



INTEGRAREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII, CREATIVĂȚII ȘI INOVAȚIEI ÎN SISTEMUL BANCAR ROMÂNESC

drd. Ruxandra-Diana DOBRAN*

Rezumat

Analizând importanța calității serviciilor din sistemul bancar românesc, studiul evidențiază factorii cheie ai implementării sistemului Managementului Calității Totale. În condițiile creșterii concurenței dintre băncile comerciale, “supraviețuirea” și evoluția acestei piețe în România este posibilă doar atunci când sunt depuse eforturi, inclusiv financiare, suficiente pentru a crea produse și servicii de calitate superioară, care să poată satisface deplin clienții și să-i fidelizeze. Calitatea nu reprezintă doar un element de diferențiere în privința competitivității, ci și o modalitate de modificare a prețului cu care produsul respectiv intră pe piață. Pentru a îndeplini adecvat cerințele clientului, în contextul unei concurențe puternice și a procesului de integrare în UE, băncile comerciale românești trebuie să implementeze un sistem de management care să îmbine deopotrivă calitatea, creativitatea și inovarea. Inovarea se realizează prin schimbări rapide care să genereze îmbunătățiri radicale față de situația inițială, grație investițiilor importante realizate în privința tehnologiei de execuție și în echipamente. Creativitatea reprezintă procesul de gândire care naște idei. Managementul calității totale este un instrument important care nu poate totuși să creeze valori la infinit, dacă nu este dublat de strategii inovative și de avangardă.

Abstract

Analyzing the importance of the quality of services in the Romanian banking system, this study puts into limelight the key factors of implementing a Total Quality Management system. In the

* *Société Générale – Paris.*

context of an increasing competition among the commercial banks, the “survival” and the development on the Romanian market is possible only when enough efforts, financial efforts included, are deployed to develop products and services of better quality which will fully satisfy the customers and will make them loyal. Quality is not just a factor of differentiation in terms of competitiveness, but it will transform the price with which the product will enter a market. In order to adequately meet client requirements within the context of a strong competition and of EU accession, the Romanian commercial banks must implement a management system which integrates quality, creativity and innovation. Innovation is achieved by sudden changes and it generates radical improvements in relation to the initial situation, which are due to important investments in performing technology and equipment. Creativity is the process of thinking which helps the generation of ideas. Total quality management is an important instrument but it can not create value ad infinitum unless doubled by innovative and avant-garde strategies.

Cuvinte cheie: calitatea serviciilor, calitate, non-calitate, satisfacerea clientului, productivitatea muncii, creativitate, inovare, managementul calității totale, comunicare

Cod Jel : M11, M30, M31, O31, O32, O33

Calitatea serviciilor și implicit satisfacția clienților – un avantaj în fața competiției

În economia românească un număr foarte mare de firme se află într-un proces accelerat de transformări organizatorice și manageriale, de redefinire a locului și rolului pe care îl au pe piață. Preocupările pentru creșterea competitivității sunt amplificate, în cazul țării noastre, și de aderarea la Uniunea Europeană.

În condițiile unei concurențe crescânde, supraviețuirea și dezvoltarea firmelor sunt posibile numai atunci când se fac eforturi suficiente, inclusiv sub aspect financiar, pentru realizarea unor produse care să satisfacă pe deplin clienții, fapt ce le-ar permite să-și mărească cifra de afaceri și profitul. În acest context satisfacerea cerințelor clienților trebuie să devină obiectiv strategic fundamental pentru fiecare firmă.

Manifestarea unui interes crescând față de problema calității, la nivel național, regional și internațional, a impus sistemul de management al calității ca o componentă obligatorie a managementului general al firmei. Pentru industriile aflate în afara țărilor Comunității Europene, certificarea în sistemul calității este înțeleasă ca un pașaport pentru intrarea pe piața acestei comunități.

În prezent cerințele au crescut și mai mult, considerându-se că satisfacerea clientului nu mai este suficientă și că trebuie depășite așteptările acestuia promovând conceptul „Beyond Customer Satisfaction. Produsul oferit trebuie să-l entuziasmeze pe client, clientul trebuie să fie încântat de produsele care i se oferă.

Calitatea este privită ca un obiectiv social dorit, dar contribuțiile sale la profitabilitatea afacerilor sunt considerate marginale. Acest fapt este consecința unor concepții greșite.

