
Guvernanța relațiilor pe verticală și impactul ei asupra sistemelor de producție

Radu Mușetescu

Adina Mușetescu

Business literature, especially in the field of operations management, advanced several models of production systems used by firms, among which we can recall Fordism and Toyotism. While such a literature analyses the strenghts and weaknesses of each of these models, highlignhting their impact on firm competitiveness in general and logistics in particular, a less debated issue is the control and ownership relations that are particular to each of these models. From a certain perspective, such models are not only the result of a choice of production system (and, in particular, of a logistics option) of the firm but of a particular industrial organization, on the limits of the control of the firm. In other words, Fordism couldn't but emerge in United States of America while Toyotism but in Japan as these two countries know different systems of corporate governance which are materialized in particular supplier-client relations. The answer to the question whether one of these models is optimal for a particular industry in a particular period must be paired with a fundamental debate on the control relationship of the firm towards its industrial suppliers and clients. The conclusion is that such a decision regarding the production system is not related to the logistics or the product strategy of the firm but to its ownership borders.

Key words: *corporate governance, production systems, buyer-supplier relations, logistics*

JEL Codes: *L62, M11*

Guvernanța corporativă este o disciplină care își propune să analizeze impactul naturii relațiilor dintre diferitele categorii de deținători de interese (engl. „stakeholders”) asupra creării și distribuției de valoare într-o companie. Demarată în sfera finanțelor, acolo unde analiza naturii relațiilor dintre furnizorii de capital ai unei firme (precum acționarii sau creditorii) și managementul acesteia oferea concluzii relevante cu privire la performanța financiară a companiei¹, guvernanța corporativă și-a lărgit ulterior obiectul analizei prin includerea și a altor categorii de deținători de interese precum partenerii de afaceri, statul, angajații șamd. Din analizele comparative la nivel internațional, s-a ajuns la concluzia că în anumite țări există particularități consistente cu privire la natura acestor relații, fapt ce a permis literaturii dedicate să lanseze conceptul de sistem de guvernanță corporativă². Concluziile sunt că natura relației dintre companie și una sau alta dintre categoriile de deținători de interese este în mod coerent diferită de la o țară la alta, în funcție de un set de factori fundamentali precum natura sistemului juridic (în sfera dreptului comercial, a legislației în domeniul falimentului, etc.), specificul reglementărilor de pe piețele financiare, ale muncii, șamd. Altfel spus, în mod normal, între o companie japoneză „tipică” și partenerii săi de afaceri, de exemplu, vor exista alte tipuri de relații de afaceri decât între o companie „tipică” americană și aceeași categorie de deținători de interese. Acest lucru se datorează în primul rând diferitelor tipuri de relații de control care există între o astfel de companie și lanțul său de valoare (engl. „supply chain”, respectiv toți acei agenți economici care au o contribuție la crearea de valoare pentru produsele firmei) precum și a specificului reglementărilor juridice a relațiilor contractuale.

Astfel, pe plan internațional, se poate remarca existența unui sistem de guvernanță corporativă specific țărilor anglo-saxone, datorată unei

¹ Shleifer, Andrei și Robert Vishny – „A Survey of Corporate Governance”, The Journal of Finance, Vol. LII, No. 2, June 1997, pag. 737;

² Halpern, Paul – „Systemic Perspectives on Corporate Governance Systems”, paper prepared for Conference and Symposium on Corporate Governance and Globalization, University of Toronto, 1 Septembrie 1999;

tradiții juridice comune (moștenirea așa-numitului „common law”), altul specific țărilor Europei continentale (prin tradiția comună a dualității dreptului, civil versus comercial, deși există nuanțe diferite de la țară la țară) precum și a unui model est-asiatic, consacrat îndeosebi în Japonia (dar și Coreea de Sud, Taiwan, șamd)¹. De interes pentru prezentul articol este poziționarea guvernantei corporative în SUA față de guvernanta corporativă în Japonia.

