcuți, devin clienți loiali; acești clienți loiali fac cumpărături mai des și achiziționează volume mai mari de produse, iar acest lucru determină în cele din urmă vânzări și o rentabilitate mai ridicate (Banker și Mashruwala, 2009).

Conform lui Eriksson și Vaghult (2000), păstrarea clienților reprezintă o chestiune strategică esențială în dezvoltarea relațiilor de afaceri, iar în anii '90 au existat numeroase cercetări care s-au axat pe păstrarea clienților și beneficiile acesteia pentru comercianți.

Wansink, Kent și Hoch (1998) discută modul în care decid clienții câte unități vor cumpăra și propun un model de ancorare și ajustare, care descrie modul în care clienții iau deciziile cu privire la cantitățile achiziționate.

Wansink, Kent și Hoch (1998) arată în cadrul a două experimente pe teren și

a două studii de laborator că promoțiile bazate pe ancore – prezentate ca prețuri speciale pentru achiziționarea mai multor unități, limite ale cantităților achiziționate și sugerarea de produse suplimentare – pot duce la creșterea cantităților achiziționate. Studiul final al lui Wansink, Kent și Hoch (1998) a arătat că firmele pot beneficia de pe urma promoțiilor bazate pe ancore în cazul în care creșterile numărului de unități vândute reflectă creșterea consumului într-o anumită categorie, trecerea la un alt brand, trecerea la o altă varietate, trecerea la un alt magazin sau realizarea de stocuri.

Cook și Hababou (2001) au studiat metricile performanțelor în domeniul bancar și au afirmat că, o dată cu cultura emergentă a vânzărilor din cadrul băncilor, a apărut și nevoia evaluării performanțelor în vânzări și servicii. Această convingere a lui Cook și Hababou (2001) va permite managementului identificarea acelor unități care se încadrează în strategie, în sensul promovării obiectivului de vânzări al organizației. Mai mult, Cook și Hababou (2001) susțin că este necesară dezvoltarea unei metodologii cu ajutorul căreia să se obțină indicatori separați ai performanțelor de ramură pentru funcțiile de vânzări și servicii. Cook și Hababou (2001) afirmă că vânzările pot fi privite ca având două componente—

(1) Activitățile care implică interacțiunea cu clienții (de exemplu, recenzii de portofoliu), care pot conduce sau nu la o vânzare;

(2) Tranzacțiile care au loc după negocierea vânzării.

Despre prima categorie se spune că „nu are legătură cu volumul”, în timp ce a doua „are legătură cu volumul”.

Jusoh și Parnell (2008) consideră și demonstrează că datele din studiul lor susțin ideea că vânzările au, în principal, legătură cu calitatea produselor și costuri, iar Andotra (2007) susține că proiectarea managementului bazat pe valoare prin măsurarea comportamentului clienților determină în viitor rentabilitate, costuri mai scăzute și un grad mai mare de păstrare a clienților și loialitate.

3.5. Managementul calității influențează 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. Conform lui Heskett et al (1997), prea multe companii își concentrează aproape toate eforturile în direcția atragerii de clienți noi.

Heskett et al (1997) consideră că clienții devin deseori mai rentabili în timp și că clienților loiali li se datorează un procent neobișnuit de mare din creșterea vânzărilor și profitului furnizorilor de servicii de succes. În unele organizații, Heskett et al (1997) continuă, măsura loialității este aflarea clientului pe lista companiei. Însă câteva companii au descoperit că clienții lor cei mai loiali, respectiv primii 20% din numărul total al clienților, nu doar că aduc întregul profit, ci acoperă chiar și pierderile determinate de tranzacțiile cu clienții mai puțin loiali.

Teoreticienii, precum Reichheld și Sasser (1990), au afirmat că societățile care se focalizează exclusiv pe generarea de noi clienți vor face acest lucru cu prețul pierderii clienților actuali. Reichheld și Sasser (1990) consideră că, atunci când clienții actuali ai unei firme se simt neglijați, devin nemulțumiți și schimbă furnizorul. Reichheld și Sasser (1990) susțin că societățile care au ca scop „zero plecări”, adică păstrarea tuturor clienților pe care îi pot servi în mod profitabil, își pot spori profiturile.

Reichheld și Sasser (1990) afirmă că ratele plecărilor reprezintă atât o măsură a calității serviciilor, cât și un ghid în vederea obținerii acesteia și că, aflând motivele plecării clienților, managerii știu exact care sunt neajunsurile companiei și unde să direcționeze resursele.

Reichheld și Sasser (1990) elaborează în lucrarea lor o teorie cu privire la plecarea clienților, principala concluzie fiind că calitatea cotei de piață, respectiv valoarea vânzărilor firmei, măsurată prin intermediul loialității clienților, este un predictor mult mai bun al succesului viitor al afacerii decât cantitatea cotei de piață. Analiza lui Reichheld și Sasser (1990) arată că o creștere cu 5% a loialității clienților poate determina creșteri ale rentabilității între 25% și 85%, datorită creșterii vânzărilor anuale și unei creșteri scăzute a costurilor. În plus, Reichheld și Sasser (1990) au raportat o corelație puternică între păstrarea clienților și rentabilitate în mai multe domenii de activitate diferite.

Conform lui Reichheld și Sasser (1990), plecarea clienților are un impact surprinzător de puternic asupra profitului și influențează în mai mare măsură profiturile unei companii de servicii decât dimensiunile, cota de piață, costurile unitare și mulți alți factori asociați de obicei cu avantajul concurențial... o dată cu extinderea în timp a relațiilor clienților cu compania, profiturile cresc”. Reichheld și Sasser (1990) afirmă că o diminuare cu 5% a plecărilor clienților a determinat o creștere cu 85% a profiturilor de pe urma depozitelor sucursalelor băncii, 75% în cazul cărților de credit și 50% în cazul brokerajului în asigurări.

Reichheld și Sasser (1990) susțin că „dacă sunt serviți corect, clienții generează profituri mai mari în fiecare an în care rămân la companie”, prezentând acest lucru după cum urmează:

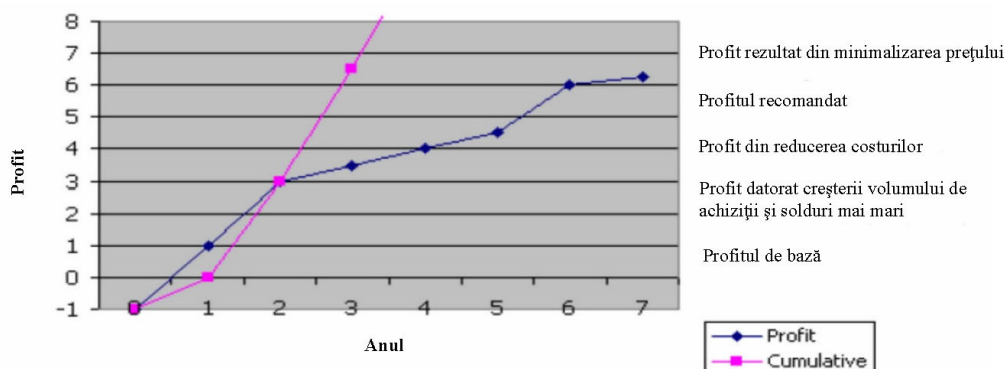


Fig. 3.7. Profit pe an și profit Cumulat pe an

Sursa: Reichheld și Sasser (1990)

Mai mult, Reichheld și Sasser (1990) susțin că se estimează că costul de achiziție este de cinci ori mai mare decât costul păstrării unui client existent.

Studiul lui Heskett et al (1997) cu privire la lanțul servicii – profit postulează că, la fel cum angajații satisfăcuți, loiali creează valoare pentru clienți, clienții satisfăcuți și loiali creează valoare pentru organizație.

Câteva studii empirice (Powell, 1995; Easton și Jarrell, 1998; Das et al., 2000, Yeung et al., 2006; Santos-Vijande și Álvarez-González, 2009 citați de Parast, Weinstein, Vokurka și Graman, 2009; Adams și Jones, 2011) sugerează că firmele obțin o rentabilitate și performanțe organizaționale mai ridicate prin implementarea

cu succes a managementului calității.

Cu toate acestea, diferențele de cadru teoretic și domeniu de activitate selectat, precum și diferențele de dezvoltare a conceptului au determinat rezultate neconcludente și oarecum neclare în ceea ce privește efectul managementului calității asupra performanțelor firmelor (Parast, Adams și Jones, 2011).

Lee et al. (2003) au demonstrat empiric că informațiile și analiza calității au un efect semnificativ asupra managementului proceselor și că dezvoltarea infrastructurilor necesare pentru asigurarea calității, precum accesul și disponibilitatea sistemelor informatice, îmbunătățește productivitatea. Mai mult, Lee et al. (2003) au explicat că orientarea spre clienți se relaționează pozitiv cu îmbunătățirea proceselor și că s-a arătat că îmbunătățirea proceselor va determina rezultate superioare din punctul de vedere al calității interne și externe (Ahire și Dreyfus, 2000).

Conform cercetărilor acumulate (Ruekert, 1992; Kohli & Jaworski, 1990; Deshpande et. Al, 1993 și Narver și Slater, 1990 în Andotra, 2007), organizațiile din întreaga lume recunosc faptul că managementul bazat pe valoare poate conduce la excelență în afaceri prin intermediul măsurării simultane a satisfacției clienților și angajaților (Berry, 1994 în Andotra, 2007) și rentabilității (Slater și Narver, 1995 în Andotra, 2007).

Referitor la relația dintre sistemul de management al calității și performanțele organizaționale, studiul lui Macinati (2008) a susținut efectul pozitiv al practicilor de management al calității asupra performanțelor subiective ale rezultatelor. Acest lucru înseamnă, potrivit lui Macinati (2008), că performanțele subiective ale rezultatelor se relaționează în mod pozitiv cu următoarele elemente ale sistemului de management al calității: „Participarea angajaților la managementul calității”, „Datele, raportarea și utilizarea calității”, „Existența și rolul departamentului de asigurare a calității”, „Angajamentul managementului superior față de strategiile de asigurare a calității” și „Caracteristicile planului strategic de management al calității”.

Studiul lui Wu, Zhang și Schroeder (2010) are ca scop investigarea modului în care firmele ar trebui să-și adapteze practicile de asigurare a calității pentru a obține sau menține un avantaj în domeniul calității prin dezvoltarea unei culturi a calității.

Studiul lui Wu, Zhang și Schroeder (2010) a utilizat un set de date obținute prin sondaj de la un număr de 238 de fabrici situate în opt țări și trei domenii de activitate au fost utilizate în vederea testării ipotezelor, au împărțit eșantionul total în două grupuri în funcție de maturitatea culturii calității și a fost realizată analiza de regresie în fiecare dintre grupuri în vederea comparării acestora.

Rezultatele analizei datelor realizate de Wu, Zhang și Schroeder (2010) arată că practicile de exploatare a calității influențează în mare măsură rezultatele în domeniul performanțelor atunci când cultura calității nu a devenit o cultură dominantă în cadrul organizației. Pe de altă parte, practicile de explorare a calității se asociază în mod semnificativ cu performanțele operaționale din momentul în care cultura calității joacă un rol esențial în cultura organizațională.

Nair (2006) raportează că managementul calității (QM) a fost în mare măsură în atenția literaturii de specialitate existente și câteva lucrări de cercetare consideră că managementul calității determină performanțe superioare ale firmei, ceea ce conduce la valori mai mari ale vânzărilor anuale.

Macinati (2008) a realizat un studiu care avea ca scop definirea principalilor factori ai sistemelor de management al calității care reprezintă cei mai buni predictorii ai performanțelor organizaționale ale furnizorilor publici de servicii medicale și evaluarea impactului factorilor respectivi asupra performanțelor. Într-adevăr, descoperirile studiului lui Macinati (2008) au confirmat faptul că elementele calității descrise în literatura de specialitate ca „valori centrale” pot fi considerate factori

esențiali ai sistemelor de management al calității adoptate de către furnizorii italieni de servicii medicale.

Pentru a determina impactul managementului calității asupra performanțelor-valorii vânzărilor anuale, Andotra (2007) a examinat dovezile cu privire la strategiile de management al valorii la client și dimensiunile conexe testând cu ajutorul tehnicii de eșantionare aleatoare sistematice, păstrând 200 pe baza calității informațiilor obținute. În studiul său, Andotra (2007) a concluzionat că clienții maximizează valoarea și că recunoașterea acelei valori intrinseci a produselor conduce la creșterea valorii la client, multe întreprinderi mici încercând în prezent să livreze valoare superioară clienților. Andotra (2007) consideră că, în cazul acestor companii, îmbunătățirea valorii la client reprezintă atât un obiectiv, cât și un instrument de marketing și adaugă că valoarea la client depinde și de performanțele și durabilitatea produselor și imaginea companiei, care depinde de capacitatea acesteia de a satisface nevoi exprimate sau sugerate.

Așa cum s-a menționat deja, Managementul calității totale (TQM) reprezintă o orientare filosofică a organizațiilor de afaceri și managementului, care pune accentul pe orientarea spre procese, îmbunătățirea continuă a proceselor respective, responsabilizarea forței de muncă a firmei în vederea realizării îmbunătățirilor respective și, de asemenea, măsurile necesare în vederea descoperirii care dintre aceste îmbunătățiri contribuie la indicatorii de calitate ai firmei (Plank și Blackshear, 1997). Chiar dacă TQM a progresat ca filosofie pentru funcțiile de producție, mai sunt multe de făcut în vederea implementării TQM în funcțiile de vânzări ale firmei (Plank și Blackshear, 1997).

Cu toate acestea, conform unui studiu mai recent, realizat de Chong și Rundus (2004), cercetările anterioare (precum cele ale lui Schonberger, 1986; Cobb, 1993) demonstrează că utilizarea practicilor de TQM are un impact sinergic asupra performanțelor organizaționale, printre care valoarea vânzărilor anuale. Mai mult, Chong și Rundus (2004) susțin că unele studii (precum cele ale lui Daniel și Reitsperger, 1991; Flynn et al., 1995 și Schmenner și Cook, 1985) au descoperit că utilizarea practicilor de TQM reduce variabilitatea proceselor de producție, elimină rețușurile și rebuturile și îmbunătățește performanțele în domeniul calității.

De asemenea, Chong și Rundus (2004) susțin că există numeroase date neoficiale (precum cele prezentate de Crosby, 1984; Hayes și Wheelwright, 1984; Gerwin, 1987; Harmon și Peterson, 1990) care arată că TQM ajută firmele să își îmbunătățească performanțele și, astfel, valorile vânzărilor anuale.

Chong și Rundus (2004) se bazează pe studii anterioare (precum cele ale lui Anderson et al., 1994; Ittner și Larcker, 1996; Terziovski și Samson, 2000), care au sugerat că strategia de TQM care se focalizează pe creșterea nivelului de satisfacție a clienților are un impact semnificativ și pozitiv asupra performanțelor.

Samson și Terziovski (1999) contribuie, prin intermediul unui studiu de teren de mari dimensiuni, la înțelegerea eficienței și valabilității sistemelor de managementul calității în explicarea variabilității performanțelor operaționale ale companiilor de producție.

Studiul lui Wu, Zhang și Schroeder (2010) are valoare practică pentru manageri, arătând că argumentele teoretice și rezultatele empirice confirmă faptul că societățile care utilizează practici de managementul calității fără a înțelege în mod clar necesitatea adaptării nu își pot îndeplini așteptările de îmbunătățire a performanțelor.

Rose (2004) sugerează că, atunci când managerii evaluează și încearcă să afle cauzele unor performanțe bune, printre care o valoare scăzută a vânzărilor anuale, le diminuează în fața situațiilor exterioare ce determină rezultate scăzute. Pentru a examina acest aspect, Rose (2004) realizează un experiment, în cadrul

căruia examinează efectele factorilor situaționali asupra performanțelor și atribuirilor de capacități ale managerilor în condițiile unor rezultate financiare favorabile și nefavorabile, inclusiv o valoare scăzută a vânzărilor anuale.

Rezultatele experimentului realizat de Rose (2004) arată că managerii sunt mai exigenți în evaluări atunci când performanțele financiare sunt slabe, iar factorii situaționali și-ar fi putut aduce contribuția la aceste rezultate slabe. Atunci când, însă, rezultatele financiare sunt pozitive, Rose (2004) arată că managerii judecă performanțele și capacitățile ca ridicate, chiar dacă factorii situaționali indică faptul că rezultatele nu au fost neapărat rezultatul direct al unor decizii bune.

Managementul calității a apărut ca o paradigmă a managementului în vederea îmbunătățirii eficienței și competitivității organizaționale (Grandzol și Greshon, 1997; Dow et al., 1999; Sanchez-Rodriguez și Martinez-Lorente, 2004; Sila, 2007 citat de Parast, Adams și Jones, 2011).

Utilizând o bază de date de mari dimensiuni cuprinzând 1200 de organizații de producție din Australia și Noua Zeelandă, studiul lui Samson și Terziovski (1999) a arătat că relația dintre practicile de TQM și performanțele organizaționale este una semnificativă. Samson și Terziovski (1999) au demonstrat că unele, însă nu toate categoriile de practici de TQM reprezintă predictorii deosebit de puternici ai performanțelor.

Studiul lui Chong și Rundus (2004) examinează efectele interactive ale practicilor de management al calității totale (TQM) și ale intensității concurenței pe piață asupra performanțelor organizaționale. Ei analizează răspunsurile la un chestionar aplicat unui număr de 89 manageri de producție și operațiuni, din cadrul companiilor australiene de producție, iar rezultatele arată că, cu cât concurența pe piață este mai intensă, cu atât relația dintre practicile de TQM de focalizare pe clienți și performanțele organizaționale este mai puternică.