Calitatea costă scump, concepția cu privire la calitate este cel mai larg răspândită. Evident, concepția este falsă. Cercetările efectuate asupra mecanismelor proiectării și realizării calității și proceselor de fabricație au arătat că o calitate mai înaltă nu costă întotdeauna mai mult. În acest sens, este important să se înțeleagă ce reprezintă calitatea unui produs în producția de masă modernă. Bazată pe cerințele pieței, calitatea este mai întâi definită pe hârtie, sub forma unui proiect. Proiectul este apoi materializat într-un produs real, printr-un proces de fabricație corespunzător. Investirea unor resurse mai mari în cercetare și dezvoltare poate avea ca rezultat o creștere a calității produselor și, prin aceasta, o creștere a pieței de desfacere. În același timp, prin îmbunătățirea proceselor de fabricație se poate ajunge la reducerea substanțială a costurilor totale de producție.

Dintr-un studiu efectuat în SUA, privind relația dintre calitate, cota de piață și recuperarea investițiilor, în cazul a 1200 de firme, a rezultat că pentru aceeași cotă de piață ponderea recuperării capitalului investit crește proporțional cu nivelul calității produselor și serviciilor.

Non-calitatea constă în a face un lucru de două sau de mai multe ori, duce la o pierdere de timp și de bani atât pentru clienți, cât și pentru bancă, implică un cost mai mare decât prevenirea greșelilor și “a face totul bine de prima data” și, nu în ultimul rând, implică riscul de a pierde clientul. Costul “păstrării” unui client (asigurarea loialității) este de cinci ori mai mic decât costul procesului de atragere a unui client nou. Deci non-calitatea costă mai scump decât calitatea.

Calitatea generează o reducere a productivității muncii este o concepție întâlnită foarte des printre conducătorii organizațiilor, care afirmă că obținerea calității se face numai în detrimentul cantității. Aceasta opinie este o moștenire a perioadei în care controlul calității consta exclusiv în inspecția fizică a produsului finit. În prezent, în ceea ce privește controlul calității, accentul s-a mutat pe prevenirea încă din timpul proiectării și fabricării, astfel ca încă de la început să nu poată fi fabricate produse defecte. Eforturile pentru creșterea calității și menținerea cantității au devenit din această cauză complementare unei productivități înalte.

Calitatea este afectată de slaba pregătire a forței de muncă este o scuză pe care unii producătorii o invocă adesea pentru a justifica slaba calitate a produselor, dând vina pe lipsa de pregătire și conștiinciozitate a executanților.

O analiză mai aprofundată a acestei afirmații arată că executanții pot fi trași la răspundere numai dacă conducerea a pregătit meticolos personalul, a dat angajaților instrucțiuni amănunțite despre ce trebuie să facă, a stabilit mijloacele de verificare sau evaluare a rezultatelor acțiunilor executanților și a furnizat mijloace pentru reglarea echipamentelor sau proceselor dacă rezultatele constatate sunt nesatisfăcătoare.

Mulți dintre ofertanții de produse și servicii consideră că în mod firesc **calitatea poate fi asigurată numai printr-o verificare strictă a acestora**. Se știe însă că verificarea a fost primul mecanism formal pentru controlul calității și majoritatea producătorilor încă mai cred că stricta verificare poate îmbunătăți calitatea. Verificarea propriu-zisă conduce numai la separarea pieselor bune de cele rebutate.

Standardele ISO 9000 se pot implementa eficient numai în cadrul marilor întreprinderi deoarece implică documentație elaborată, lucru care nu este practicabil în întreprinderile mici. Această impresie eronată a fost infirmată de experiența dobândită în Anglia și Japonia, care au cel mai mare număr de companii certificate pe ISO 9000.

O dată cu implementarea sistemului de calitate în firmele românești se dezvoltă o cultură nouă „Cultura competitivității prin calitate”, care dezvoltă, la rândul ei, managementul general al organizației, îmbunătățindu-l cu managementul calității. Dezvoltând cultura calității, firmele au o nouă șansă de a deveni competitive în raport cu concurenții din țările Uniunii Europene, iar pentru statul român calitatea devine un factor hotărâtor în creșterea prosperității și respectului internațional.