Guvernanța corporativă în SUA: natura relațiilor pe verticală

Statele Unite ale Americii au cunoscut două fenomene importante cu privire la natura relațiilor pe verticală². În primul rând, companiile americane au avut o libertate totală de integrare pe verticală, fapt ce le-a permis internalizarea frecventă a lanțului de valoare. Cel mai celebru caz este cel al companiei Ford, care, pe lângă faptul că este prima companie care a utilizat pe scară largă producția de masă, și-a propus și a reușit să internalizeze aproape în întregime lanțul de valoare (engl. „supply chain”). Literatura amintește faptul că, în momentul culminant al implementării acestei strategii, compania producea intern (engl. „in house”) toate piesele componente necesare pentru construcția produsului său final (automobilul). În afară de cauciuc și sticlă, compania controla toate stadiile de producție, de la extragerea minereurilor de fier și până la lanțul de distribuitori care vindeau automobilele sale. În paralel cu astfel de strategii de integrare pe verticală, existau și strategii de dezintegrare a lanțului de valoare, respectiv strategii ale altor companii (cea mai des citată fiind Chrysler) care preferau să internalizeze doar procesele considerate critice pentru diferențierea produsului final față de cele ale concurenței, preferând să achiziționeze aproape toate componentele de la producători specializați, care lucrau pentru mai mulți clienți concurenți. Concluzia

¹ Reaz, Masrur și Mohammed Hossain – „Corporate Governance around the World: An Investigation”, *Journal of American Academy of Business*, Septembrie 2007, 11, 2, pag. 171;

² Hamilton, Robert – „Corporate Governance in American 1950-2000: Major Changes but Uncertain Benefits”, *Journal of Corporation Law*, Winter 2000, 25, 2, pag. 357;

acestor analize era aceea că fiecare companie poate avea o strategie specifică și este o decizie antreprenorială proprie, care nu poate fi calificată ex ante drept optimă atât timp cât companii care implementau strategii opuse pot avea în același timp succes.

În al doilea rând, odată cu formularea și implementarea politicii anti-trust la sfârșitul secolului al XIX-lea și mai ales odată cu adoptarea legislației de control a concentrărilor economice, libertatea companiilor industriale de a implementa orice strategie față de lanțul de valoare nu a mai fost atât de largă. Acest lucru a fost amplificat de interdicția impusă băncilor în anii 30 de a mai deține acțiuni la companiile industriale și a de a facilita astfel controlul financiar al unor lanțuri întregi de valoare (cum se întâmpla, înainte de anii 30, cu bănci precum JP Morgan). Având în vedere că opțiunea unei firme de a achiziționa anumiți furnizori sau clienți considerați critici nu mai este astfel liberă, putând fi blocată datorită temerii că o asemenea strategie i-ar permite o creștere a puterii de monopol, relația dintre compania industrială tipică în America și furnizorii și clienții săi a fost oarecum „tăiată”. Aceste elemente, alături de altele, sunt cele care determină, începând cu acest moment, ca firmele americane să pună accentul în mod normal pe o abordare „tranzacțională” a relațiilor cu furnizorii, care se va baza pe promovarea unor interese adversiale, minimizarea dependenței față de un anumit furnizori individual și stimularea continuă a concurenței între furnizori. Acest lucru se manifesta în încheierea de contracte de aprovizionare pe termen scurt, cu renegocieri frecvente ale prețului, șamd, fapt ce reducea înclinația furnizorilor dar și a clienților de a realiza investiții specifice pe relația cu un anumit partener individual. După cum afirmă Dyer și alții¹, „industria SUA s-a caracterizat în mod tradițional printr-o dependență puternică față de forțele pieței pentru a atinge eficiența. Teoria organizațională, așa cum a fost ea dezvoltată în SUA, susține

¹ Dyer, Jeffrey, Dong Sung Cho și Wujin Chu – „Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management”, California Management Review, Vol. 40, No. 2, Winter 1998;

perspectiva că o firmă își pierde din putere atunci când își mărește dependența față de un furnizor extern”.