În plus, rezultatele lui Chong și Rundus (2004) confirmă faptul că, cu cât concurența pe piață este mai intensă, cu atât relația dintre practicile de TQM de design de produs și performanțele organizaționale este mai puternică.

3.6. Strategia concurențială și performanțele produsului

În cadrul studiului lor, Wong et al. (2010) au descoperit că planificarea strategică reprezintă un factor semnificativ ce contribuie la atingerea de performanțe în domeniul calității, având în vedere că rezultatele sugerează că planificarea este vitală pentru influențarea procesului de producție și furnizează sprijin pentru îmbunătățirea performanțelor globale în domeniul calității.

În plus, în studiul lor, Wong et al. (2010) subliniază faptul că, pentru a obține performanțe superioare în domeniul calității prin aplicarea practicilor de TQM, organizația trebuie să se focalizeze pe satisfacția clienților. Wong et al. (2010) adaugă că tehnica și analiza sondajelor, precum recenziile și feedback-ul din partea clienților, și analiza reclamațiilor trebuie, deci, realizate în mod regulat pentru a se asigura împlinirea nevoilor clienților, ceea ce va conduce la un nivel superior de performanțe în domeniul calității.

Vânzarea orientată spre client (COS) reprezintă programul de dezvoltare a vânzărilor cel mai complex și flexibil de pe piață.

Conform lui Pettijohn, Pettijohn și Taylor (2002), satisfacția clienților este un factor determinant esențial al succesului pe termen lung al unei afaceri și, așa cum au arătat deja cercetările anterioare (precum cele ale lui Anderson și Sullivan, 1993; Fierman, 1994; Reichheld și Sasser, 1990; Reynolds și Arnold, 2000), relația dintre satisfacția clienților și succesul afacerii este deseori atribuită relației pozitive ce există

între satisfacția clienților, loialitatea clienților, comunicarea de la persoană la persoană și volumul de vânzări aducător de profit.

Pentru a se bucura de aceste beneficii, susțin Pettijohn, Pettijohn și Taylor (2002), firmele investesc deseori resurse considerabile în dezvoltarea de programe de satisfacție a clienților.

Wong et al. (2010) consideră că, pentru ca organizațiile să fie jucători competitivi în domeniul lor de activitate, este esențial ca managementul să examineze și să revizuiască frecvent performanțele firmei în satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților, deoarece clienții determină în mare măsură supraviețuirea sau nu a firmei. Focalizarea pe clienți înseamnă niveluri de satisfacție a clienților care sunt atinse în mod continuu de către o organizație (Zhang, 2000 citat de Wong et al., 2010). Mai mult, Wong et al. (2010) fac referire la Deming (1986), care subliniază importanța îndeplinirii cerințelor clienților, susținând că aceștia reprezintă componenta cheie a oricărei linii de producție.

Wong et al. (2010) citează un studiu anterior, realizat de către Flynn et al. (1994), care a arătat că focalizarea pe ceea ce vreau și au nevoie clienții de fapt în timpul designului și dezvoltării produsului poate minimiza problemele de calitate, și un alt studiu anterior, efectuat de Ooi et al. (2009), care au considerat că clientul devine factorul principal în luarea deciziilor atât strategice, cât și operaționale de către o organizație.

În plus, Wong et al. (2010) îi citează pe Juran și Gryna (1993), care sunt de părere că, prin intermediul sondajelor de satisfacție a clienților, pot fi identificate problemele și pot fi luate imediat măsuri de remediere, astfel că îmbunătățirea performanțelor în domeniul calității este percepută ca asociindu-se în mare măsură cu nivelul de dedicare a firmei față de îndeplinirea așteptărilor clienților.

Heskett et al (1997) încearcă să afle cum măsoară o firmă valoarea serviciilor, afirmând că valoarea depinde nu doar de costurile pentru client, ci și de rezultatele obținute pentru acesta. Valoarea este întotdeauna relativă, deoarece se bazează atât pe percepția modului în care este prestat un serviciu, cât și pe așteptările inițiale ale clientului. În mod specific, Heskett et al (1997) susțin că o companie măsoară valoarea utilizând motivele invocate de către clienți în cazul unei satisfacții ridicate, respectiv scăzute.

Conform lui Heskett et al (1997), dat fiind că valoarea variază în funcție de așteptările individuale, eforturile de creștere a valorii solicită în mod inevitabil ca organizațiile prestatoare de servicii să mute toate nivelurile de management mai aproape de client și să acorde angajaților din linia întâi a serviciilor posibilitatea de a personaliza un serviciu standard în funcție de niște nevoi individuale.

Conform lui Williams și Attaway (1996) citați de Pettijohn, Pettijohn și Taylor (2002), succesul marketingului unei firme depinde de forțele de vânzări, întrucât oamenii au cea mai puternică „influență imediată asupra clienților”.

O metodă de administrare a „experienței de cumpărare” de către vânzător este prin implementarea unor tactici de vânzare orientată spre client (Crane, 1991; Grewal și Sharma, 1991; Sharma, 1997 citat de Pettijohn, Pettijohn și Taylor, 2002). Pettijohn, Pettijohn și Taylor (2002) susțin că studiile (Ingram, 1996) au arătat că firmele se vor îndrepta tot mai mult spre „vânzarea pe bază de relație”, având în vedere că satisfacția clienților reprezintă un criteriu semnificativ pentru cumpărare în cazul multor firme, cercetările (Reynolds și Arnold, 2000) remarcând că satisfacția clienților afectează loialitatea, care determină rezultate pozitive, precum creșterea vânzărilor.

Mai mult, Pettijohn, Pettijohn și Taylor (2002) raportează că un agent de vânzări care este satisfăcut de slujba sa poate fi descris ca având o atitudine și o

păreră pozitive față de slujbă.

Pettijohn, Pettijohn și Taylor (2002) susțin că un nivel superior al satisfacției unui agent de vânzări față de slujba sa va face ca acesta să depună efortul suplimentar necesar în vederea asigurării unui nivel superior de satisfacție a clienților.

Pettijohn, Pettijohn și Taylor (2002) consideră că relația dintre un nivel superior de instruire continuă în vânzări și vânzarea orientată spre client indică faptul că menținerea abilităților de vânzare este legată și de instruirea în vânzarea orientată spre client. Se poate spune, conform lui Pettijohn, Pettijohn și Taylor (2002), că un nivel superior de instruire continuă înseamnă un nivel ridicat de investiție a companiei în personalul de vânzări și că acest tip de investiție poate conduce la creșterea motivației personalului de vânzări de a se angaja în vânzarea orientată spre client.

Craig și Bush (2003) susțin că noțiunea de vânzare orientată spre client a devenit populară în managementul vânzărilor și firmele au realizat că această abordare este esențială pentru succesul pe termen lung.

Într-o meta-analiză aprofundată, Schwepker (2003) revizuieste și rezumă rezultatele a 38 de studii de cercetare referitoare la vânzarea orientată spre client, concept care crede că a fost menționat pentru prima dată în lucrarea lui Saxe și Weitz (1982), în care aceștia au definit vânzarea orientată spre client ca fiind „gradul în care personalul de vânzări practică conceptul de marketing, încercând să-și ajute clienții să ia decizii de cumpărare care vor satisface nevoile clienților”. Schwepker (2003) consideră că personalul de vânzări care este orientat spre client acționează în direcția creșterii satisfacției clienților pe termen lung și evită comportamente care pot conduce la insatisfacția clienților.

Conform lui Saxe și Weitz (1982) citați de Schwepker (2003), vânzarea orientată spre client înseamnă ca personalul de vânzări să practice conceptul de marketing și, întrucât conceptul de marketing are ca scop, pe de o parte, stabilirea unor relații pe termen lung cu clienții (Perreault și McCarthy, 2002 citați de Schwepker, 2003), cultivarea unei abordări de tipul vânzării orientate spre client în cadrul personalului de vânzări poate fi esențială pentru dezvoltarea unor relații îndelungate cumpărător-vânzător și promovarea vânzărilor.

Conform lui Schwepker (2003), indicatorul de evaluare a orientării spre client este scara SOCO (sales orientation-customer orientation, orientarea spre vânzări-orientarea spre client), realizată de Saxe și Weitz (1982), care constă din 24 de itemi, dintre care 12 evaluează gradul de orientare spre vânzare a personalului de vânzări și 12 evaluează gradul de orientare spre client a personalului de vânzări, utilizând o scară de nouă puncte. Indicatorul a fost aplicat inițial asupra a două eșantioane de agenți de vânzări, care au inclus personal de vânzări atât din domeniul industrial, cât și din cel de consum, testele extensive demonstrând că indicatorul este un instrument sigur și valabil (Schwepker, 2003).

Schwepker (2003) afirmă că un număr mare de studii (respectiv cele ale lui Boles et al., 2001; Flaherty, Dahlstrom și Skinner, 1999; Honeycutt, Sigauw și Hunt, 1995; Kelley, 1992; Pettijohn, Pettijohn și Parker, 1997; Sigauw, Brown și Widing, 1994; Williams și Attaway, 1996) au stabilit patru factori organizaționali interrelaționați:

1. cultura,
2. orientarea spre client/piață,
3. climatul,
4. instruirea în domeniul eticii

Conform lui Schwepker (2003), acești factori organizaționali interrelaționați se asociază pozitiv cu vânzarea orientată spre client.

Schwepker (2003) susține că rezultatele acestor studii sugerează faptul că crearea unei culturi orientate spre client, în cadrul căreia companiei îi pasă de clienții

săi și nevoile acestora, permite angajaților acesteia să rezolve probleme și creează un mediu în care muncitorii se sprijină unul pe altul, acest ajutor cultivând o forță de vânzări mai orientată spre client. De asemenea, Schwepker (2003) adaugă că instruirea în domeniul eticii oferă firmelor posibilitatea să transmită și să reitereze valori etice, influențând, astfel, comportamentul etic al membrilor săi, în timp ce crearea unui climat adecvat pentru servicii ar trebui, de asemenea, să determine o orientare spre client.

Anderson și Oliver (1987), citați de Schwepker (2003), au afirmat că, cu cât sistemul de control se bazează mai mult pe comportamente, cu atât se poate aștepta ca personalul de vânzări să utilizeze strategii orientate spre client și, deși limitate, cercetările empirice tind să susțină acest fapt.

Studiul lui Cravens et al. (1993), citat de Schwepker (2003), care a examinat directorii de vânzări, a indicat că, pentru ca un sistem de control bazat pe comportamente să fie utilizat cu succes, este important ca personalul lor de vânzări să fie orientat spre client. Sprijin suplimentar este furnizat de către studiul lui O'Hara, Boles și Johnston (1991), citat de Schwepker (2003), care a descoperit că personalul de vânzări din domeniul business-to-business este mai predispus să utilizeze o abordare a vânzărilor orientate spre client atunci când relațiile dintre supervisor și angajat sunt marcate de un nivel ridicat de încredere, interacțiune, sprijin și recompense oficiale/neoficiale. Chiar dacă studiul lui O'Hara, Boles și Johnston (1991), citat de Schwepker (2003), nu a examinat în mod direct sistemul de control al forței de vânzări, relația strânsă evidentă dintre personalul de vânzări și supervisor, cuplată cu sistemul de recompense, sugerează că sunt utilizate cel puțin unele elemente ale controlului comportamental.

Conform lui Craig și Bush (2003), cercetările referitoare la vânzarea orientată spre client au indicat că istoricul organizațional sau personal influențează comportamentele în cadrul vânzării orientate spre client. Mai mult, Craig și Bush (2003) consideră că atât percepțiile individuale cu privire la mediul intern, cât și stilurile de leadership managerial pot influența comportamentele din cadrul vânzării orientate spre client ale personalului de vânzări al firmei, care, la rândul lor, vor influența vânzările firmei.

3.7. Strategia concurențială și volumul vânzărilor

Jusoh și Parnell (2008) intenționează să își aducă contribuția la o mai bună înțelegere a strategiei concurențiale și măsurării performanțelor în contextul firmelor din Malaesia, aplicând o versiune modificată a scalei strategiilor generice a lui Conant et al și clasificând firmele malaieziene conform tipologiei strategiilor în afaceri a lui Miles și Snow.

Jusoh și Parnell (2008) reușesc să promoveze o mai bună înțelegere a relației dintre strategia în afaceri și indicatorii performanțelor, utilizând perspectivele BSC asupra indicatorilor, și să furnizeze unele idei utile cu privire la rolul indicatorilor performanțelor.

Cercetările sugerează că există o relație între strategie și performanțe, dar, în plus, sugerează că indicatorii performanțelor pot, și poate ar trebui să fie conectați la strategie (Govindarajan și Gupta, 1985; Abernethy și Guthrie, 1994; Ittner et al., 2003 citat de Jusoh și Parnell, 2008).

Cercetările sugerează nu doar faptul că există o legătură între strategie și performanțe, ci și faptul că indicatorii performanțelor pot și ar trebui, poate, conectați cu strategia (Govindarajan și Gupta, 1985; Abernethy și Guthrie, 1994; Ittner et al., 2003, citați de Jusoh și Parnell, 2008).

CAPITOLUL 4

Studiu de caz. Corporația NETAFIM

4.1. Introducere Corporația Netafim

Prezenta cercetare e focalizată pe studiul întreprinderii ramificate Netafim, o organizație cu o largă gamă de produse și care oferă publicului servicii multiple, în speță instalarea unor sisteme robotizate inovative de irigație. Firma acordă clienților săi un suport ferm în vederea întrebuițării produselor achiziționate.

Compania practică divizarea procedeele care alcatuiesc procesul de producție în funcție de caracteristicile diferitelor departamente ale organizației, de pildă cel specializat în injecția maselor plastice sau departamentul de planificare computerizată a irigării-robotizate în funcție de necesitățile clientului. Cercetarea va viza în mod special produsele fabricate la Netafim, situat în Kibbutzul Iftah, în nordul Israelului.

Ceea ce se poate vedea astăzi la Netafim-Iftah este rezultatul unei lungi istorii de activitate inovativă și de perfecționare a metodelor de producție. Intreaga dezvoltare a debutat cu simpla idee a unui furtun în care s-au efectuat mici găuri cu scopul de a crea un efect de picurare care optimizează irigarea și economisește apa. Inițiativa a evoluat de-a lungul anilor, creând corporația Netafim pentru care irigarea constituie obiectivul principal, metoda continuând să fie picurarea prin diverse sale moduri.

În ziua de azi uzina Netafim din nordul Israelului e axată pe producția de pipete, conducte și tuburi de diferite diametre, atât cele standardizate cât și țevile de irigație și sistemele de irigare robotizată de folosință unică construite pentru clienți anume. O secție specială funcționează în cadrul întreprinderii la nivelul fabricării prin injectarea fierbinte a produselor; un alt departament deosebit este cel de control al calității. La Iftah mai există un departament al prelucrării produselor, ca și o secție pentru ambalări și transporturi.

Secțiile specializate în producție sunt divizate în funcție de numărul pieselor de baza în fiecare picurător. De exemplu - picurători formați din patru părți vor fi fabricați de către patru secții diferite, fiecare dintre ele inzestrată fiind cu un anumit tip de echipament. Cele patru mașini vor produce o singură parte a produsului, scopul procedurii fiind ca cele patru procese să se desfășoare concomitent și cele patru componente ale picurătorului să fie astfel trimise în același timp la departamentul de asamblare, unde un aparat avansat finizează piesele în vederea realizării produsului final.

Anumite articole legate de irigare nu pot fi montate printr-o procedură automatizată. Ele sunt deci asamblate manual, ceea ce îngreunează procesul de producție și scumpește produsul.

Vor fi prezentate în continuare principalele secții operative ale întreprinderii Netafim la Iftah: secția de injectare a materialelor, cea de asamblare și secția responsabilă cu extrudarea conductelor. Vor fi de asemenea trecute în revistă suprafețele diverselor departamente, inclusiv divizia de personal în cadrul lor, volumul vânzărilor în categoria de produse lider (produse specifice pentru aceasta organizație), structura organizatorică a firmei. Această analiză va permite obținerea

unei perspective mai largi asupra societății Netafim în mod general, și a succursalei sale producătoare de picuratori la kKbutzul Iftah în Israel în special.

4.2. Principalele departamente de producție la Netafim- Iftah

4.2.1. Departamentul de injectare, matrițe și control al calității

În acest departament se găsesc aproximativ 56 mașini pentru injectarea maselor plastice și aproximativ 250 de matrițe care determină gama completă de elemente din care vor fi asamblate produsele finisate ale firmei:

Picurători.

Aspersori.

Pulverizatoare.

Un produs reprezentativ pentru Netafim îl reprezintă picurătoarele de diferite dimensiuni. Picurătoarele au patru părți distincte ; ele sunt produse prin injecția materialului plastic ; acestea sunt :

- corpul picurătorului, cu rozeta de fixare pe tubul de alimentare ;
- corpul roților care asigură dispersia apei în mediul extern ;
- diuza de picurare ;
- piesa de fixare a componentelor pe corpul picurătorului.

Sucesiunea logică în timp a proceselor care determină realizarea unui picurător este dată de figura 4.1.