Certificarea sistemului calității unei firme se realizează atât în scopuri externe, cât și interne. Certificarea sistemului de către organisme independente, având un prestigiu recunoscut, poate constitui o dovadă a superiorității organizației față de concurență, ca urmare a existenței unui sistem al calității eficient, capabil să asigure în mod constant obținerea unor produse care să garanteze satisfacerea cerințelor clienților. Pe de altă parte, un sistem al calității certificat oferă mai multă încredere conducerii organizației că toate procesele și activitățile sunt ținute sub control, iar rezultatele ce vor fi obținute se vor încadra în previziunile făcute.

Certificarea sistemului calității unei organizații nu înseamnă însă că în mod automat toate produsele și serviciile pe care le livrează vor fi fără abateri de la cerințele stabilite. Un asemenea certificat poate doar să demonstreze că au fost asigurate condițiile pentru ca desfășurarea proceselor din organizație, începând cu cercetarea pieței și până la supravegherea produselor în exploatare la beneficiar, îndeplinesc condițiile certificării. După certificare trebuie urmărită respectarea cerințelor referențialului prin eforturi continue de perfecționare a tuturor proceselor, evitându-se apariția neconformităților pe întreaga traiectorie a produsului .

Prin implementarea sistemului de management al calității bazat pe Standardul ISO 9001:2001, compania se va încadra în tendința

generală existentă pe plan intern și internațional de creștere a competitivității prin asigurarea calității produselor și serviciilor pe care le oferă clienților, acest lucru asigurându-i o creștere sigură a competitivității. Managementul Total al Calității este „un model de cultură a întreprinderii, având scopul de a orienta spre client toate activitățile și procesele și de a le optimiza astfel încât să-i aducă acestuia beneficii pe termen lung”.

Importanța creativității și inovației în procesul de implementare a managementului total al calității (TQM)

Pentru a răspunde corespunzător cerințelor clienților, în contextul unei concurențe acerbe și al integrării în Uniunea Europeană, bancile comerciale românești trebuie să-și implementeze un sistem de management care integrează calitatea, creativitatea și inovația.

Managementul total al calității este un instrument important, dar care nu poate crea valoare la infinit dacă nu este dublat de strategii inovative și avangardiste (53). Calitatea nu este doar un factor de diferențiere din punct de vedere al competitivității, ci și va transforma prețul de intrare al produsului pe piață. Inovația se realizează prin schimbări bruște și generează ameliorări radicale, în raport cu situația inițială, care se datorează unor investiții importante în tehnologie performantă și în echipamente.

Creativitatea este procesul de gândire care ajută la generarea de idei. Inovația, spre deosebire de creativitate, este legată de adoptarea voită de idei noi și, prin urmare, se concentrează pe aplicarea practică a ideilor. Inovația este singura modalitate prin care organizațiile pot crea mai multă valoare. Într-o retrospectivă a TQM, inovația este privită ca “următoarea frontieră a calității”, în care firmele se concentrează pe activități care sporesc valoarea prin inovație.

Mai multe studii au demonstrat că există o relație directă și pozitivă între inovație și performanță. În sectorul bancar, o analiză a băncilor comerciale din SUA sugerează că atât viteza cât și magnitudinea inovației au efecte benefice asupra performanțelor financiare ale instituțiilor respective.

Viteza de inovare indică rapiditatea cu care o firmă introduce un produs sau un proces în comparație cu concurenții săi din același sector. Magnitudinea inovației reprezintă numărul inovațiilor pe care o organizație le introduce dintr-un număr de inovații disponibile și, ca atare, reflectă nivelul de inovare în cadrul firmei. Concentrarea atenției pe inovare înseamnă o concurență bazată pe cunoaștere. Aceasta presupune dezvoltarea de resurse și capacități specifice firmei, care sunt dificil de copiat de către concurenți. Aceste resurse și capacități pot fi bazate pe implementarea unei strategii de TQM.

Managementul total al calității (TQM) se bazează pe principiile generale ale îmbunătățirii continue și implicării tuturor angajaților. Implicarea angajaților se realizează printr-un sistem de factori favorizanți calității, care, împreună cu echipe funcționale mixte, îmbunătățesc procesele de lucru pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor atât pentru angajații firmei cât și pentru clienții acesteia. Implicarea conducerii la nivel înalt și încurajarea acestui efort pe baza promovării beneficiilor TQM sunt cruciale. Conducerea la nivel superior trebuie să susțină în mod explicit și public TQM, trebuie să fie angajată pe deplin și să înțeleagă exact fiecare fază a implementării acestuia. Dacă se consideră necesar, conducerea trebuie să fie școlită în materie în privința principiilor TQM. Pregătirea este esențială în cadrul acestui proces și implică toți angajații.