Guvernanța corporativă în Japonia: impactul asupra relațiilor pe verticală

Spre deosebire de cazul SUA, peisajul corporațional japonez se individualizează prin existența unor grupări de firme, denumite keiretsu. Avându-și originea în giganticele holding-uri familiale din perioada ante-belică (denumite zaibatsu)¹, aceste noi grupări au apărut în contextul blocării pieței controlului corporațional din această țară și încurajării de către autorități a așa-numitelor participații încrucișate (engl. „cross equity”), ca mijloc de prevenire a preluării companiilor japoneze de către firmele străine. Un keiretsu tipic este format dintr-un număr redus de firme nucleu, între care există participații încrucișate. Fiecare dintre aceste firme-nucleu controlează însă prin participații minoritate sau chiar majoritare un număr semnificativ de firme mai mici ca dimensiuni, denumite firme afiliate, care pot ajunge la un număr de câteva mii².

Aspectul esențial al dimensiunii verticale a grupărilor de tip keiretsu este acela că marile companii industriale japoneze nu au cunoscut nici o piedică în calea controlului, total sau parțial, al acestor furnizori. Această realitate face ca firmele industriale japoneze să aibă întotdeauna „o voce” în managementul acestor furnizori, în sensul în care pot influența deciziile majore ale acestora cu privire la dimensiunea tehnologică, comercială, de marketing șamd. Această abilitate, combinată cu faptul că grupările de tip keiretsu mai cunosc și participații semnificative ale instituțiilor financiare printre acționarii companiilor industriale (bănci, societăți de asigurări, etc.) determină

¹ McGuire, J. și S. Dow – „The Persistence and Implications of Japanese Keiretsu Organization”, *Journal of International Business Studies*, 34, 2003, pag. 374;

² Gilson, Ronald și Mark Roe – „Understanding the Japanese Keiretsu: Overlaps between Corporate Governance and Industrial Organization”, Working Paper 83, The Center for Law and Economic Studies, Columbia University School of Law;

existența unui așa-numit „acționariat stabil”, care face ca managementul companiilor japoneze afiliate la keiretsu să fie orientat către maximizarea valorii la nivel de lanț de valoare și nu la nivel de firmă particulară. Altfel spus, strategia Ford de integrare pe verticală de la începutul secolului al XX-lea a fost echivalată în Japonia cu o strategie de integrare „virtuală”, în sensul în care controlul nu este exercitat prin internalizarea totală a stadiilor de producție ci printr-un control parțial (alături de alte mecanisme mai informale), dar care poate fi la fel de eficient, al companiilor aflate pe diferitele stadii de producție intermediare. Printre aceste mecanisme informale, se pot menționa Consiliile președinților (așa-numitele „shacho-kai”), asociațiile industriașilor (așa-numitele „Keidanren”) sau consiliile patronale (așa-numitele „Nikkeiren”). Nu în ultimul rând, firmele subcontractante independente ale fiecărei grupări se întâlnesc în cadrul asociațiilor de cooperare ale furnizorilor (așa-numitele „Kyoryokukai”) din jurul corporațiilor industriale.

Existența acestor relații pe verticală, specifice grupărilor de tip keiretsu, a fost considerată factorul principal în disponibilitatea companiilor din lanțul de valoare de a realiza investiții specifice, generatoare de economii de integrare, specifice firmelor integrate. Analistii califică acest tip de relații specifice unei abordări „secvențiale” sau „relaționale”, care depășește stadiul de tranzacție.

Sisteme de producție în industria auto internațională: Fordism și Toyotism

Industria producătoare de automobile a fost întotdeauna, prin calitatea sa de industrie de asamblare, unul dintre terenurile de explorare a unor noi tehnici manageriale și sisteme organizaționale. Succesul la scară internațională din perioada inițială a acestei industrii a fost considerat a

se baza pe implementarea cu succes a sistemului producției de masă¹. Datorită standardizării producției, companiile realizau un număr redus de produse dar beneficiau de economii de scală semnificative, fapt care le permitea o strategie de prețuri joase. Exemplul cel mai citat este aceeași companie Ford care, în perioada inițială, realiza un singur model de automobil în același timp². Distribuția era de tip „push”, în sensul în care compania „împingea” către lanțul de distribuție stocuri mari de produse finite astfel încât acesta să poată satisface la orice moment, din stoc, cerințele consumatorilor. Această abordare, denumită Fordism, presupunea în același timp disponibilitatea imediată de stocuri de materii prime și piese componente astfel încât procesul de producție să fie continuu și neîntrerupt.