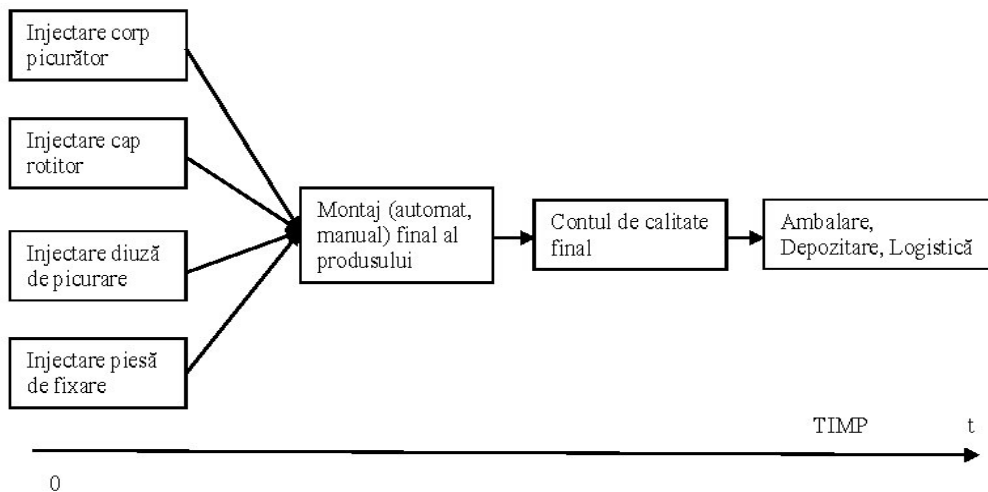


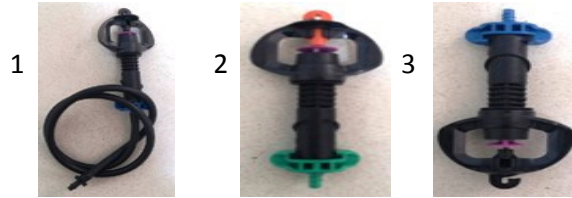
Fig. 4.1. Procesul care determină realizarea unui picurător

Echipament accesoriu în domeniul irigațiilor de teren în agricultură și de uz domestic.

O imagine a produselor avute în vedere pentru test se prezintă în figura de mai jos.

Producție masivă

1. COOL 'S' 5.5 L/H HEAD ONLY,
2. SPN LR STIC ESUB 050L/H HEAD ONLY,
3. SPNT FLT 090L/H HEAD ONLY.

**Serii mici**

1. MIC ADVAL 2.0/0.9 PURPLE M/F,
2. SPN&GYR EVERSPIN UB ORANGE,
3. COOL 'S' 5.5 L/H HEAD ONLY.



Părți pentru anumite produse realizate prin injectare sunt ambalate în prealabil în mod provizoriu și transferate la depozite intermediare.

Celelalte rezultante ale procesului de producție sunt ambalate și direcționate către depozitul de produse finite.

Departamentul este condus de către un director administrativ, subordonat acestuia sunt : inginerul șef al secției, responsabilul pentru logistică, tehnicianul șef, alți angajați.

Cinci tehnicieni sunt responsabili cu plasarea și demararea (set up) mașinilor de injectare și ei supraveghează procesul de producție până la definitivarea produsului și aprobarea sa de către controlul calității.

Doi tehnicieni greează în mod curent întreținerea echipamentului periferic, inclusiv mașinile de turnare prin injectare.

Acesta este departamentul central al întreprinderii, susținut în activitatea sa de departamentul controlului calității alcătuit dintr-o echipă de șase angajați care avertizează în cazul în care probleme privitoare la calitate sunt identificate în produs.

O altă echipă compusă din șase tehnicieni supervizează transferul matrițelor de injecție standardizate tehnicienilor responsabili pentru set up.

O echipă de opt operatori acoperă în ture totalul operațiilor în hala de producție de-a lungul a 24 de ore.

Un om de serviciu menține curățenia în hala de producție.

Tabelul 4.1

Divizia de personal în departamentul de injectare

Nr. lucrătorilor	Funcția	Nr.
1	Sef de departament	1
1	Inginer șef	2
1	Responsabil pentru logistică	3

1	Tehnician șef	4
1	Student în practică	5
2	Echipa de întreținere	6
5	Tehnicienii de injecție	7
6	Controlul calității	8
6	Echipa de șabloane	9
8	Operatori	10
1	Om de serviciu	11
33		Total

Rolurile angajaților din departamentele de injecție, șabloane și control al calității

Șeful departamentului de de injecție este în subordinea directorului departamentului.

În atribuțiile sale intră îndrumarea și supravegherea echipei care dirijează secția și personalul operativ. Performanța operațională de ansamblu a departamentului este în responsabilitatea sa.

Inginerul șef al departamentului de injectare lucrează ca subordonat al șefului de departament. El coordonează partea operațională specifică fiecăreia dintre etapele de producție.

Responsabilul pentru logistică e răspunzător șefului de departament. Între atribuțiile sale figurează supravegherea furnizării de materii prime la timp.

El este în contact cu echipa de injecție și cu personalul depozitului, și responsabil pentru eliberarea marfurilor și pentru aplicarea întregului sistem de logistică în legătură cu departamentul de injectare și alți factori independenți de el.

Tehnicianul șef raportează în mod direct inginerului departamentului. Este responsabil pentru operațiunile curente ale departamentului și cel care rezolvă probleme legate de aparatură.

Și membrii echipei de asamblare se află în raport subaltern față de inginerul departamentului. Sunt responsabili pentru aducerea șabloanelor corecte la banda de producție conform planului, pentru montarea (set-up), reglarea și demontarea lor ulterioară.

4.2.2. Departamentul de asamblare

În acest departament se găsesc în jur de 13 de mașini de asamblare automată ale pieselor componente ale picurătorilor și le sudează printr-un procedeu ultrasonic care compactizează produsul și-l aduce la forma sa finală.

Picurătoarele sunt ambalate în serie și transferate la depozitul de produse finisate. Acest depozit asigură transportul maritim al comenzilor.

Tabelul 4.2

Divizia de personal în departamentul de asamblare

Nr. lucrătorilor	Funcția	Nr.
1	Sef de departament	1
1	Inginer șef	2
1	Responsabil pentru	3

	logistica	
1	Tehnician șef	4
1	Student in practica	5
1	Echipa de intretinere	6
4	Echipa de asamblare	7
3	Controlul calității	8
7	Operatori	9
20		Total

4.2.3. Departamentul de extrudare a conductelor

Departamentul de conducte/extrudare conține patru mașini pentru producerea tevilor cu diametru de 4 mm și până la 400 mm.

Tipurile de tuburi produse servesc:

Până la diametrul de 50 mm - la irigarea serelor, a grădinilor publice și private, în culturi agricole.

Până la diametrul de 400 mm - la infrastructuri în telecomunicații, pentru uzul companiei de energie electrică și al societății de distribuire a apei.

Tabelul 4.3

Divizia de personal in departamentul de extrudare

Nr. lucrătorilor	Funcția	Nr.
1	Sef de departament	1
1	Inginer șef	2
1	Tehnician șef	4
1	Echipa de intretinere	6
5	Echipa de extrudare	7
3	Controlul calității	8
7	Operatori	9
19		Total

La uzina Iftah halele de producție se prezintă ca antrepozite luminoase și ample. Birourile sunt situate la intrarea în halele de producție. Spațiile de depozitare a materiilor prime sunt relativ reduse, materialele fiind depozitate în mari rezervoare de oțel inoxidabil din care mașinile de producție sunt alimentate în mod direct printr-un sistem automat de conducte care se ramifică din rezervoare. Matricele de injectare sunt stocate într-un depozit separat, de unde sunt direcționate spre diferitele departamente în funcție de comenzile de lucru.

Structura fabricii este conformă cu standardele industriale aplicate în Israel pentru o clădire de producție de mari dimensiuni.

Distribuția suprafețelor cladite între secții este în primul rând dictată de profilul funcțional și structural al departamentului, apoi de specificul construcției și a constrângerilor existente pe teren. O parte dintre imobile erau clădiri vechi, astfel încât au trebuit să fie adaptate la criteriile industriale moderne însusite de Netafim.

4.3. Depozitul Secția Netafim Iftah

Tabelul 4.4

Depozitul Secția la Iftah

Superficia în m ²	Departamentul
696	Birouri
1555	Departamentul de injectări
1090	Departamentul de extrudare
1000	Departamentul de asamblare
397	Depozit de ambalaj și produse finisate
353	Zona de transport
5091	Total

Graficul din figura 4.2 reprezintă distribuția departamentelor raportată la totalitatea ariei imobilului industrial Iftah.

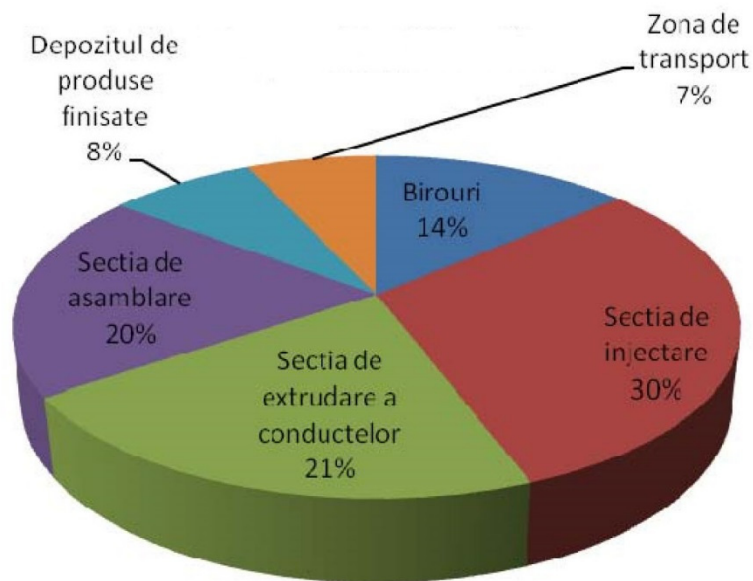


Fig. 4.2. Depozitul Secția la Iftah

4.4. Divizia de personal în întreprinderea Netafim la Iftah

Ca orice corporație care dorește să rămână competitivă, compania Netafim aspiră la utilizarea la maxim a resurselor, inclusiv cele umane. În tabelul de mai jos se poate vedea distribuția forței de muncă în amplasamentul Iftah, așa cum a fost recent definită de către societate.

Se observă că administrația numără 18% dintre angajați, ceea ce provoacă întrebarea dacă această valoare, relativ la totalul personalului, reflectă și e compatibilă cu eficientizarea utilizării resurselor umane urmărite. Clarificări conduse cu persoane competente în interiorul firmei au arătat că personalul administrativ nu-i include pe manageri, ci denotă persoane care se ocupă cu furnizarea de servicii directe în cadrul procesului de producție. Un exemplu îl constituie angajații responsabili cu asigurarea calității produsului, care fac parte din administrație în scopul de a edifica importanța subiectului calității și a o raporta în mod direct factorilor de decizie.

În epoca modernă contemporană orice articol poate fi de fapt produs în China, numită nu odată 'producătorul lumii'.

Din acest punct de vedere devine evidentă importanța unei bune introduceri a produsului pe piața de desfacere mondială, atunci când sistemele de irigare programate de Netafim pot fi de fapt executate atât în China cât și în alte amplasamente în lume. Luând în considerare avantajul comparativ al Chinei în termeni de cost și resurse umane, se înțelege de ce la Netafim –Iftah intenția e să se creeze un marketing prioritar care să susțină sistemul de comercializare la nivelul ridicat atins de contribuitorul tehnic. Deci laolaltă cu un produs care răspunde cerințelor specifice ale clientului, compania dedică o parte esențială (21%) din totalul forțelor de muncă - serviciilor de suport a clientului și vânzătorilor.

Graficul reprezintă distribuția resurselor umane între management, secția operativă și cea de marketing.

Distribuție de forță de muncă deschide site - Iftah

■ Total direcțiune ■ Total marketing ■ Totalul operațiilor

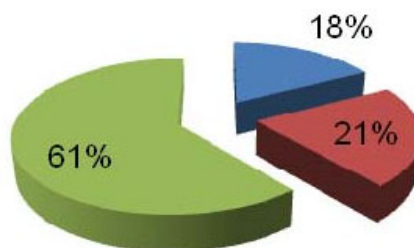


Fig. 4.3. Distribuție de forță de muncă la Iftah

Distribuția personalului în funcție de profesiune se prezintă în tabelul 4.5

Tabelul 4.5

Operativ		Management și general	
8	Dezvoltare tehnologică	15	Direcțiune
3	Planificarea de control a producției	6	Asigurarea calității
10	Depozite	9	Finanțe
5	Șabloane	1	Resurse umane
28	Departamentul de injectare	31	Total management general
20	Departamentul de asamblare		
19	Departamentul de conducte		
16	Personal auxiliar		
109	Totalul operativ	8	Marketing
		13	Inginerie - Proiectare
		7	Serviciul Clienți
		10	Vânzări
		38	Total marketing

În figura 4.4 se prezintă distribuția personalului în funcție de profesiunea la Iftah. Resursele umane au fost segmentate în funcție de profesiunea angajaților. Cifrele atașate la fiecare divizie reprezintă numărul de salariați în fiecare departament.

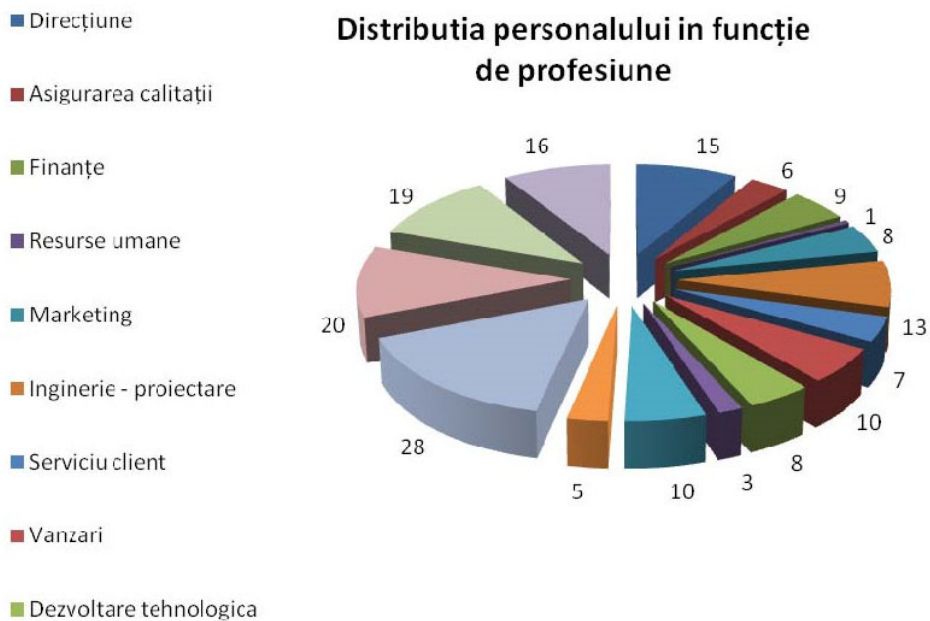


Fig. 4.4. Distribuția personalului în funcție de profesiune la Iftah

4.5. Volumul de vânzări pentru anul 2013

Vânzările pentru anul 2013 se referă la numărul de articole vândute și făcând parte din familiile principale de produse Netafim, care constituie ancorele comerciale ale întreprinderii de la Iftah. Marea majoritate dintre ele aparțin familiei de produse Gironet. Numitorul comun al tuturor acestor familii de produse este că sunt proiectate în același scop, irigarea eficientă a culturilor. Pe de altă parte, fiecare grup de produse se adresează unor necesități reale dar diferite ale clienților corporației.

Măsurarea vânzării se face pe baza anuală, deoarece însăși planificarea în cadrul organizației are anul ca unitate de măsură. La începutul fiecărui an se efectuează o prognoză bazată pe valorile obiective ale anului precedent după care se convoacă o adunare la care iau parte reprezentanții tuturor departamentelor, printre ele departamentul de marketing și cel de producție. Fiecare departament își expune considerentele din perspectiva profesională. Stabilirea prognozei finale se va face pe baza evaluării generale care a precedat adunării și pe concluziile subiective ale profesioniștilor din departamentele diferite. Ea va servi ca temei planificării devizate de către organizație pentru respectivul an de producție. Se subliniază faptul că această prognoză este doar o fază inițială și flexibilă a activității desfășurate de firmă, ea permitând modificări pe parcursul anului care reflectă suma răspunsurilor date problemelor ivite sau solicitărilor clienților.

La Iftah, principală uzina Netafim în Israel în domeniul picuratoarelor, materiile prime pentru producerea produselor de irigare sunt achiziționate la începutul fiecărui an din străinătate și depozitate în containere și pungă speciale. Ordinele fabricii pentru material brut sunt bazate pe prognoza realizată, și luând în considerare cantitățile de produse vândute curent și care ies pe porțile uzinei, ca și datele lor de livrare. În acest mod încearcă fabrica să ajungă la o gestionare mai precisă și mai bine echilibrată a inventarului, cu scopul de a activa într-un mod eficient și rentabil.

Vânzarea articolelor-țintă după familii de produse

Produsele-țintă sunt articole care au pentru corporația Netafim la Iftah o pondere deosebită în raport cu vânzările efectuate pe totalul produselor fabricate la această locală. Ele se referă în general la comenzi specifice destinate unui client anumit, și care nu sunt deci produse ca stocuri.

Tabelul 4.6

Următorul grafic reprezintă în mod cantitativ familiile de produse-țintă vândute în decursul anului 2013 la Netafim Iftah.