Comunicarea trebuie să fie deschisă pe verticală, între manageri și personal, și pe orizontală, între diferite compartimente ale organizației. Evaluarea rezultatelor pentru monitorizarea și îmbunătățirea performanței este o altă componentă a TQM, la fel ca și premiarea și recunoașterea publică a eforturilor angajaților cu rezultate bune. Mediul care se creează prin introducerea TQM poate fi îmbunătățit în continuare pentru a încuraja creativitatea angajaților și, prin aceasta, inovarea organizațională. Atunci când inovarea se adresează direct nevoilor clienților, în contextul intenției strategice și avantajelor comparative ale organizației, se poate ajunge la o creștere a capitalului față de client.

Capitalul față de client este definit ca valoare a relațiilor unei organizații cu cei cu care ea face afaceri. Aceasta presupune trei componente: (1) adâncimea de penetrare a afacerii clientului, care

mai poate fi denumită și “piața clientului”; (2) gradul de acoperire a clienților din piață, sau “piața” pe care organizația operează ;și (3) atașamentul sau “loialitatea” pe care clienții le au pentru organizație și marcă.

O organizație care implementează TQM se asigură să primească feedback și informații cu privire la nivelul capitalului său față de client. Acesta este reflectat în câteva variabile care pot fi măsurate, cum ar fi rata de atragere de noi clienți, rata de menținere a clienților, nivelul obținut de “crossselling”, numărul de sesizări, numărul de recomandări din partea clienților și nivelul satisfacției clienților.

Într-un mediu în care se implementează TQM și obiectivul este de a deveni mai inovativ, conducerea la nivel superior trebuie să adopte un stil consultativ. Acest stil este o formă interactivă de conducere, prin care managerul solicită opinii înainte de a decide asupra planului de acțiune. Acest stil se deosebește de stilul de management în forță, coercitiv, care se bazează pe o abordare autoritară și pe o consultare minimă cu subordonații.

În organizațiile bazate pe managementul corectiv se constată un nivel ridicat al energiei negative. Oamenii își folosesc creativitatea pentru a combate liderii autocritici și refuză să contribuie în mod pozitiv în cadrul organizației. Prin comparație, un management consultativ creează un mediu de lucru în care împărtășirea cunoștințelor este apreciată în mod real. Aceasta se poate realiza prin factorii favorizanți calității, care reprezintă legăturile între management, personal și alți angajați și care de multe ori se constituie în echipe funcționale mixte. Astfel, pentru a obține un mediu care să favorizeze și să încurajeze creativitatea și originalitatea, vitale pentru sectorul financiar românesc, managerii seniori trebuie să se consulte cu ceilalți din organizație. Aceștia trebuie să facă acest lucru la diferite niveluri și compartimente, să explice de ce se întâmplă această schimbare și să obțină opinii cu privire la modalitățile prin care firma la care lucrează poate să obțină un mediu inovativ mai puternic. Comunicarea în ambele sensuri este crucială.

Pentru a se dezvolta și a împărtăși cunoștințe, instituțiile financiare române trebuie, în egală măsură, să-și creeze medii de operare

bazate pe încredere. Atunci când echipele sau membri din diferite compartimente au încredere, își acordă încredere reciproc se facilitează activitățile îndreptate către obiective de echipă, obiective ale organizației și nu către obiective înguste, individuale. Pentru a crea un mediu bazat pe încredere, conducerea trebuie, mai întâi, să generalizeze noțiunea de corectitudine la nivelul practicilor din cadrul organizației. Din păcate însă, în multe organizații nepotismul este încă o caracteristică răspândită, care diminuează nivelul de încredere.

Conducerea trebuie să încerce să elimine decalajul de încredere dintre angajații locali și cei internaționali, prin sfaturi și leadership. Top managementul trebuie să înțeleagă foarte bine rolul pe care personalitatea îl joacă atunci când indivizii se rapoartază la muncă, se comportă și reacționează în diverse situații la locul de muncă. Trebuie ținut cont și de barierele și diferențele culturale, în special în instituțiile financiare cu capital privat străin.