Perioada postbelică și îndeosebi deceniul Crizei Energetice este însă martora unei penetrări semnificative a piețelor internaționale de către companiile japoneze. Succesul japonez a fost explicat prin diferite argumente însă printre cele mai importante au fost menționate și cel al specificului guvernantei corporative, respectiv al organizării industriale sub forma grupărilor de tip keiretsu. Beneficiind de relațiile de control față de principalii membri ai lanțului de valoare, compania industrială japoneză tipică a reușit să implementeze noi inovații în sistemele de producție care au putut fi concepute tocmai datorită specificității relațiilor cu furnizorii. În primul rând, este vorba așa numitul „Sistem de Producție Toyota” (engl. „Toyota Production System”), un sistem

¹ Inovată nu de către Ford ci de către Oldsmobile. Este inovația numită linie de producție, care va revoluționa această industrie și care se va păstra până în ziua de azi drept element cheie al producției de automobile. Ford va fi însă compania care îl va implementa cel mai bine.

² Pentru a trece de la modelul T la modelul A, fabricile Ford au fost închise aproape un an de zile pentru adaptarea echipamentelor tehnologice la specificul nou de producție. A se vedea Langlois, Richard, Paul Robertson – „Explaining Vertical Integration: Lessons from the American Automobile Industry”, *The Journal of Economic History*, Vol. 49, issue 2, June 1989, pag. 370. Cea mai bună ilustrare a standardizării producției era faptul că modelul T avea o singură culoare, respectiv negru. O afirmație adeseori atribuită lui Henry Ford este aceea că „vindem automobile de orice culoare, numai negru să fie”.

de producție flexibil, care pune accentul pe ceea ce ulterior se va numi „producție curată” (engl. „lean production”)¹.

Tabel 1: Comparație între sistemul „producției de masă” și sistemul „producției curate”		
	„Producția de masă” (Fordism)	„Producția curată” (Toyotism)
Produsul	standardizat	personalizat
Producția	accent pus pe economiile de scală	accent pus pe crearea de valoare de utilizare
Distribuție	push	pull
Politica privind stocurile	Just-in-Case, accent pe stocuri tampon (engl. „buffer stocks”)	Just-in-Time, accent pus pe reducerea imobilizărilor și a costurilor financiare
Rebuturile	schimbate din stoc	eliminate chiar din faza de design și producție
Controlul calității produselor	la „ieșirea pe poarta fabricii”	în timpul producției
Sursa: autor		

Această „nouă” abordare față de clienți prespune însă o „integrare a furnizorilor” (engl. „supplier integration”) în stabilirea strategiei și politicilor de produs ale firmei. Astfel, pentru a putea oferi cele mai utile servicii de către produsul final, producătorii acestuia trebuie să atragă furnizorii de componente care joacă un rol major în paleta de servicii oferită de către produs, respectiv design-ul produsului final. Această integrare a furnizorilor nu poate fi realizată decât prin raționalizarea bazei de aprovizionare, respectiv reducerea numărului de furnizori, astfel încât firma să poată interacționa mai ușor cu ei în

¹ Eaton, Curtis și Nicolas Schmitt – „Flexible Manufacturing and Market Structure”, *The American Economic Review*, September 1994, 84, 4, pag. 875;

sensul amintit ca și încercarea de a-i motiva pe aceștia prin promovarea unor relații pe termen lung. Altfel spus, un anumit grad de „depedență” strategică. Pentru a sugera un simplu exemplu, se apreciază că, în industria auto, circa 70% din defecțiunile pe care le are un produs sunt datorate fazei de design a produsului și, mai ales, neatragerii furnizorilor în faza de cercetare și dezvoltare¹. Din acest punct de vedere, atragerea furnizorilor în această etapă poate constitui un pas important în minimizarea acestor erori, deși acest fapt poate crea o „captivitate” a firmei pe întregul ciclu de viață al produsului².