Produse Vândute $\frac{buc}{an}$	Familii de produse
3,602,545	Spornet
4,820,382	Gironet
1,175,652	Spint
158,910	Stripnet
911,224	Colnet 4 exits
50,505	Colnet 2 exits

796,497	Colnet 1 exits
154,382	Fournet
2,475,191	Alenger

Următorul grafic reprezintă în mod cantitativ familiile de produse-țintă vândute în decursul anului 2013 la Netafim Iftah (figura 4.5).

cantitativ familiile de produse-țintă vândute în decursul anului 2013 la Netafim Iftah

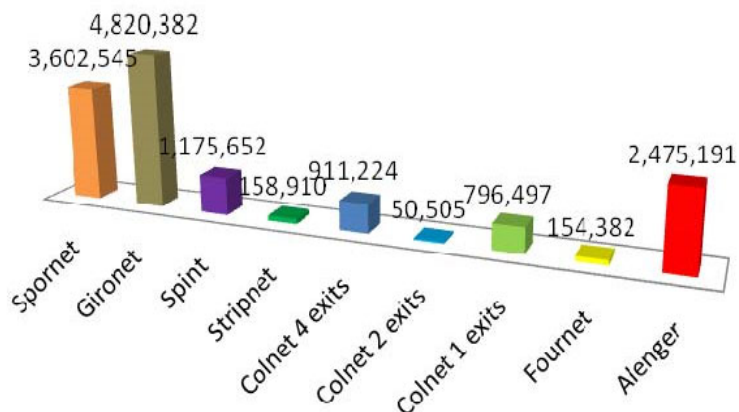


Fig. 4.5. Cantitativ familiile de produse-țintă vândute în decursul anului 2013 la Netafim Iftah

Tabelul 4.7
Vânzarea articolelor de picurare după familii de produse

Cantitatea în unități	Categoria picurătoarei
24052971	Plonjare și plantare
71659836	Auto-reglementatoare PC
120791967	Auto-reglementatoare PCJ
52935286	Picuratoare săgeată
6297063	Stropitoare de reglementare
131625	Divizoare
2092198	Picuratoare în linie

Graficul din figura 4.6 reprezintă vânzarea articolelor fabricate la Iftah în 2013 pe familii de produse.

Vânzarea articolelor de picurare dupa familii de produse

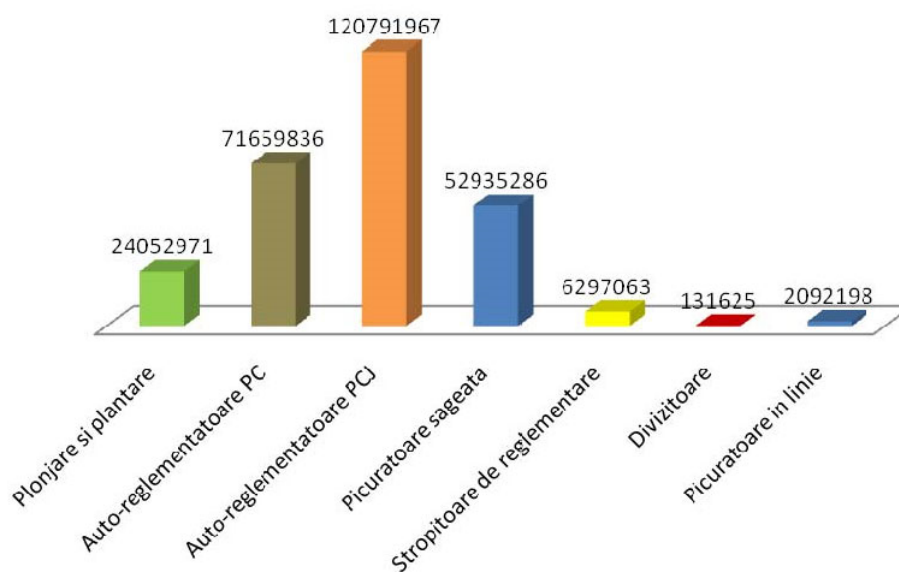


Fig. 4.6. Vânzarea articolelor de picurare dupa familii de produse anului 2013 la Netafim Iftah

4.6. Structura organizatorică a companiei Netafim pe plan mondial

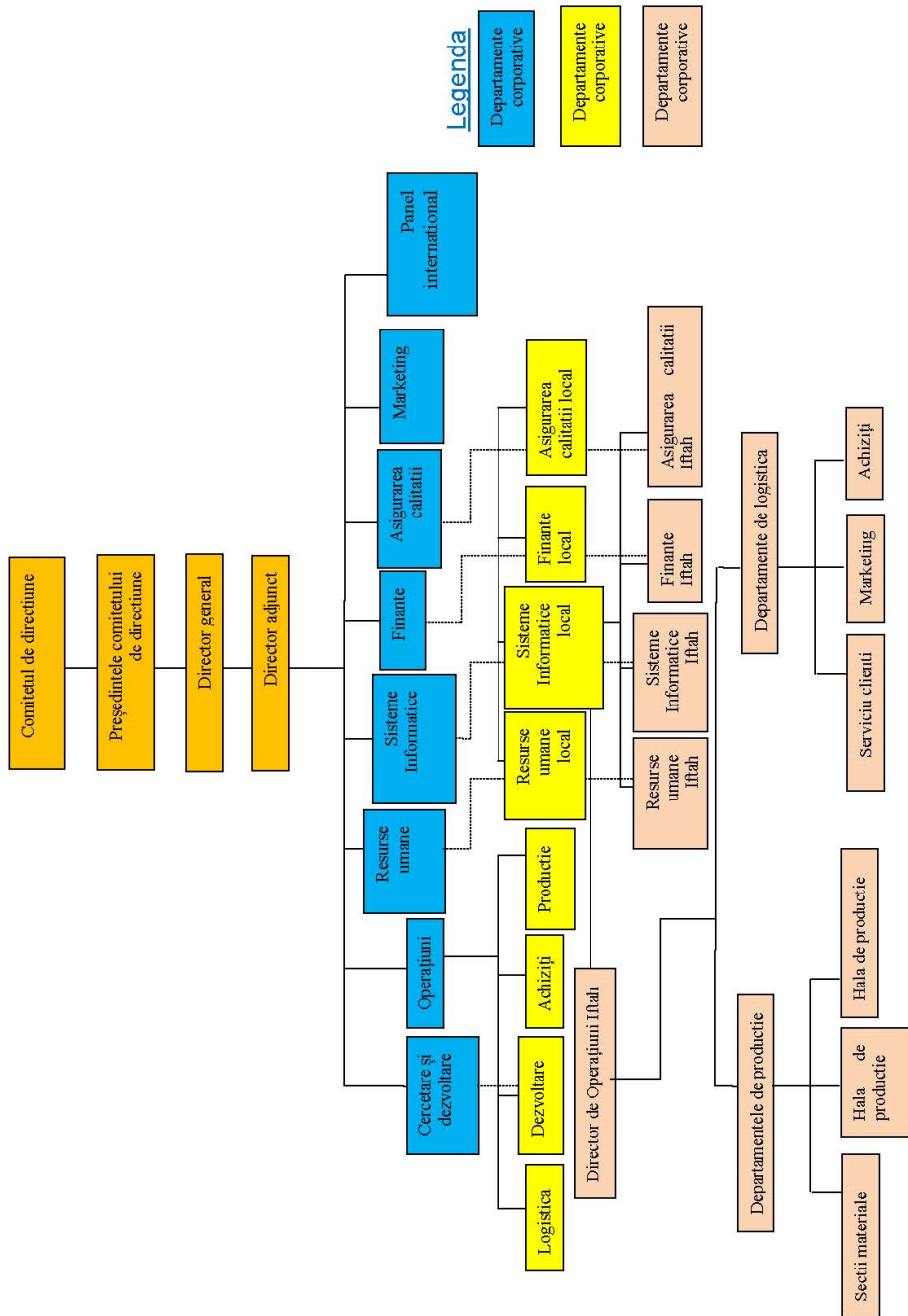


Fig. 4.7. Structura organizatorică a companiei Netafim pe plan mondial

Structura organizatorică Netafim – Nota explicativa

Structura organizatorică prezentată e alcătuită dintr-o formă LINEARA și o META-formă, ulterior divizate în sub-sisteme.

Structura organizatorică prezentată în figura 4.7 evidențiază trei nivele distincte:

- Nivelul așa-zis LINIAR care cuprinde structura de conducere a companiei, la care se adaugă departamentele corporative: dezvoltare, operații, resurse umane, sisteme informatice, asigurarea calității, marketing, finanțe, relații internaționale;
- Nivelul META, care asigură funcționarea în parametri stabiliți a nivelului LINIAR, format din departamentele logistică, dezvoltare, achiziții, producție și o serie de departamente locale;
- Nivelul specific pentru compania IFTAH, care asigură buna funcționare a acesteia.

În cadrul corporației Netafim directivele decurg în sens unic de la META înspre LINIE. Cadrele META sunt responsabile pentru formarea strategiei corporative generale, care va fi interpretată la nivelul fiecărei fabrici în parte. Fiecare director de întreprindere va adapta la necesitățile locale strategia generală, în așa fel încât directivele să fie transmise de sus în jos, spre producția de linie unde strategia este aplicată la toate stadiile de producție fără a aduce intervenții sau contribuții.

Așa cum se poate vedea din schema structurii organizatorice, departamentul de producție a operațiunilor corporative este responsabil pentru fabrica amplasată la Iftah, iar directorul acestei întreprinderi e un subordonat al directorului general și se află din punct de vedere ierarhic inferior poziției ocupate de directorul adjunct al organizației mondiale Netafim.

CAPITOLUL 5

METODA DE CERCETARE

5.1. Determinarea populației și eșantionarea

Va fi prezentată metodologia de cercetare utilizată în cadrul studiului.

Secțiunea următoare va contura metoda de colectarea a datelor, descrierea eșantionului de cercetare, construcția/structura chestionarului și variabilele cercetării.

Colectarea datelor este, în fapt, abordată în două moduri. Există situații în care informațiile există și trebuie doar analizate, dar există și situații în care informațiile necesare trebuie colectate.

În cazurile în care informațiile trebuie colectate, acestea pot fi colectate prin două metode, iar colectarea datelor poate fi caracterizată ca:

Date secundare și date primare.

Datele secundare sunt colectate din surse precum guvernul, baze de date și articole existente (Kumar, 1996), în timp ce datele primare vor fi colectate prin observații, interviuri, precum și chestionare (Hair et. al., 2003).

În prezentul studiu, pentru a răspunde la întrebarea de cercetare și a confirma sau infirma ipotezele studiului, va fi utilizat un chestionar. Chestionarul a fost distribuit clienților companiei Netafim.

5.2. Descrierea eșantionului de cercetare

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 mii de clienți din întreaga lume.

În majoritatea cazurilor, însă, lipseau datele de contact.

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 – una de un an.

Cu toate acestea, 63% din clienții din eșantion au o vec vechime mai mică de 7 ani.

5.3. Construcția și structura chestionarului

Așa cum s-a menționat la alineatul 1.6, prezentul studiu a verificat legătura dintre performanțe, managementul calității și strategia concurențială.

Calitatea managementului:

1. Management orientat spre costuri.
2. Management orientat spre calitate.

Performanța produsului:

1. Satisfacția clienților.
2. Producția anuală vândută (cifra de afaceri).

Strategia competitivă:

1. Internă.
2. Externă.
3. Management.

Măsurarea performanțelor a inclus satisfacția clienților și valoarea anuală a vânzărilor a șase produse principale (vezi Anexa 1); trei dintre acestea sunt definite ca produse cu producție de masă, iar celelalte trei sunt definite ca fiind produse la scară 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 importantă. Având în vedere că societățile comerciale au mutat accentul de pe produs pe client.

Satisfacția este foarte dificil de urmărit, deoarece există un efect de mulțumire în păstrarea unui client (Patterson, 1997).

Retenția clienților este o provocare majoră, având în vedere că un client poate schimba furnizorul doar pe baza unui preț mai mic (Khalifa și Liu, 2003 a 2). Date fiind cheltuielile ridicate implicate de recrutarea unui nou client, este foarte importantă focalizarea pe parametri precum satisfacția clienților (Van Riel, Lijander și Jurriens, 2001).

Studiul se derulează având în vedere trei ipoteze distincte:

Prima ipoteză se referă la calitatea managementului practicat și performanțele firmei:

1a. Dacă compania este orientată spre un management al calității mai performant, cu atât performanțele obținute sunt mai ridicate, astfel aplicarea unui management operațional orientat spre reducerea timpilor neproductivi de muncă; ipoteza generează resurse pentru sporirea volumului de producție realizat; orientarea managementului operațional spre activități de formare-instruirea a resursei umane disponibile; ipoteza generează premisele diminuării timpului neproductiv și ca urmare, prin diminuarea normei de muncă, are loc o sporire a volumului producției realizate.

1b. Cu cât compania este orientată spre costuri, cu atât performanțele sunt mai ridicate. Această abordare numește încă o diferențiere. Diminuarea costurilor de fabricare, într-o primă abordare, generează nivele de calitate mai scăzute; din acest motiv este rațională această abordare într-un context global, compensatoriu de tip: diminuarea costurilor de proiectare a produselor prin utilizarea unor componente sau subansambluri tipizate sau realizarea de variante ale aceluiași produs prin re poziționarea componentelor tipizate din structura produsului; sau utilizarea analizei valorii la re proiectarea unui produs nou, sau aplicarea ingineriei valorii la produse existente în prototoliul de produse al companiei.

Referitor la cea de-a doua ipoteză, autorul menționează faptul că: sursele performanțelor organizaționale au fost în atenția cercetării de management strategic. Un model comun utilizat de cercetătorii din acest domeniu este cel prin care strategia unei companii este unul dintre factorii semnificativi care contribuie la explicarea

performanțelor acesteia. Au fost adoptate măsuri de strategie competitivă din spațiul strategic tridimensional – dimensiunea internă, externă și abordarea temporal.[29]

Cea de-a doua ipoteză este cea de cercetare cu referire la strategia competitivă:

2.1. Strategia multidimensională distributivă nu are niciun efect asupra performanțelor produsului; aceasta pentru că performanțele produsului vor satisface anumite necesități specifice clienților.

2.2. Cu cât strategia de produs are mai multe dimensiuni, cu atât rezultatele sale vor fi mai bune, deoarece oferta pe piață va fi în creștere.

Concluzia celei de-a doua ipoteze aplicată în acest studiu referitoare la strategia companiei și performanțe este: cu cât strategia companiei are mai multe dimensiuni, cu atât performanțele sale vor fi mai ridicate.

Cea de-a treia ipoteză se focalizează pe efectul interacțiunii dintre strategia firmei și managementul calității și impactul acestora asupra performanțelor:

3a). Dacă strategia competitivă a unei companii este orientată spre interior, accentul se va pune pe managementul calității;

3b). Dacă strategia competitivă a unei companii este orientată spre exterior, accentual se va pune pe costuri;

3c). Cu cât identitatea dintre strategia companiei și managementul calității este mai exactă, cu atât performanțele companiei vor fi mai ridicate.

În figura 5.1 este prezentată sinteza ipotezei cu referire la strategiile abordate și conexiunile lor cu aspectele specifice performanței produsului (în speță satisfacția clienților).

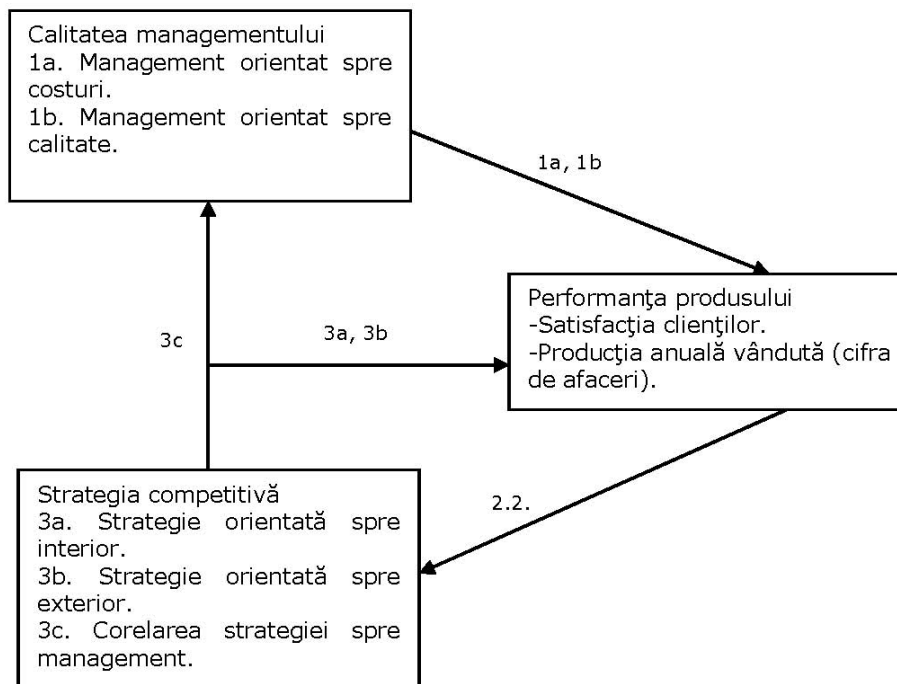


Fig. 5.1. Ipotezele care stau la baza modelului de cercetare

5.4. Chestionar referitor la managementul calității și performanțe

Pentru a evidenția conexiunile dintre **performanțe și calitatea managementului** s-a întocmit un chestionar care a fost distribuit clienților companiei.

Am plecat de la ideea că performanțele produselor fabricate de companie, exprimate prin cifra de afaceri realizată de companie și stabilitatea relațiilor cu clienții; sunt elemente care definesc managementul practicat la nivelul companiei. Acesta, la rândul său, a fost definit prin orientare spre reducerea costurilor și spre creșterea nivelului calității.

Modelul prezentat în analiză este prezentat în figura 5.2.

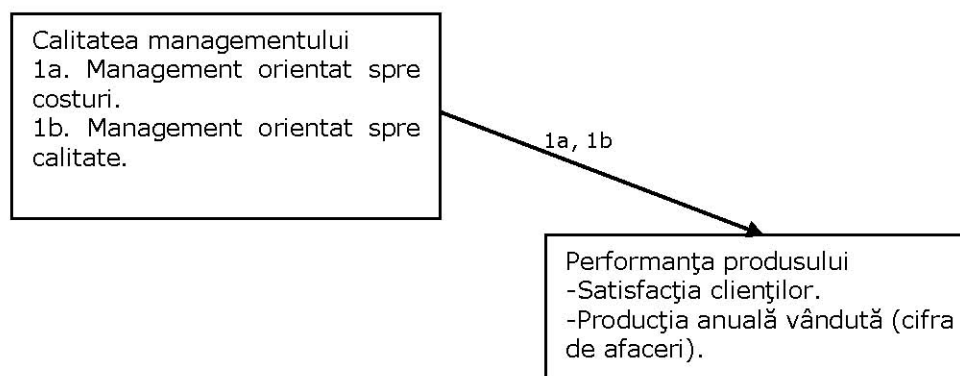


Fig. 5.2. Model de Performanța produsului și Calitatea managementului

Chestionarul întocmit pentru acest studiu este prezentat în Anexa 2.