Comunicarea și participarea indivizilor sunt factori esențiali în procesul de inovare. În mod special calitatea îmbunătățită a comunicării are ca efect o creștere a deschiderii față de implicațiile inovației și, ca urmare, facilitează o implicare mai mare a angajaților. Studiile efectuate au demonstrat o asociere directă între comunicarea internă (gradul de comunicare și coordonare inter-funcționale) și inventivitatea organizațională. Mecanismele pentru împărtășirea și integrarea ideilor sunt întâlnite frecvent, contactele directe, față în față, atât în relațiile pe orizontală, dar și în cele pe verticală, precum și între unități sau departamente care gestionează în comun procesul de decizie. Aceste mecanisme reprezintă "bogăția interacțiunii personale".

În cadrul unei organizații este important să fie împărtășite cunoștințe, fără ca acestea să fie formalizate între cei care lucrează. Wenger și Snyder au definit « comunitățile de practică » drept grupuri de oameni legați în mod informal între ei prin experiența împărtășită și pasiunea pentru un proiect comun. Dacă grupurile sunt prea formalizate, comunitățile de învățare pot deveni structuri birocratice, iar ideile se pot pierde în procesele de elaborare și aprobare a documentației. Spre deosebire de grupuri și echipe, comunitățile de practică nu au un produs anume de livrat, spre exemplu un raport sau

un produs. Astfel, abordările informale pot fi mai bune decât cele formale în promovarea inovării, datorită oportunității de șansă sau noroc.

Managerii seniori trebuie să se străduiască să dezvolte o organizație care promovează relații sănătoase între angajații săi, relații în care oamenii ascultă și vorbesc în mod sincer între ei, lucrează în echipă, totul este bazat pe încredere, iar eforturile de colaborare sunt răsplătite. Într-un astfel de mediu energia pozitivă care se transmite prin organizație are ca efect o creștere a productivității, a satisfacției personale și a creativității și, nu în ultimul rând, a satisfacției clientului. Cunoștințele, baza esențială pentru inovație, sunt create numai de indivizi. O organizație învață prin cunoștințele acumulate de membrii ei și prin cunoștințele pe care noii membri le aduc. Există două tipuri de responsabilități importante: (1) responsabilitatea de a acumula expertiza (cu implicația că inovația va urma); și (2) responsabilitatea de a ajuta pe cei care au nevoie (împărtășirea de idei prin ghidarea altora în cadrul organizației). Prin urmare, o organizație poate să sprijine indivizii creativi sau să asigure un cadru pentru ei ca să creeze cunoștințe. Într-adevăr, pregătirea angajaților este un principiu fundamental al TQM. Pregătirea poate lua multe forme, iar cei care facilitează calitatea trebuie să adopte roluri de conducere în cadrul activităților de pregătire. Un exemplu îl reprezintă pregătirea, în cadrul organizațiilor, în seminarii specifice, pentru nevoile instituției.

Pentru a-și aduce contribuția la calitatea serviciilor pe care le oferă, o instituție financiară (banca) trebuie să promoveze un sistem de încurajare și motivare. Este necesară implementarea unui sistem de recunoaștere și premiere, adaptat din punct de vedere cultural, care motivează și încurajează, dar care, în același timp, reprezintă o provocare pentru angajați.

Calitatea serviciului este adeseori factorul de diferențiere între băncile concurente. Inovațiile trebuie, de asemenea, să se concentreze asupra experienței clientului, pentru a căuta mijloace de a crea legături puternice între instituție și client. Aceasta înseamnă încurajarea atașamentelor emoționale față de serviciile, oamenii și mărcile instituției, care merg dincolo de simpla valoare funcțională a produselor financiare. Îmbunătățirile calitative ale serviciilor sunt

adesea parte a inițiativelor de TQM. O abordare de TQM înseamnă că toți angajații sunt pregătiți să se concentreze pe client.

Bibliografie

1. Oakland, J. – S - Total Quality Management, British Library, 1995.
2. Perigord, M - Etapele calității : Demersuri și Instrumente, Editura Tehnică, București, 1997.
3. Brakhahn, W., Vogt, U - ISO 9000 pentru servicii: rapid și sigur spre certificare, Editura Tehnică, București, 1998.
4. Motoiu, R - Ghid pentru managementul calității și calitatea managementului anilor 2000, Editura Fiatest, București, 2000.
5. Froman, B. - Excelența industrială, practica și teoria calității, Editura Tehnică, București, 1998.
6. Noye, D. - Ghid practic pentru controlul calității. Principii, metode, mijloace, Editura Tehnică, București, 2000.
7. Moldoveanu, G., Dobrin, C.- Metode actuale de management operațional, Editura Matrix Rom, București, 2000.
8. Evans, J.R., Lindsay, M - The management and control of quality, New York, West Publishing Co., 1993.
9. Popescu, S. - Bazele managementului calității, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 1999.
10. Parker, G.W. - Costurile calității, traducere Voicu, D. Editura Codex, București, 1998.
11. Parasuraman, A Zeithaml, V.A, Berry, L - A conceptual model of service quality and its implication for future reseach, Journal of Marketing, 1985.
12. Drăgulescu, N - De la calitatea controlată, la calitatea totală Editura Alternative, București, 1996.
13. Ghibuțiu Agnes - Serviciile și dezvoltarea, Editura Expert, București, 2000.
14. Tudorache, D. - Elemente de tehnică și strategie bancară, Editura Atheneum, 2001.
15. Tudorache, D.; Papari, G. - Politici și tehnici bancare, Editura Andrei Șaguna, 2004.
16. Carmoy de Herve - La banque du XXI eme siecle, Edition Odile Jacob, Paris, 1995.
17. Chew, D. - New developments in commercial banking, Blackwell, Cambridge, SUA, 1991.

18. Coussergues de Sylvie - La banque – structures, marches, gestion, Edition Dalloz, Paris, 1995.
19. Fraser, D.; Gup, B.; Kolazi, J. - Commercial Banking, Management of Risk, West Publishing Company, New York, 1995.
20. Gardeener, E.; Molyneaux, P. - Changes in Western European Banking, Routledge, London, 1994.
21. Heffernan, S. - Modern Banking in Theory and Practice, John Wiley-Chichester, New York, 1996.
22. Koch, T., Macdonald, S. - Bank Management Harcourt Brace & Company, Orlando, 2000.
23. Choi, David and Valikangas, Liisa - Six Sigma and TQM cannot create sustainable value unless coupled with a more innovative strategy, Strategy and Business, Issue 23, 2001.
24. Gopalakrishnan, Shanthi - Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. The Journal of High Technology Management Research, 2000.
25. Khan, A.M. & Manopichetwattana, V. - Innovative and no innovative small firms: types and characteristics. Management Science, 1989.
26. Hamel, G. - Bringing Silicon Valley inside. Harvard Business Review, 1999.
27. Hamel, G. and Prahalad, C.K. - Competing for the Future. Boston. Harvard Business School Press, 1994.
28. Flamholtz, E.G. - Growing Pains: How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
29. Taiichi Ohno - Sistemul de producție Toyota. Editor Finmedia, 2005.
30. Masaaki Imai - Gemba Kaizen, Editia a II a Editura Finmedia, 2004.
31. Han, J.K., Kim, N. & Srivastava, R.K. - Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? Journal of Marketing. 62,1998.
32. Johnson, J.D.; Donohue, W.A; Atkin, C.K.; and Johnson, S. - Communication, involvement, and perceived innovativeness: tests of a model with two contrasting innovations. Group & Organization Management. 26, 2001.

33. Stewart, T.A. - Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York:Currency Doubleday, 1999.
34. Wheatley, M.J. - Leadership and the New Science. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999.
35. XXX - Institutul European din Romania, Manual Afacerilor Europene, Euromed, 2005.
36. XXX - Consiliul Afaceri Economice și Financiare, <http://ue.eu.int/emu/en>.
37. XXX - Comisia Europeana Compilation of Community Legislation on Economic and Monetary Union , 2004.
38. XXX - Institutul de Cercetări Financiare și Monetară, Victor Slavescu – Procese financiar – monetare ale tranziției, Probleme și dileme, Editura Alpha, 1998.
39. XXX -. SR EN ISO 9001: 2001, Sisteme de management al calității.
40. Cerințe SR EN ISO 9000: 2001, Sisteme de management al calității. Principii de bază și vocabular.
41. XXX - EFQM, Introducing Excellence, European Foudation for Quality Management, 1999.
42. XXX - Quality Assurance Handbook, University of North London, 1999.
43. XXX - Quality Assurance Handbook, University of Westminster, 1998.
44. XXX - Quality Assurance Handbook, University's academic quality assurance, London Guidhall University, 1998.
45. XXX - Towards a European Vision of Quality – The way forward, European Quality Week, 2000.