Chestionarul constă din două părți: (a) primele întrebări, 1 și 2, măsoară relația dintre client și compania Netafim; (b) întrebările 3, 4 măsoară performanțele, inclusiv satisfacția clienților și valoarea anuală a achiziției a șase produse; trei dintre acestea sunt definite ca produse cu producție de masă, iar celelalte trei sunt definite ca fiind produse la scară mică.

Întrebările 5, 6 măsoară managementul calității, inclusiv orientarea spre costul produsului și orientarea spre calitatea produsului în cazul a șase produse; trei dintre acestea sunt definite ca produse cu producție de masă (MIC ADVAL 2.0/0.9 PURPLE M/F No. 003000-63000, SPN&GYR EVERSPIN UB ORANGE No. 011400-63520, COOL 'S' 5.5 L/H HEAD ONLY No. 015500-63100), iar celelalte trei sunt definite ca fiind produse la scară mică (SPN LR STIC STUB 040L/H 60CM W/OSTK BC No. -63500 056150, SPN LR STIC ESUB 050L/H HEAD ONLY No. 057260-63500, SPNT FLT 090L/H HEAD ONLY No. 64200-006000).

Toate produsele îndeplinesc aproximativ aceleași nevoi ale clienților.

În vederea construirii chestionarului au fost luate următoarele măsuri:

A fost determinată populația (On – în concordanță cu întrebarea de cercetare).

Principalele chestiuni s-au referit la întrebarea studiului.

Întrebările au fost formulate astfel încât să fie reprezentative pentru chestiunile principale.

Chestionarul a fost formulat cu un număr de itemi, aceiași pentru doritori și

recenzenți.

Fiecare întrebare a prezentat un singur fenomen.

A fost construită și prezentată o introducere, care include scopul studiului, un ghid pentru respondenți și asigurarea cu privire la confidențialitate.

Verificarea chestionarului: a fost procesat un eșantion de persoane care au răspuns la chestionar ca pilot. Întrebările din chestionarul pilot nu au un singur răspuns – întrebări neechivoce, ilogice.

Colectarea datelor: Chestionarele care au fost trimise clienților prin poștă au avut ca rezultat o rată foarte scăzută de răspuns (16% din eșantion). Clienții au fost apoi contactați telefonic, explicându-li-se scopul cercetării. În urma convorbirii telefonice, unii dintre clienți au solicitat expedierea chestionarului prin email și l-au returnat prin email (20% din eșantion).

Trei dintre clienți au fost intervievați față în față (12% din eșantion). Iar restul eșantionului (52% din eșantion) au fost intervievați la telefon.

Analiza datelor: Au fost utilizate statistica descriptivă a variabilelor cercetării și analiza corelației rho a lui Spearman pentru ipotezele de cercetare 1a-1b.

Variabilele cercetării: Variabilele care vor fi procesate în prezentul studiu sunt:

Y – Performanța produsului – variabila dependentă

Variabilele independente sunt:

X1 – Management orientat spre costuri.

X2 – Management orientat spre calitate.

Colectarea datelor statistice pentru variabilele independente au la bază eșantionarea clienților firmei.

Variabila dependentă: Performanțele depind de o varietate de indicatori, precum indicatori financiari (vânzări, profit, marja profitului și rentabilitatea capitalului angajat), coeficienții de lichiditate financiară (acoperirea datoriilor sau acoperirea dobânzilor) și creșterea (veniturilor). Prezentul studiu a utilizat doi indicatori ai performanțelor, satisfacția clienților și valoarea vânzărilor anuale. Satisfacția clienților măsoară: volumul îndeplinirii nevoilor clienților făcând media răspunsurilor la întrebările cu privire la satisfacția clienților din chestionar. Cel de-al doilea, valoarea vânzărilor anuale, măsoară valoarea medie anuală a achizițiilor făcute de către clienții care răspund la chestionarul de cercetare.

Variabilele independente: Calitatea produsului depinde de o mulțime de indicatori: indicatori financiari (costurile de conformitate – costurile de prevenire, costurile de evaluare – și costurile de neconformitate – costurile cu neconformitățile interne, costurile cu neconformitățile externe). Prezentul studiu a utilizat doi indicatori ai managementului calității produselor bazați pe politica companiei cu privire la controlul calității: orientarea spre costuri și orientarea spre calitate, care vor focaliza răspunsurile la întrebarea de cercetare.

5.5. Chestionar referitor la strategie și performanță

Sursele performanțelor organizaționale au fost în atenția cercetării de management strategic. Un model comun utilizat de cercetătorii din acest domeniu este cel prin care strategia unei firme este unul dintre factorii semnificativi care contribuie la explicarea performanțelor unei firme.

Au fost adoptați indicatori ai strategiei concurențiale din spațiul strategic tridimensional – dimensiunile internă, externă și temporală (Fiegenbaum, Hart și Schendel, 1996).

Ipotezele de cercetare

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

Secțiune din Modelul de Referință relevant pentru această parte se prezintă în figura 5.3:

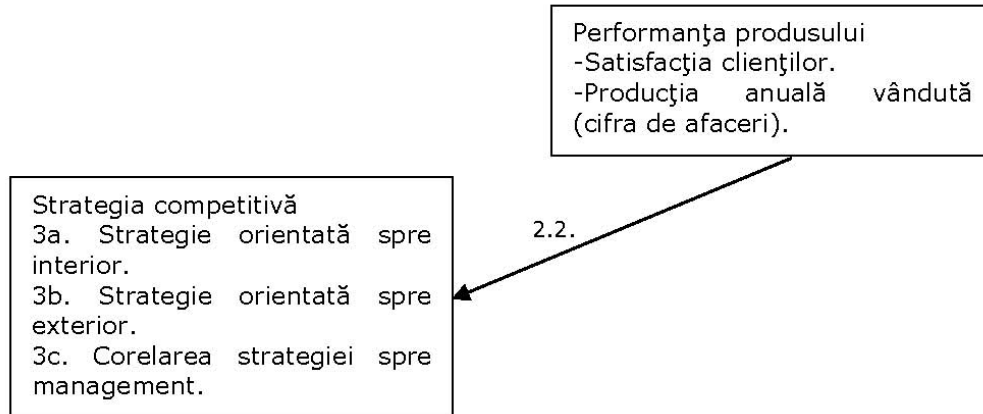


Fig. 5.3. Model de Performanța produsului și strategie

Astfel, studiul va verifica legătura dintre performanțe și strategia concurențială.

Performanța produsului:

1. Satisfacția clienților.
2. Producția anuală vândută (cifra de afaceri).

Și Strategia competitivă:

1. Internă.
2. Externă.
3. Management.

Măsurarea performanțelor a inclus satisfacția clienților și valoarea anuală a achiziționării a șase produse principale (vezi Anexa 2); trei dintre acestea sunt definite ca produse cu producție de masă, iar celelalte trei sunt definite ca aparținând producției de serie mică.

Toate produsele îndeplinesc aceleași nevoi ale clienților.

În vederea construirii chestionarului s-au parcurs următoarele măsuri:

A fost determinată populația (On – în concordanță cu obiectivul cercetării).

Principalele chestiuni s-au referit la întrebarea studiului.

Întrebările sunt reprezentative pentru chestiunile principale.

Chestionarul are un număr de itemi, aceiași pentru doritori și recenzenti.

Fiecare întrebare a prezentat un singur fenomen.

Verificarea chestionarului: a fost procesat un eșantion de persoane care au răspuns la chestionar ca pilot. Întrebările din chestionarul pilot nu au un singur răspuns – întrebări neechivoce, ilogice.

Colectarea datelor: Chestionarele care au fost trimise clienților prin poștă au avut ca rezultat o rată foarte scăzută de răspuns (16% din eșantion). Clienții au fost apoi contactați telefonic, explicându-li-se scopul cercetării. În urma convorbirii

telefonice, unii dintre clienți au solicitat expedierea chestionarului prin email și l-au returnat prin email (20% din eșantion).

Trei dintre clienți au fost intervievați față în față (12% din eșantion). Iar restul eșantionului (52% din eșantion) au fost intervievați la telefon.

Analiza datelor: Au fost utilizate statistica descriptivă a variabilelor cercetării și analiza corelației rho a lui Spearman pentru ipoteza de cercetare 2.

Variabilele cercetării: Variabilele care vor fi procesate în prezentul studiu sunt:

Variabila dependentă:

Y – Performanța produsului.

Variabila dependentă – se va baza pe variabilele independente, și anume:

X1 – Strategia internă.

X2 – Strategia externă.

X3 – Management.

Colectarea datelor statistice pentru variabilele independente și cea dependentă se va baza pe eșantionarea clienților firmei.

Variabila dependentă: Performanțele depind de o varietate de indicatori, precum indicatori financiari (vânzări, profit, marja profitului și rentabilitatea capitalului angajat), coeficienții de lichiditate financiară (acoperirea datoriilor sau acoperirea dobânzilor) și creșterea (veniturilor). Cu toate acestea, prezentul studiu a utilizat doi indicatori ai performanțelor, satisfacția clienților și valoarea achizițiilor anuale. Satisfacția clienților măsoară volumul îndeplinirii nevoilor clienților făcând media răspunsurilor la întrebările cu privire la satisfacția clienților din chestionar. Cel de-al doilea, valoarea achizițiilor anuale, măsoară valoarea medie anuală a achizițiilor făcute de către clienții care răspund la chestionarul de cercetare.

Variabilele independente – Indicatorii pentru chestionarul de strategie concurențială au fost adoptați din spațiul strategic tridimensional – dimensiunile internă, externă și temporală (Fiegenbaum, Hart și Schendel, 1996).

Indicatorii interni măsoară strategia concurențială a firmei în dimensiunea sa internă (viziune, capacități – calitate, flexibilitate, inventivitate, educație organizațională și comunicare internă). Indicatorul a fost calculat ca medie a itemilor 3, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19 și 21, itemi cu scală de tip Likert cu 7 trepte. Indicatorii externi măsoară strategia concurențială a firmei în dimensiunea sa externă (angajați, concurenți, clienți, furnizori și parteneri). Indicatorul a fost calculat ca medie a itemilor 1, 2, 5, 6, 18 și 20, itemi cu scală de tip Likert cu 7 trepte. Indicatorii de timp măsoară strategia concurențială a firmei în dimensiunea sa temporală (capacități trecute și viitoare, piețe și performanțe). Indicatorul a fost calculat ca medie a itemilor 4, 7, 8 și 9, itemi cu scală de tip Likert cu 7 trepte.

A fost construită și prezentată o introducere, care include scopul studiului, un ghid pentru respondenți și asigurarea cu privire la confidențialitate.

5.6. Interpretarea rezultatelor utilizând metoda Spearman

Prelevare de probe

Clienții companiei sunt clienții care au cel puțin 5 ani în medie ($M = 4.99$, $SD = 1.92$), iar acestea cumpără produse la frecvența medie de două-trei săptămâni ($M = 2.57$, $SD = 1.02$), după cum arată tabelul 5.1 care prezintă principalii indici de dispersie a variabilelor și coeficientul lor de consistență internă (α Chronbach).

Tabelul 5.1

Vechimea clientului, frecvența de cumpărare și de percepție a strategiei companiei - masuratori de dispersie și de fiabilitate (α Chronbach)

Demn de încredere	Maxim	Minim	Abaterea Standard	Mediu	
	7.00	1.00	1.92	4.99	Vechime
	4.00	1.00	1.02	2.57	Frecvență
0.990	7.00	2.09	1.20	5.42	Strategie internă
0.979	7.00	1.67	1.09	5.30	Strategia exterioara
0.969	7.00	2.50	1.11	5.31	Managementul timpului

De asemenea raspunsurile indică faptul, că coeficientul de consistență internă la toate cele trei dimensiuni de percepție a strategiei companiei sunt mari . Un fapt care indică fiabilitatea datelor în acest context .

În consecință , valorile sau calculat in dimensiuni corespunzatoare,din răspunsurile clienților este evident că direcționează în prezent fonduri pentru strategie internă ($M = 5.442$, $SD = 1.20$) , și ceva mai puțin pentru strategia de avansare externa ($M = 5.30$, $SD = 1.09$) și de gestionare a timpului ($M = 5,31$, $SD = 1.11$) .

În consecință , poziția respondenților s fost chestionați cu privire la satisfacția lor în raport cu produsele companiei , calitatea produsului și prețurile lor . Concentrația medie de răspunsuri , în legătură cu orice produs , sunt prezentate în Tabelul 3.

Studierea tabelului arataca nu se poate indica diferențe semnificative de satisfacție al respondenților în legătură cu diferite produse .

Evaluările medii în acest context este 03:40 - 03:45 . Amintiți-vă că estimările au fost estimate folosind o scală de 4 răspunsuri , unde ocupă locul 4 semnifică satisfacție foarte mare .

Având în vedere acest lucru , putem concluziona ca satisfacția respondenților de produse este mare .

Tabelul 5.2

Satisfacția clienților, de evaluare a calității și de stabilire a prețurilor de produse

NIVEL DE EVALUARE	PRODUSE					
	1	2	3	4	5	6
variabil						
satisfacție	3.40	3.42	3.43	3.44	3.45	3.44
preț	3.40	3.59	3.50	3.46	3.26	3.61
calitate	3.23	3.21	3.29	3.50	3.45	3.46
Efectul de preț cu privire la intențiile de cumpărare	3.44	3.59	3.47	3.46	3.25	3.59
Impactul de calitate cu privire la intențiile de cumpărare	3.27	3.22	3.28	3.50	3.43	3.41

Prin contrast , lacune semnificative în evaluarea nivelului de prețuri a produselor , în cadrul nivelului de calitate a produselor produse în masă (produse 1-3) este mai mic (în medie trei douăzeci și unu - 03:29), în comparație cu produsele fabricate în serie mică (medie 03:45 - 03:50) .

Respectiv , greutatea deciziei de a cumpara calitate,este mai mica cind este vorba de produse fabricat în masă (media 03:22 - 03:28), decât în ceea ce privește produsele fabricate în serie mică (în medie 3 patruzeci și unu - 03:50) .

O imagine diferita constă în legătură cu evaluarea prețului . În general , nivelul prețurilor a produselor companiei este de nivel mediu ridicat cu privire la toate produsele cu excepția produsului # 5 de vânzare mediu (media 3.26). Produsul amintit este fabricat în serie mică , are o complexitate ridicată .

De asemenea , iese din răspunsuri ca pretul produsului # 5 la decizia de cumparare , care este un produs de complexitate mare de cumpărare , este relativ scăzut (în medie 3,25), cântărirea prețului în decizia de cumpărare a unui produse de complexitate scazuta (produse 2 și 6) este relativ ridicată (media 3,59 în ambele cazuri). Greutatea prețului în decizia de cumpărare de produse de nivel de complexitate medie este relativ moderat (mediu 03:44 - 03:47) .

5.7.Ipotezele rezultate în urma prelucrării rezultatelor

Gradul de satisfacție al clienților a fost în primul rând evaluat în funcție de rezultatele statistice obținute în preliminar și se bazează la prezentul stadiu doar pe statisticile descriptive efectuate. S-a dovedit că atunci când se iau în considerație produsele fabricate în serie mică, satisfacția clientului depinde îndeosebi de calitatea mărfurilor oferite, deși ea este de asemenea influențată de nivelul prețurilor. Se poate demonstra că majoritatea celor interesați achiziționează cu atât mai mari cantități de marfă cu cât e mai redus prețul. Ipoteza este la acest stadiu teoretic de testare că nivelul prețurilor are un impact mai mic asupra deciziei cumpărătorului decât calitatea produsului. Când e vorba de produse cu cerere relativ redusă din piață, este evident că în modelul propus influențează deopotrivă managementul strategic al dimensiunii timp. Dimpotrivă, în cazul produselor cu complexitate de producție redusă se observă o influență mai mare a percepției strategiei externe a companiei.

DEVINE DE ASEMENEA CLAR LA ACEASTĂ ETAPĂ A EVALUĂRII REZULTATELOR, CĂ ÎN URMA INCLUDERII ÎN TESTARE A EFECTULUI PERCEPȚIEI STRATEGICE A COMPANIEI SATISFACȚIA 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 CUMPARĂTORULUI ÎN CALITATE DE CLIENT AL COMPANIEI ȘI/ SAU FRECVENȚA ACHIZIȚIONĂRIILOR SALE NU AFECTEAZA GRADUL DE SATISFACȚIE RESIMȚIT.

În acest context se poate confirma prima ipoteza de cercetare, cea care susține că se va găsi o corelație afirmativă între percepția calității și percepția performanței comerciale a companiei (Ipoteza 1a), ca și o relație pozitivă între prețul produselor și câștigurile societății în urma vânzărilor (Ipoteza 1b).

A doua ipoteză a cercetării, care presupune o relație pozitivă între strategia corporativă și performanța de vânzări a companiei, va fi doar parțial coroborată. Examinarea acestei ipoteze se face la trei niveluri: nivelul strategiei interne, cel al strategiei externe, și nivelul strategiei de management. Ipoteza analizează două tipuri de produse, cele fabricate în serii mici ca și seriile mari de produse în masă.

În cazul produselor fabricate pe scară mică și care sunt caracterizate drept obiecte complexe din punct de vedere tehnic și care sunt caracterizate din partea cumpărătorilor, se pare că cea de a doua ipoteză, care presupune o relație

pozitivă între strategia externă și corporativă a companiei și performanțele sale de vânzări, va putea fi doar parțial demonstrată.

Despre produsele de serie caracterizate ca produse de complexitate medie cu solicitare medie din partea clienților, se pare că a doua ipoteză cu privire la strategia externă a companiei care susține că există o relație pozitivă între strategia corporativă a companiei și performanțele sale de vânzări, va fi coroborată doar în parte.

Cea de a treia ipoteză de cercetare a fost că natura impactului managementului strategic și celui al calității vor fi exprimate în termeni de satisfacție a clienților față de produsele companiei. Este de așteptat să se găsească precum că cea mai mare parte a impactului asupra satisfacției respondenților este o funcție a managementului calității și nu a managementului strategic.

CAPITOLUL 6

REZULTATELE CERCETĂRII

6.1. Rezultate statistice pentru ipoteza 1

Relația dintre metodele de management al calității și performanța companiei

În mediul competitiv de astăzi, companiile sunt nevoite să excela în același timp cu trei metrici operaționale: să producă la costuri mai mici, calitate mai bună și timpi de răspuns mai rapid.

De fapt, întârzieri semnificative în oricare dintre aceste indicii, mult mai puțin decât reprezintă pierderea competitivității ca și cum pierderea de justificare de afaceri pentru operațiunile continue. Poate fi într-adevăr considerată ca interpretarea sumbră de natura mediului de afaceri modern, unde schimbările tehnologice, financiare, de reglementare și cultura au adus la dizolvarea, procedeu empiric, limitelor geografice și extinderea activităților corporațiilor din întreaga lume la proporții gigantice.

Într-un astfel de mediu, „tonul” este declarat întradevăr de către marii jucători, în timp ce confruntarea organizațiilor și companiile mici sau mijlocii, cu aceste reguli devine tot mai dificilă.

Alternativ, puteți vedea în această determinare perspectivă obiectivă de „regulile de joc”, noua politică care transporta cunoștințe valoroase, care pot fi exploatate pentru formularea de noi modele de afaceri și actualizarea și adaptarea la evoluția piețelor.

Din acest punct de vedere sunt două perspective -cheie.

Primul este că managementul calității duce la o mai mare eficiență la locul de muncă, care, la rândul său, reduce timpul de producție și reduce standardele de muncă și contribuie la îmbunătățirea calitatii produsului. Aceste avantaje permit companiei să efectueze afaceri mai bune.

Ipoteza 1a - o relație pozitivă între calitatea și performanța companiei, în care performanțele de afaceri de produse de calitate superioară va fi mai bună decât performanța de produse de calitate mai mică.

Managementul calității are impact mai larg decât nivelul operațional. Dacă în cadrul de gestionare „tradițional”, care se concentrează doar pe producție, prețul de vânzare este determinat numai după finalizarea de producție, astfel încât profitabilitatea și performanța sunt o funcție de cost de producție, o gestionare mai eficientă a resurselor organizației va permite să se adapteze aspectele operaționale ale pieței și a concurenței.

Mai exact, ei vor permite companiei să cântărească aspecte legate de condițiile de incertitudine cu privire la prețul final al pieței produselor și implicarea mai multor factori, de-a lungul „lanțului de valori” (lanț valoric) pentru a obține trei beneficii cheie: (1) o mai bună potrivire a produsului pe piață, (2) asigurarea profit și profitabilitate și (3), gestionarea eficientă a costurilor.

Toate acestea, împreună și separat, pentru a avea un impact pozitiv asupra performanței companiei.

Ipoteza 1b - Există o relație pozitivă între ajustarea prețurilor de produs la condițiile de piață și a performanței companiei , în care produsele valorificate mai îndeaproape la poziționarea lor pe piață va funcționa mai bine decât produsele care nu sunt valorificate în acest mod .

6.2. Rezultate statistice pentru ipoteza 2

Relația dintre strategia de afaceri și performanța companiei

Așa cum sa discutat mai sus , mai multe cercetari au fost realizate pe tema conducere strategica organizata. Model frecvent utilizat de către cercetători în acest domeniu este că strategia companiei este unul dintre factorii importanți care ajuta pentru a explica performanțele sale .

Cercetatorii recunosc acum strategia competitiva a spațiului strategic multi-dimensional: dimensiune internă, dimensiune externă și de timp [29]

Ipoteza 2 - Există o relație pozitivă între punerea în aplicare a strategiei corporative și performanța companiei , care o performanță mai bună a societății , caracterizată prin, o percepție de calitate mai bună a strategiei de implementare a societății , în gestionarea internă, externă și de timp .

6.3. Rezultate statistice pentru ipoteza 3

Interacțiunea între managementul calității și strategia corporative asupra performanței companiei .

A treia ipoteză se concentreaza pe efectul de interacțiune dintre strategia de afaceri și de management al calității și impactul acestora asupra performanței .

Ipoteza 3a : Există o relație pozitivă între percepția strategiei competitive a companiei orientata in interior si percepția de management al calității al companiei.

Ipoteza 3b : Există o relație pozitivă între conceptul strategiei competitive al companiei orientata spre exterior și conceptul de gestionarea prețului companiei .

Ipoteza 3c : Cu cât identitatea strategiei companiei și managementul calității sunt mai exacte, performantele companiei vor fi mai mari.

6.4. Rezultatele cercetării statistice

Variabile de cercetare

Performanța companiei variabilă (dependentă): Înțelegerea pieței concurențială devine parte din cerintele clientului , companiile produc acum mărfuri pentru clienti, de aceea este foarte important să se sublinieze modul în care aceste produse sunt percepute în ochii clientului .

Din punctul de vedere imediat , aspectele legate de înțelegere vânzărilor de performanță (în ceea ce privește cantitatea de produse vândute și prețul acestora) , cel mai important aspect este satisfacția .

Motivul este că păstrarea clienților este o provocare majoră pentru producător , deoarece clientul poate schimba furnizorul cu ușurință , mai ales în lumina prețului mai mic oferit pentru el [52].

Având în vedere costurile ridicate implicate în recrutarea de noi clienti este important să ne concentrăm asupra parametrilor pe termen lung și caracteristicile pieței , ca satisfacția clientilor [88].

În acest studiu performanța companiei vor fi evaluata in două dimensiuni :

- Frecvența de cumpărare - durata tipica între o comanda si alta a produselor

companiei. Această frecvență este măsurată folosind o singură întrebare, folosind o linie de 4 opți: o frecvență zilnică , săptămânală , lunară și frecvență mai mică.

- 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 mare .

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 Calitatea : percepție calității produsului va fi măsurate 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 examinate mod mai indirect , adică ceea ce privește decizia de cumpărare este efectul calitati . 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 cumpărareeste 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 ridicat.

Strategia companiei (variabilă independentă): conform (de unde chestionarul) va fi revizuita strategia companiecu ajutorul chestionarului de 21 de declarații , tradus și adaptat la cadrul de cercetare actual. Ca parte a chestionarului sunt rugati clienții sa evalueza răspunsurilor folosind o scară de 7 grade. Scara 1 reprezintă puțin sau nu punerea în aplicare a strategice și 7 reprezintă o punere în aplicare a strategiei pe scară foarte mare , în funcție de trei - dimensiona ale strategiei :

1. Strategie internă - . Declarații 3 , 10-17 , 19 și 21 .
2. Strategie externă - propuneri . 1-2 , 5-6 , 18' 20
3. Gestionarea timpului – declarațiile 4 , 7-9

Populația de studiu

Ipotezele au fost testate folosind un sondaj a circulat printre 220 de clienți ai Companiei „Netafim”.

Alegerea clienților s-a efectuat de cercetator , corespunzatoare imprimari comandei de sase produse majore , care sunt date pentru segmentarea în primul rând , în funcție de modul de producere (dintre care trei sunt definite ca produsele fabricate în producția de masă , iar celelalte trei sunt definite ca produsele fabricate în serie mică) și apoi de complexitatea și domeniul de aplicare al producției lor , cum poate fi din tabelul următor :

Tabelul 6.1

Şase caracteristici ale materialelor folosite pentru a selecta populația de studiu

Tipul de producție	Codul produsului	Denumirea produselor	Volumul vânzărilor anuale	Unități de livrare	Cantități medii planificate	Numărul mediu de beneficiari
Producție masivă	63500-056150	COOL 'S' 5.5 L/H HEAD ONLY	624,000Units	200in a Box Units 25*36*79 Wight 14 -kg'	45,000Units	25
	63500-057260	SPN LR STIC ESUB 050L/H HEAD ONLY	444,500Units	500Units in a Box 37*37*57 Wight 12 - kg'	65,000Units	11
	64200-006000	SPNT FLT 090L/H HEAD ONLY	403,997Units	1,500Units in a Box 37*37*57 Wight 16 - kg'	10,000Units	30
Serii mici	003000-63000	MIC ADVAL 2.0/0.9 PURPLE M/F	1,139,917 Units	2,500Units in a Box 37*37*57 Wight 19 - kg'	50,000Units	25
	011400-63520	SPN&GYR EVERSPIN UB ORANGE	2,267,000Units	20,000Units in a Box 37*37*57 Wight 17 - kg'	40,000Units	100
	015500-63100	COOL 'S' 5.5 L/H HEAD ONLY	1,560,00Units	000Units in a Box 37*37*57 Wight 21 - kg'	100,000Units	10

Din tabel se poate caracteriza orice produs după: tipul de producție și gradul de complexitate. De exemplu, produsul # 1 este fabricat în producția de masă, dar complexitatea procesului și domeniul de aplicare sunt de nivel intermediar.

De exemplu, produs # 5 este un produs fabricat în serie mică și este caracterizată de un nivel ridicat de complexitate.

Toate cele șase produse selectate sunt utilizate curent de către clienți în ultimul an. Acest criteriu a fost folosit ca un criteriu de triere și selecție a clienților pentru acest studiu de către examinator.

Formularele chestionarului au fost trimise online la clienți ca un chestionar online, prin e-mail, însoțit de o scrisoare de explicație. Răspunsurile clienților au fost colectate cu ajutorul unui fișier Excel.

Ipoteze

Pentru a testa ipoteza cercetată sa controlat modelul de regresie ierarhica, unde satisfacția a fost utilizată ca variabilă dependentă.

Utilizarea modelului ierarhic ne permite să examinăm valoarea adăugată de influență grupurilor variabile separat de grupuri de alte variabile.

În acest cadru de analiză, primul grup de impact este vechimea clienților și frecvența acestora de cumpărare.

Un al doilea grup de impact asupra satisfacției este percepția a strategiei companiei și al treilea grup evidențiază percepțiile clientului în funcție de calitate și de stabilire a prețurilor produselor companiei.

Analiza modelului de regresie ierarhică este examinată în raport cu fiecare produs în parte. Rezultatele analizei sunt detaliate în tabelul 6.2.

Rezumatul rezultatelor modelului de regresie ierarhic între satisfacția clientului la achiziționarea de produse

FACTORI DE INFLUENȚĂ	PRODUSE					
	1	2	3	4	5	6
Vechime	-.001	.022	.000	.060	-.013	-.054
Frecvență	-.054	.016	.031	.009	-.033	.019
Strategie internă	.141*	.038	.089	.058	-.014	-.008
Strategia exterioara	.143*	.052	.041	.059	.107	.174**
Managementul timpului	.064	.082	.001	.121*	.007	.032
preț	.172*	.197**	.230**	.148*	.068	.214**
calitate	.331**	.238**	.242**	.144*	.264**	.272**
Efectul de preț	.059	.089	.153*	.074	.141*	.136*
Impactul de calitate cu privire la intențiile de cumpărare	.006	.223**	.168**	.260**	.282**	.154*
F _{9,210}	17.792**	18.081**	24.234**	14.871**	18.657**	23.979**
R ²	43.3%	43.7%	50.9%	38.9%	44.4%	50.7%

**p<1%*, p<5% - probabilitatea de eroare al fiecărui factor de influență

Analize de revizuire a arătat că, în toate cazurile, cu privire la orice produse, au fost primite modele semnificative, care explică 38,9 % din diversitatea variabilei dependente (produs 4) până la 50,9 % din diversitatea produsului dependente (produs 3).

Analiza cu privire la modelul de produs nr 1 (producția de masă - complexitate medie), arată că satisfacția clientului este asociată pozitiv companiei, atât în percepția de strategie internă a companiei (beta = 0,141, p < 0.05), cât și percepția externă a strategiei companiei (beta = .143, p < 0,05). Nicio relație nu a fost găsită între satisfacția clienților și conceptul de gestionare a timpului a companiei.

Mai mult, pentru acest produs există o corelație pozitivă între satisfacția respondenților și percepția de prețuri a companiei (beta = 0.172, p < .05) și percepția calității produselor companiei (beta = 0,331, p < 0.01). Cu toate acestea, așa cum se poate vedea, nu a existat nicio dovadă că prețul sau calitatea în scopul de cumpărare au avut un impact asupra satisfacției clienților.

Din analiza produselor 2 și 3 au rezultat aspecte diferite: produsul 2 este un produs fabricat în producția de masă și are complexitate scăzută, dar are o cerință medie, în timp ce produsul 3 este un produs fabricat în producția de masă, dar este de complexitate medie și are mare cerere pe piață.

În ambele cazuri, a existat un impact pozitiv atât la preț, cât și la calitatea produsului cu privire la intențiile de cumpărare.

Singura diferență dintre cele două modele este cerința mare pe piață; ea a avut un efect pozitiv asupra gradului de influență a prețului cu privire la intențiile de cumpărare.

Comparând cele trei modele în ceea ce privește cele trei produse de serie se arată că toate acestea au un efect pozitiv de percepție a calitatii produselor și de stabilire a prețurilor lor pentru satisfacția clientului.

Analiza rezultatelor modelului cu privire la produsul 4 - fabricat în serie relativ mic, cu complexitate medie și cererii scăzute pe piață - arată că există o relație pozitivă între percepția timpului companiei și între satisfacția clienților ($\beta = 0,121$, $p < 0,05$), și o asociație relativă pozitivă între satisfacția clienților și percepția de stabilire a prețurilor produselor companiei ($\beta = 0,148$, $p < 0,05$), percepția de calitate ($\beta = 0,144$, $p < 0,05$) și percepția impactului cadrului de calitate cu privire la intențiile de cumpărare ($\beta = 0,260$, $p < 0,01$).

Examinarea a modelului cu privire la produsul 5 - Produse fabricate în serie mică a unui nivel ridicat de complexitate și de cerere de pe piață relativ scăzut - arată că satisfacția clientului depinde direct de percepția calității produsului ($\beta = 0,264$, $p < 0,01$); percepția impactului calității în intenția de a achiziționa ($\beta = 0,282$, $p < 0,05$).

În acest sens, s-a constatat că satisfacția clientului este influențată pozitiv în acest caz, de asemenea, de gradul de impact al prețurilor în intenția de achiziționare ($\beta = 0,141$).

În cele din urmă, analiza a modelului cu privire la un 6 - Produse fabricate în serie mică, cu complexitate scăzută și o cerere mare pe piață - arată că satisfacția clientului depinde pozitiv de strategia externă a companiei ($\beta = 0,174$, $p < 0,01$), dar, de asemenea, percepția de stabilire a prețurilor ($\beta = 0,214$, $p < 0,01$), impactul prețurilor asupra intențiilor de cumpărare ($\beta = 0,136$, $p < 0,05$), percepțiile asupra calității produsului ($\beta = 0,272$, $p < 0,01$) și percepția impactului de calitate ca parte a intențiilor de cumpărare ($\beta = 0,154$, $p < 0,05$).

6.5. Limitele cercetării

Scopul prezentului studiu a fost să examineze relația dintre managementul calității în cadrul firmei și satisfacția clienților.

Cu toate acestea, în timp ce rezultatele cercetării au demonstrat că orientarea strategică a firmei îi poate afecta performanțele, cercetarea a fost efectuată doar pe baza datelor adunate de la o singură firmă - Netafim. Sunt necesare investigații suplimentare, iar cercetările trebuie să includă rezultate adunate de la alte firme și, de asemenea, din diferite domenii și de la modele diferite.

Este necesară realizarea unei cercetări în timp, pe parcursul unei perioade mai substanțiale, mult mai lungă decât perioada de culegere a datelor din cadrul prezentului studiu.

Așa cum Anderson et al (1994) au menționat deja, rezultatele indică faptul că rentabilitățile economice de pe urma creșterii satisfacției clienților afectează comportamentul în cazul achizițiilor viitoare, iar cel mai mare procent din rentabilitățile economice de pe urma creșterii satisfacției clienților va fi realizat în

perioadele ulterioare.

Acest lucru implică faptul că este necesară o perspectivă pe termen lung în vederea evaluării eficacității eforturilor de îmbunătățire a calității și a satisfacției clienților.

Cercetările viitoare care vor încorpora aceste elemente structurale vor permite o mai bună înțelegere a efectului caracteristicilor managementului calității asupra performanțelor firmei și, de asemenea, asupra avantajelor economice pe care companiile le-ar putea obține, dacă ar reuși să îmbunătățească satisfacția clienților prin intermediul managementului calității.

Considerăm că o analiză longitudinală a unui număr mare de firme va confirma într-o mai mare măsură rolul de moderator al caracteristicilor managementului calității în ceea ce privește performanțele firmei.

Astfel, în timp ce prezenta teză contribuie la prezentarea argumentului încetățenit referitor la implicațiile managementului calității asupra performanțelor, și anume performanțe superioare prin intermediul îmbunătățirii satisfacției clienților, aceasta nu a adus dovezi concludente cu privire la toate ipotezele prezumate.

Rezultatele din cadrul prezentei teze arată că îmbrățișarea de către o organizație a tendinței managementului calității va influența într-adevăr în mod pozitiv cota acesteia de piață, performanțele acesteia și, de asemenea, avantajele sale economice, însă nu au reușit să demonstreze acest lucru în cazul tuturor produselor firmei.

Prezentul studiu se adaugă cunoștințelor acumulate cu privire la relațiile dintre managementul calității și strategia firmei și, respectiv, performanțele și profitul acesteia și a încercat să aprofundeze înțelegerea performanțelor societăților comerciale, ținând cont de faptul că scopul organizațional final este profitabilitatea.

Considerăm că cercetările viitoare, cele care vor include un volum mai mare de date și o perioadă mai lungă de timp pentru adunarea acestora, vor rezolva această deficiență.

Chiar dacă dimensiunea redusă a eșantionului de cercetare nu a permis o analiză, prezenta teză constituie o bază solidă pentru cercetări viitoare extinse.

Prin urmare, rezultatele cercetării trebuie validate în cadrul unor cercetări viitoare, care să cuprindă un eșantion mai larg de produse, ce va permite o analiză mai aprofundată și de mai mari dimensiuni.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PROPRII

Concluzii finale

Cu toate că există o unanimitate de păreri în înțelegerea faptului că performanțele unei companii, concretizate prin cifra de afaceri și volumul producției valorificate 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 refloectate 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.

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.

Studiul se derulează având în vedere trei ipoteze distincte:

Prima ipoteză se referă la calitatea managementului practicat și performanțele firmei:

- 1a. Dacă compania este orientată spre un management al calității mai performant, cu atât performanțele obținute sunt mai ridicate, astfel aplicarea unui management operațional orientat spre reducerea timpilor neproductivi de muncă; ipoteza generează resurse pentru sporirea volumului de producție realizat; orientarea managementului operațional spre activități de formare-instruirea a resursei umane disponibile; ipoteza generează premisele diminuării timpului neproductiv și ca urmare, prin diminuarea normei de muncă, are loc o sporire a volumului producției realizate.

1b. Cu cât compania este orientată spre costuri, cu atât performanțele sunt mai ridicate. Această abordare numește încă o diferențiere. Diminuarea costurilor de fabricare, într-o primă abordare, generează nivele de calitate mai scăzute; din acest motiv este rațională această abordare într-un context global, compensatoriu de tip: diminuarea costurilor de proiectare a produselor prin utilizarea unor componente sau subansambluri tipizate sau realizarea de variante ale aceluiași produs prin re poziționarea componentelor tipizate din structura produsului; sau utilizarea analizei valorii la reproiectarea unui produs nou, sau aplicarea ingineriei valorii la produse existente în prototoliul de produse al companiei.

Referitor la cea de-a doua ipoteză, autorul menționează faptul că: sursele performanțelor organizaționale au fost în atenția cercetării de management strategic. Un model comun utilizat de cercetătorii din acest domeniu este cel prin care strategia unei companii este unul dintre factorii semnificativi care contribuie la explicarea performanțelor acesteia. Au fost adoptate măsuri de strategie competitivă din spațiul strategic tridimensional – dimensiunea internă, externă și abordarea temporală.[29]

Cea de-a doua ipoteză este cea de cercetare cu referire la strategia competitivă:

2.1. Strategia multidimensională distributivă nu are niciun efect asupra performanțelor produsului; aceasta pentru că performanțele produsului vor satisface anumite necesități specifice clienților.

2.2. Cu cât strategia de produs are mai multe dimensiuni, cu atât rezultatele sale vor fi mai bune, deoarece oferta pe piață va fi în creștere.

Concluzia celei de-a doua ipoteze aplicată în acest studiu referitoare la strategia companiei și performanțe este: cu cât strategia companiei are mai multe dimensiuni, cu atât performanțele sale vor fi mai ridicate.

Cea de-a treia ipoteză se focalizează pe efectul interacțiunii dintre strategia firmei și managementul calității și impactul acestora asupra performanțelor:

3a). Dacă strategia competitivă a unei companii este orientată spre interior, accentul se va pune pe managementul calității;

3b). Dacă strategia competitivă a unei companii este orientată spre exterior, accentual se va pune pe costuri;

3c). Cu cât identitatea dintre strategia companiei și managementul calității este mai exactă, cu atât performanțele companiei vor fi mai ridicate.

Satisfacția clientului este o chestiune esențială pentru succesul oricărui sistem de afaceri, tradițional sau online [27]. Într-un mediu comercial turbulent, pentru a susține creșterea și cota de piață, companiile trebuie să înțeleagă cum să își satisfacă clienții, având în vedere că satisfacția clienților este esențială pentru stabilirea unor relații pe termen lung cu aceștia [49].

Dovadă este faptul că în ultimii cinci ani sondajele de satisfacția clienților s-au încetățenit în multe instituții.

Astfel, o înțelegere fundamentală a factorilor care influențează satisfacția

clienților este esențială pentru comerț. Mai mult, necesitatea cercetării în domeniul satisfacției/isatisfacției clienților a fost accentuată de cererea în creștere de rentabilitate pe termen lung a companiilor tradiționale [48].

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 comenzi de sase 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.

Studiul examinează ipotezele de cercetare prezentate și găsite:

Ipoteza 1a - o relație pozitivă între calitatea și performanța companiei , în care performanțele de afaceri cu produse de calitate superioară va fi mai buna decât performanța cu produse de calitate mai mica .

Ipoteza 1b : Există o relație pozitivă între ajustarea prețurilor de produs la condițiile de piață și a performanței companiei , în care produsele valorificate mai îndeaproape la poziționarea lor pe piață va funcționa mai bine decât produsele care nu sunt valorificate în acest mod .

Ipoteza 2 : Există o relație pozitivă între punerea în aplicare a strategiei corporative și performanța companiei , care o performanță mai bună a societății , caracterizată prin, o percepție de calitate mai bună a strategiei de implementare a societății , în gestionarea internă , externă și de timp

Interacțiunea de management al calității și a strategiei corporative asupra performanței companiei .

A treia ipoteză se concentrează pe efectul de interacțiune dintre strategia de afaceri și de management al calității și impactul acestora asupra performanței.

Ipoteza 3a : Există o relație pozitivă între percepția strategiei competitive a companiei orientată în interior și percepția de management al calității al companiei.

Ipoteza 3b : Există o relație pozitivă între conceptul strategiei competitive al companiei orientată spre exterior și conceptul de gestionarea prețului companiei .

Ipoteza 3c : În cazul în care identitatea strategiei companiei și de management al calității sint mai exacte, performantele companiei vor fi mai mare .

Testarea ipotezelor a fost realizată folosind cercetări cantitative efectuate în conformitate cu analizele statistice.

Contribuții 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 preliminare 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 hârtie Alan Forrester [25] a: "teoria deciziei și propagarea informației în fizica cuantică.

Din rezumat 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, și 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 redusă, de asemenea, influența în mod considerabil percepția externă a strategiei companiei.

Acesta poate fi, de asemenea, că efectul de generalizare cu privire la percepția de strategie a companiei este mica în raport cu gradul de influență a percepției de calitate și de stabilire a prețurilor. În mod similar, se poate concluziona, de asemenea, prin a spune că satisfacția este influențată semnificativ de pruncul client în cadrul companiei și / sau frecvența de achiziții.

În acest context, se poate confirma prima ipoteza, care a afirmat că a găsit o relație pozitivă între percepția de calitate și performanța companiei (Ipoteza 1a) și că a găsit o relație pozitivă între prețul produselor companiei și performanța companiei (Ipoteza 1b).

Cu toate acestea, în lumina concluziilor în ceea ce privește a doua ipoteză, care a considerat că există o relație pozitivă între strategie și performanța corporativă a companiei, vă poate confirma această ipoteză doar suficient parțial. În primul rând, în contextul strategiei de gestionare internă și externă cu privire la produsele de serie, de complexitate medie și a cererii moderate, și, ulterior, în contextul managementului strategic în contextul de produse externe produse în serie mică, cu o cerere semnificativă și complexitate scăzută.

Dimensiunea este exprimat în doar un singur model, care este axat pe un produs de complexitate medie și a cererii scăzute de pe piață. Rezumatul total, aceste descoperiri permit să confirme a doua ipoteză doar parțial.

A treia ipoteză a considerat că natura impactului de management strategic și de management al calității sunt reflectate în satisfacția clienților. În practică, după cum sa menționat, este că impactul principal asupra satisfacția respondenților este o funcție de management al calității și nu de management strategic.

De fapt, aceste constatari mai larg înseamnă.

Amintiți-va ca Analiza presupune că percepția de calitate și de stabilire a prețurilor sunt rezultatul strategiei (ierarhie mai mare).

Această ipoteză a fost posibil printr-un model de regresie ierarhic. În acest context, rezultatele cercetării indica faptul ca cele mai multe cazuri percepția calității și de stabilire prețurilor mediateaza efectul strategiei de afaceri pe satisfacția clientului.

Cu alte cuvinte, semnificația acestor rezultate este ca satisfacția clientului este

influențată în principal de percepția de calitate a companiei, în timp dimensiunile managementului strategic nu au un impact direct asupra performanțe

Prezentul studiu se adaugă cunoștințelor acumulate cu privire la relațiile dintre managementul calității și strategia firmei și, respectiv, performanțele și profitul acesteia și a încercat să aprofundeze înțelegerea performanțelor societăților comerciale, ținând cont de faptul că scopul organizațional final este profitabilitatea.

Considerăm că cercetările viitoare, cele care vor include un volum mai mare de date și o perioadă mai lungă de timp pentru adunarea acestora, vor rezolva această deficiență.

Chiar dacă dimensiunea redusă a eșantionului de cercetare nu a permis o analiză, prezenta teză constituie o bază solidă pentru cercetări viitoare extinse.

Prin urmare, rezultatele cercetării trebuie validate în cadrul unor cercetări viitoare, care să cuprindă un eșantion mai larg, ce va permite o analiză mai aprofundată și de mai mari dimensiuni.

Principala contribuție a studiului este o singură linie este - în scopul de a orienta sistemul productiv producătorii trebuie să se concentreze asupra organizării strategiilor de producție duce la performanțe mai mari și să producă în masă / serie.

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 organizational 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;
- [7] Arumugam D.D. and D.W. Engels, *Specific Absorption Rates (SAR) in Muscle Tissues for UHF RFID Reader Systems*, XXIX General Assembly of the International Union of Radio Science URSI, Chicago, Vol. 1, No. 1, 2008, pp. 17 – 21;
- [8] Arumugam D.D. and D.W. Engels, *Characterization of RF Propagation in Muscle Tissue for Passive UHF RFID Tags*, XXIX General Assembly of the International Union of Radio Science URSI, Chicago, Vol. 1, No. 1, 2008, pp. 12 – 16;
- [9] Arumugam D.D. and D.W. Engels, *Impacts of RF Radiation on the Human Body in a Passive RFID Environment*, IEEE Symposium on Antennas and Propagation Society APS, Vol. 10, No. 1109, 2008, pp. 1 – 4;
- [10] Arumugam D.D. and D.W. Engels, *Characterization of RF Propagation in Helical and Toroidal Metal Pipes for Passive RFID Systems*, IEEE International Conference on Radio Frequency Identification RFID 2008, Vol. 2, No. 1, 2008, pp. 269 – 276;
- [11] Arumugam D.D., A. Gautham, G. Narayanaswamy and D.W. Engels, *Impacts of RF Radiation on the Human Body in a Passive Wireless Healthcare Environment*, IEEE Conference on Ambient Persuasion in Pervasive Healthcare APiPH, Vol. 2, No. 1, 2008, pp. 181 – 182;
- [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;
- [14] Barney Jay B., 1986, *Strategic Factor Markets: Expectations. Luck and Business Strategy*, management Science, 32(10): 1231 – 1241;
- [15] Boyer K.K., Lewis M.W., 2002, *Competitive priorities: investigating the need for trade offs in operations strategy*, Productions and Operations management 11, 9 – 20;
- [16] Băileșteanu Gh., *Dianostic, risc eficiență în afaceri*, 1998, Ed. II, Editura

Mirton, Timișoara;

[17] Bullock R., Deckro R., Weir J., 2008, *Methodology for competitive strategy development*, Computer & Operations Research, Volume 35, Issue 6, June 2008, Pages 1865 – 1873;

[18] Chenhall, R. H., (1997), *Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance*, Management Accounting Research, Vol. 8, pp. 187 – 206;

[19] Chou Chia-Chan, Chang Pao-Long, 2004, *Core Competence and Competitive Strategy of the Taiwan Shipbuilding Industry A Resource-Based Approach*, Maritime Policy and Management, Aprilie-June 2004, v. 31, iss. 2, pp. 125 – 137;

[20] Clark G.L., Palaskas T., Tracey P., Tsampra M., 2004, *Globalization and Competitive Strategy în Europe's Vulnerable Regions Firm, Industry and Country Effects in Labour-Intensive Industries*, Regional Studies, December 2004, v. 38, iss. 9, pp. 1085 – 1100;

[21] Clemons E.K., Kauffman R., and Weber T, 2009, *Competitive Strategy, Aconomics and Information Systems*, Journal of Management, Information Systems/Fall 2009, Vol. 26, No. 2, pp. 7 – 13;

[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;

[25] Dahlgaard-Park S.M., Bergman B., Hellgren B., (2001), *Refleitions on TQM for the New Millenium (1) and (2)*, The Best on Quality, International Academy for Quality, Vol. 12, pp. 312 – 334;

[26] Dahlgaard-Park, S. M. & Kondo, Y. (2000), *Re-conceptualization of Human Needs and Motivation – a Need for a New Renaissance*, in The Best on Quality, Vol. 11. ASQ Quality Press, Milwaukee;

[27] Dahlgaard J. J., Dahlgaard-Park S. M., (2006), *Lean production six sigma quality TQM and company culture*, The TQM magazine, 18, 263 – 281;

[28] Dangayach G.S., Deshmukh S.G., (2001), *Implementation of manufacturing strategy: a select study of Indian process companies*, Production Planning & Control 12, pp. 89 – 105;

[29] Dean J.W., Evans J.R., 1994, *Total quality: management, organization and strategy*, St. Paul, MN: West Publishing Co;

[30] Dehghan A., 2006, *Relationship between service quality and customer satisfaction: in the case of CCG (Customer centric Group) CO*, Tarbia Modares University, Faculty of Engineering Department, Industrial Engineering Lulea University of Technology;

[31] Deming W.E., (1994), *The New Economics for Industry, Government, Education*, 2nd ed. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA;

[32] Demsetz Harold, (1973), *Industrial Structure, Market Rivalry and Puihir PoWcy*, Journal of law and Economics, 16(1): 1 – 9;

[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;
- [35]. Dumitrescu, C.D., *General Management*, Publishing Politehnica București, 2009;
- [36] Dumitrescu C.D., Carsenti D., 2010, *Quantum Physics and Quality Cost Optimization*, The 18th International Conference of the Israel Society for Quality, November 15 – 17, Tel Aviv;
- [37] Dumitrescu C.D., Carsenti D., 2010, *Why Manage a Portofolio of Projects*, The 18th International Conference of the Israel Society for Quality, November 15 – 17, Tel Aviv;
- [38]. Easton, G.S., S.L., Jarrell (1998), *The effects of Total Quality Management on corporate performance: an empirical investigation*, Journal of Business, Vol. 71, No. 2, pp. 253 – 307;
- [39]. Engel, I.F., Blackwell, R.D., *Consumer Behavior*, 4th Edition, The Drzden Press, 1980;
- [40] Fiegenbaum A., Hart S, Schendel D., 1996, *Strategic reference point theory*, Strategic Management Journal, 17, pp. 219 – 235;
- [41] Foil C.M., 2001, *Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage*, Journal of Management, 27(6), pp. 691 – 699;
- [42]. Fonseca, M.A. (2009), *An experimental investigation of asymmetric contests*, International Journal of Industrial Organization, Sept 2009, Volume: 27 Issue: 5, pp. 582 – 591 (10 pages), ISSN : 0167-7187;
- [43]. Forza, C., Filippini, R. (1998), *TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model*, International Journal of Production Economics, 55, 1 – 20;
- [44] Foss Nicolai J, Volker Malinke, 1998, *Strategy Research and the Market Process Perspective*, Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID) Working Paper 98 – 129;
- [45] Frick, N.M. (1997). *The relationship of early childhood trauma to the cause and treatment of Post-Polio Sequelae*. Keynote address, International Post-Polio Conference, Calgary;
- [46] Fukukawa S, 1990, *Japanese Industrial Policy and Trade Policy in the High Grow Era*, quoted by Kruger V., 1999, *Towards a European Definition of TQM – a Historical Review*, The TQM Magazine, Vol. 11, No. 4, pp. 257 – 263;
- [47]. Giese, J. L. and Cotej, J. A. (2002), *Defining Consumer Satisfaction*, Academy of Marketing Science Review, Vol. 2000, No. 1;
- [48]. Gómez, M.I., McLaughlin, E.W. and Wittink, D.R. (2004), *Customer Satisfaction and Retail Sales Performance: An Empirical Investigation*, Journal of Retailing, 80(4): 265 – 278;
- [49]. Grandzol, J. R. and Gershon, M. (1997), *Which TQM practices really matter: an empirical investigation*, Quality Management Journal, Vol. 4, No. 4, pp. 43 – 59;
- [50] Hair J.F., Babin B., Money A.H., Samouel P., 2003, *Essentials of Business Research Methodes*, John Wiley & Sons, Inc.;
- [51] Hamel, Gary; Doz, Yves L. and Prahalad, C.K. 1989. *Collaborate with Your Competitors - and Win*. Harvard Business Review, 67(1): 133;
- [52] Harrison E. Frank, 1999, *The Managerial Decision-Making Process* (5th ed.), Boston. Houghton Mifflin;
- [53]. Hendricks, K.B., V.R., Singhal (1996), *Quality awards and th market value of the firm: an empirical investigation*, Management Science, Vol 42, No. 3, pp. 415 – 436;

- [54] Herrmann A.M., 2009, *On the Choice and Success of Competitive Strategies, Competition and Change*, v. 13, iss. 1, pp. 3 – 28;
- [55] Ho P.M., Wu Y.S., 1999, *Matrix compatification on orientifolds*, Physical Review D-Particles, Fields, Gravitation and Cosmology, 60(2), 026002;
- [56] Hudson R., 2002, *Changing industrial production systems and regional development in the new Europe*, Transactions Institute of British Geographers, n.s., v. 27: 262 – 281;
- [57] Ishikawa K, 1986, *Guide to Quality Control*, 2nd resises ed., Quality Resources, quote by Kruger V., 1999, *Towards a European Definition of TQM – a Historical Review, The TQM magazine, Vol. 11, No. 4, pp. 257 – 263*;
- [58] Javadein, S. R., Khanlari, A. Estiri, M. (2008). *Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust*, *International Journal of Human Sciences* [Online]. 5:2. Available: <http://www.insanbilimleri.com>;
- [59] Juran J.M., (ed), (1988), *Juran's Quality Handbook*, 4th ed., Mc.Graw Hill, New York;
- [60] Juran J.M., (ed), (1995), *A History of Managing for Quality – The Evolution, Trends and Future Directions of Managing for Quality*, ASQC Quality Press;
- [61]. Kaynak, H., *The North American Research Symposium on Purchasing and Supply Management, The strategic Side of Just-in-Time Purchasing*, London, Ontario, Canada, (2000);
- [62]. Kaynak, H., 31st Annual Meeting of the Decision Sciences Institute, *Implementation of Just-in-Time Purchasing in Different Levels of Technical Process Complexity*, Orlando, FL, (November 2000);
- [63]. Kaynak, H., (2000) Academy of Management Conference, *The Relationship between Total Quality Management Practices and Performance of Firms Operating in the U.S.*, Toronto, Canada, (August 2000);
- [64]. Kaynak, H., Atabek, A., Eleventh Annual Conference of the Production and Operations Management Society, *Logistical Complexity: Its Effects on Implementing Just-in-Time Purchasing*, San Antonio, TX (March 2000);
- [65] Khalifa M., Liu V., (2003), *Determinat of satisfaction at different adoption stages of internet – based services*, Journal of the association for information systems, Vol. 4, no. 5, pp. 206 – 232/October;
- [66] Kim E., Nam D., Stimpert J.L., (2004), *Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age: a study of Korean cyber malls*, J. Bussiness Strategy, v. 21: 19 – 45;
- [67] Koren A., (2003), *The relationships that exists between a firm's corporate social capital in terms of its network characteristics and strategy and their effect on performance*, Research thesis at the Technion-Israel Institute of Technology;
- [68] Krafcik J.F., (1988), *Triumph of the Lean Production System*, Sloan Management Review, Vol. 30, No. 1, pp. 41 – 52;
- [69] Kruger V., (1999), *Towards a European Definition of TQM - a Historical Review*, the TQM Magazine, Vol. 11, No. 4, pp. 257 – 263;
- [70] Kruger, J., & Gilovich, T. (1999). "Naive cynicism" in everyday theories of responsibility assessment: On biased assumptions of bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 743-753;
- [71] Kruger, J., & Dunning, D. (1999). *Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1121-1134;
- [72] Kruger, J. (1999). *Lake Wobegon be gone! The "below-average effect" and the egocentric nature of comparative ability judgments*. *Journal of Personality*

and Social Psychology, 77, 221-232;

[73] Kumar R., 1996, *Research Methodology: A step by step guide for beginners*, Sage Publications Inc.;

[74] Kurkovic, S., S. Melnyk, R. Calantone, and R. Handfield. (2000). *Validating the Malcolm Baldrige national quality award framework through structural equation modeling*, International Journal of Production Research 38(4). 765-791;

[75] Kwasi A., Acquah M., 2008, *Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment*, International Journal of Production Economics, Volume 11, Issue 2, February 2008, pages 575 – 592;

[76] Landrum, H., Prybutok, V., and **Zhang, X.** 2007. *A Comparison of Magal's Service Quality Instrument with SERVPERF*, Information & Management, 44(1), 104-113;

[77] Latha Mercy E., Karthikeyan S. and Arumugam S. (2008), *A Novel Harmonic Suppression Scheme using SRF and SIP Control Strategies*, International Conference on ISCO 2008, India, pp. 76;

[78] Latha Mercy E., Karthikeyan S. and Arumugam S. (2008), *Harmonic Elimination using Active Filters with Improved Control Algorithm*, National Conference on CCCA 2008, India, pp. 434-442;

[79] Latha Mercy E., Manokaran T. and Arumugam S. (2008), *Comparative Study of Power Quality Improvement using Fuzzy Logic Controlled and Impedance Emulation Methods of Shunt Active Power Filter*, National Conference on CCCA 2008, India, pp. 258-267;

[80] Latha Mercy E., Umarani K. and Arumugam S. (2008), *A New Method of Current Detection Algorithm for Shunt Active Power Filters*, National Conference on EST 2008, India;

[81] Lee, S., Rho, B., Lee, S. (2003). *Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance*. International Journal of Production Research, 41 (9), 2003-2020;

[82] Leong G.K., Snyder D.L., Ward P.T., 1990, *Research in the process and content of manufacturing strategy*, Omega 18, 109 – 122;

[83]. Leslaey Douglas, Robert Connor, (2003), *Attitudes to service quality – the expectation gap*, Nutrition & Food Science, Vol. 33, Iss: 4, pp. 165 – 172;

[84] Lin C.C., 2003, *A critical appraisal of customer satisfaction and e-commerce*, Managerial Auditing Journal, Vol. 18, Iss. 3, pp. 202 – 212;

[85] Mangelsdorf, D., (1999) *Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry*, The TQM Magazine, Vol. 11 Iss: 6, pp.419 – 425;

[86] Miller A., Dess G.G., 1993, *Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity*, J. Management Study, v. 30: 553 – 585;

[87] Miller D., 1986, *Configurations of strategy and structure: towards a synthesis*, Strategy Management J., v. 7, pp. 233 – 249;

[88] Miller D., 1988, *Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications*, Academy of Management Journal 31, pp. 280 – 308;

[89] Mintzberg H, 1988, *Generic strategies: towards a comprehensive framework*, Advances in Strategic Management, vol. 5, JAI Press, Greenwich, CI, pp. 1 – 67;

[90]. Morman, S.A., Cohen, S.G. Mohrman, A.M. Jr., *Designing Team-Based organizations: New Forms for Knowledge work*, San Francisco: Jossey – Bass, 1995;

[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;
- [92] Morrison, A. P., & Bentall, R. P. (1999). *Early detection and intervention for psychosis in primary care. Research grant awarded by North West NHS-E*;
- [93]. Nair, K. K., Kiremidjian and K. H., Law (2006), *Time Series Based Damage Detection and Localization Algorithm with Application to the ASCE benchmark Structure*, *Journal of Sound and Vibration* 291, 349 – 368;
- [94] Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press;
- [95] Ormanidhi O., Stringa O., 2008, *Porter's Model of Generic Competitive Strategies An Insightful and Converinet Approach to Firm's Analysis*, *Business Economics*, July 2008, v. 43, iss. 3, pp. 55 – 64;
- [96] Panagiotis A., 2008, *Building Interdisciplinary Approaches within Management, The Case of Quality and Logistics*, Institute of Technology, Linköping University;
- [97] Panagiotis Liargovas & Konstantinos Skandalis, 2008. *Greek companies exporting to South-East European markets*, Working Papers 0013, University of Peloponnese, Department of Economics.
- [98] Panagiotis Liargovas & Georgios Fotopoulos, 2008. *Socioeconomic indicators for analyzing Convergence: the case of Greece: 1960-2004*, Working Papers 0014, University of Peloponnese, Department of Economics;
- [99] Panagiotis Liargovas & Konstantinos Skandalis, 2008, *Factors Affecting Firms Financial Performance: The Case of Greece*, Working Papers 0012, University of Peloponnese, Department of Economics;
- [100] Pather S., Erwin G., Remenyi D., 2002, *Measuring E-Commence Effectiveness: A Conceptual Model*, in *Proceedings of SAICSIT*, 2003, pages 143 – 152;
- [101] Patterson M., Lawthom R., West M.A., Maitlis S., 1997, *Development of the organisational culture measure – a new measure of organisational culture*, Institute of Work Psychology, University of Sheffield, Sheffield, S10 2TN;
- [102] Pitt L.F., Watson R.T., Kavan C.B., 1995, *Service Quality: A measure of information systems effectiveness*, *MIS Quarterly*, June;
- [103] Porter M.E., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Kindle Editions;
- [104] Porter M.E., 1990, *From Competitive Strategy to Corporate Strategy*, in *International Review of Strategic Management*, Vol. 1, edited by D.E. Husey, Chicester, England: John Wiley & Sons, 1990;
- [105] Porter M.E., 1985, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press;
- [106] Porter M.E., 2004, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies Export Edition*, Free Press;
- [107]. Powell, T.C., (1995), *Total Quality management as competitive advantage: a review and empirical study*, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15 – 37;
- [108] Prahalad C.K., Hamel G., 1990, *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79 – 91;
- [109] Rumelt R.P., Schendel D.E., Teece D.J., 1994, *Fundamental Issues in Strategy*, in *Fundamental Issues in Strategy: A research Agenda*, edited by Rumelt R.P., Schendel D.E., Teece D.J., Boston: HBS Press, 1994;
- [110] Rumelt R.P., 1982, *Diversification strategy and profitability*, *Strategic Management Journal*, 3, pp. 359 – 370;
- [111] Rumelt R.P., Schendel D.E., Teece D.J., 1991, *Strategic management*

- and economics*, Strategic Management Journal, 12, pp. 5 – 29;
- [112]. Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R., & Anderson, J., (1998), *A replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insides from an Italian context*, Journal of Operations Management, 17, 77 – 95;
- [113] Sashi C.M., Stern L.W., 1995, *Product differentiation and market performance in producer goods industries*, J. Bus. Res., v. 33, pp. 115 – 127;
- [114]. Solver, M., *Entreprise and Scope of the firm in the real of the vertical intercooperation*, Oxford, UK, Martin Robson (edit.), 1994;
- [115] Spender, J.-C. (1996) *Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications*. In B. Moingeon and A. Edmondson (Eds), *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage, 56-73;
- [116] Spraul A., 1957, *Vom Lehling zum Meister*, Verlag Burda, Freiburg (in German), in Kruger V., 1999, *Towards a European Definition of TQM – a Historical Review, The TQM magazine, Vol. 11, No. 4, pp. 257 – 263*;
- [117]. Spreng, R.A. and R.D. Mackoy (1996), *An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction*, Journal of Retailing, Vol. 72(2), pp. 201 – 214;
- [118] Udagawa M., Satoo H., Nakamura K., Nonaka I., (1995), *Nihon Kigyonon Hinshitsu Kanri (Quality Management in the Japanese Entreprises)*, Tokyo, Japan (in Japanese) quoted by Dahlgaard-Park S.M., Bergman B., Hellgren B., (2001), *Refletions on TQM for the New Millenium (1) and (2)*, The Best on Quality, International Academy for Quality, Vol. 12, pp. 312 – 334;
- [119] Udagawa, N, et al. (1995) *IL-6 induction of osteoclast differentiation depends upon IL-6 receptors expressed on osteoblastic cells, but not on osteoclast progenitors*. J Exp Med 182:1461-1468, pmid:7595216.
- [120] Van Rael A.C.R., Lijander V., Jurriens P., 2001, *Exploring consumer evaluation of e-services: a portal site*, International Journal of Service Industry Management, vol. 12, pp. 359 – 377;
- [121] Weinstein, L., Vokurka, R. J., Graman, G. A. (2009). *Cost and Quality of Maintenance: Improvement Approaches*, Total Quality Management and Business Eecellence (vol. 20, # 5, pp. 497-507);
- [122] Wemerfelt Biger, 1984, *A Resource-based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 5(2): 171 – 180;
- [123] Wheelen & Hunger, 2004, *Strategy Formulation: Corporate Strategy*, Prentice Hall, Chapter 6, pp. 136 – 163;
- [124] Williams S.W., 2002, *Making better business decisions; Understanding and improving critical thinking and problem solving skills*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications;
- [125]. Yvan Allaire, Mihaela Fîrșirotu, *Management strategic*, Editura Economică, București, 1998;
- [126]. Zakuan, N. M., Zusof, S. M. and T. Laosirihongthong (2008), *Reflective Review of Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance*, Proceeding of the 4th IEEE International Conference on management of Innovation & Technology (ICMIT2008), Thailand, IEEEExplore database and indexed by Engineering Index (EI), pp. 444 – 448;
- [127] Zakuan, N.M., Yusof, S.M. and Shamsudin, S., *Implementation of Quality Management Practices in Malaysian Automotive Industries: A Review*. Proceeding of the Regional Conference on Engineering, Mathematics, Mechanics Manufacturing and Architecture (EMARC 2007), 27th-28th November 2007,

Putrajaya, Malaysia;

[128] Zakuan N.M., S.M. Yusof, T. Laosirihongthong, and A.M. Shahrour, *Proposed relationship of TQM and organisational performance using structured equation modelling*, Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 21, No. 2, 2010, pp. 183-201, Taylor and Francis, UK (Impact Factor: 0.314);

[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

Anexe 1

Research sample Products list

Yearly average Number of Orders for Customer (estimation)	Average Order for Customer (estimation)	Quantity in Box	Yearly Sales	Product Name	Serial Number
25	45,000Units	200in a Box Units 25*36*79 Wight 14 – kg'	624,000Units	COOL 'S' 5.5 L/H HEAD ONLY	63500-056150
11	65,000Units	500Units in a Box 37*37*57 Wight 12 – kg'	444,500Units	SPN LR STIC ESUB 050L/H HEAD ONLY	63500-057260
30	10,000Units	1,500Units in a Box 37*37*57 Wight 16 – kg'	403,997Units	SPNT FLT 090L/H HEAD ONLY	64200-006000
25	50,000Units	2,500Units in a Box 37*37*57 Wight 19 – kg'	1,139,917 Units	MIC ADVAL 2.0/0.9 PURPLE M/F	63000-003000
100	40,000Units	20,000Units in a Box 37*37*57 Wight 17 – kg'	2,267,000 Units	SPN&GYR EVERSPIN UB ORANGE	63520-011400
10	100,000Units	5,000Units in a Box 37*37*57 Wight 21 – kg'	1,560,00Units	COOL 'S' 5.5 L/H HEAD ONLY	63100-015500

Anexe 2

Research Questionnaire

1. How long you are a customer of the Netafim Company:

- a. Less than a year.
- b. 1 year.
- c. Between 1 year to 2 years.
- d. Between 2 year to 3 years.
- e. Between 3 year to 4 years.
- f. Between 4 year to 5 years.
- g. _____ years

2. How often do you buy the Netafim Company products:

- a. At least once a week
- b. Once every two weeks - three
- c. Once a month
- d. Less than once a month
- e. Other: _____

3 Rate your satisfaction level from the following products:

Satisfaction level / Products	Very satisfied	satisfied	Not so satisfied	Not satisfied at all
1				
2				
3				
4				
5				
6				

4 Is there a connection between the product quality and the yearly amount of purchasing?

Price relative / Products	Very High	High	Medium	Low	Not at all
1					
2					
3					
4					
5					
6					

5. Rate the relative importance of product purchase price, (Is the price of the products is a consideration in purchasing the product?).

Price relative Products	Very High	High	Medium	Low	Not relative
1					
2					
3					
4					
5					
6					

6. Rate the products according to the level of quality:

Quality level Products	Very High	High	Medium	Low	Not at all
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Anexe 3

Research Questionnaire

		Strategy						
Strategic dimension *	Mark with an x in the appropriate column	Week	Month	Quarter	6 months	Year	2 years	3 or more
External	Customer surveys or information about compacting companies sales are discussed at meetings with development personnel at Netafim once every.							
External	Information on competitors activities is discussed at meetings with sales personnel once every.							
Internal	Meetings on the subject of strategic planning are held once every.							
Strategic dimension*	Mark with an x in the appropriate column	1 Not at all	2	3	4 To an average extent	5	6	7 To a very great extent
Time	Decisions on directions of products purchasing from Netafim are influenced by analysis of future market							
External	The company invests money in selecting products to purchasing from Netafim following information from customer							
External	The company changes its marketing strategy following information about competitors							
Time	Decisions on the subject of marketing or development are influenced by analysis of past purchasing from Netafim and sales of Netafim products							
Time	Decision of the subject of development are influenced by an analysis of future customers capabilities							
Time	Decision of the subject of marketing or development are influenced by the company's past successes selling Netafim products							
Internal	The company's Netafim products enable functions or actions to be performed that were previously impossible							
Internal	Less faults are discovered in the company's Netafim products compared to those of competitors							
Internal	Implementing an initial idea for a new product is done quickly by Netafim compared to products from other companies.							
Internal	Changes in development are done quickly by Netafim according to market changes							
Internal	All meetings, time is dedicated to drawing conclusions from the mistakes and successes							
Internal	The company invests in staff training courses and development							
Internal	There is informal dialogue between management and employees							
Internal	There is cooperation between the products developments, at Netafim, and marketing personal at your company							
External	The company management is attentive to Netafim suggestions							
Internal	The company management is alternative to its marketing personal suggestions							
External	The company management holds regular meetings with its business partner Netafim.							
Internal	The company's employees are fully aware of the company's vision as for Netafim products.							

*This column was not presented in the original questionnaire.