Este de menționat însă faptul că puțini autori au pus accentul pe dimensiunea guvernantei corporative pentru a explica motivele apariției acestui tip de sistem de producție în industria producătoare de automobile din Japonia. Având în vedere relațiile de control, formale și informale, existente în cadrul industriei japoneze, companiile industriale au putut să impună furnizorilor lor efectuarea de investiții specifice semnificative pe relația bilaterală precum și ajustarea sistemului de producție la propriul sistem de producție, inclusiv a politicilor privind stocurile sau distribuția. Dyer³ amintește cum un producător precum Toyota deține participații minoritare în aproximativ 50 din cei 300 de furnizori ai săi (fiind vorba de cei mai importanți dintre ei) în timp ce în cazul furnizorilor critici, ponderea participației poate ajunge la 20 - 50% din capitalul acestora din urmă.

¹ Zsidisin, George și Michael Smith – „Managing Supply Risk with Early Supplier Involvement: A Case Study and Research Propositions”, *Journal of Supply Chain Management*, Fall 2005, 41, 4, page 44;

² Pentru a-i atrage pe furnizori în maximizarea valorii produsului firmei chiar din faza de design și proiectare, de regulă marii producători acordă furnizorului respectiv exclusivitate în aprovizionare pe toată durata de viață a produsului. Având însă în vedere reducerea dramatică a ciclului de viață al produselor, inclusiv în industria auto, această asigurare nu este însă o opțiune fără întoarcere.

³ Citat în Putnam, Laura și Peng Chan – „The American Keiretsu: America’s New Competitive Advantage”, *American Business Review*, ianuarie 1998, 16, pag 115;

După cum va afirma Hammer¹ ulterior, „raționalizarea proceselor de afaceri este următoarea mare frontieră a reducerii costurilor, a creșterii calității și a măririi vitezei de operare. Aici este locul unde se vor duce războaiele de productivitate ale următorului deceniu ... învingătorii vor fi acele companii care vor fi capabile să adopte o nouă abordare în ceea ce privește lucrul strâns cu partenerii de afaceri pentru a schița și gestiona procese de afaceri care depășesc granițele tradiționale ale companiei”. O astfel de apreciere pare a se și inspira din lecțiile oferite de către producătorii auto japonezi care au reușit să implementeze primii o asemenea abordare în managementul operațiilor, în primul rând și datorită specificului relațiilor pe verticală din această economie.

Dimensiunea logistică a dezbaterii

Relația particulară care există în economia japoneză între companiile industriale și furnizorii lor are un impact major și asupra logisticii. Relațiile de control, chiar și minoritar, între aceste companii permit în primul rând realizarea de investiții specifice ale firmelor în relațiile bilaterale. Activele specifice au fost definite de către Oliver Williamson și împărțite în mai multe categorii printre care și specificitatea locațională. Aceasta apare atunci când un furnizor decide să își construiască facilitățile de producție aproape de facilitățile de producție ale clientului său, reducând în acest sens costurile logistice ale tranzacțiilor dintre cei doi. Evident, în cazul posibil în care acest client decide să întrerupă relația de afaceri, valoarea de utilizare a acestor active pe o altă relație de afaceri este cu mult redusă. Conform diferitelor studii, furnizorii producătorilor industriali din cadrul grupărilor de tip keiretsu din Japonia sunt în medie mai aproape poziționați spațial decât furnizorii producătorilor care nu fac parte din astfel de grupări și decât în cazul producătorilor americani. Analiza lui

¹ Hammer, Michael – „The Superefficient Company”, Harvard Business Review, 1 Septembrie, 2001;

Dyer¹ scoate în evidență faptul că furnizorii Toyota sunt localizați în medie la 60 de mile de facilitățile producătorului japonez, în timp ce în cazul producătorilor americani, media este de aproximativ 500 de mile, în ciuda concentrării spațiale a industriei auto în America în zona Marilor Lacuri².

Această poziționare spațială permite în același timp reducerea semnificativă a stocurilor de componente ale producătorilor japonezi, reducând și costurile acestor imobilizări. Datorită tocmai acestei poziționări spațiale, același studiu a descoperit că raportul stocuri / cifră de afaceri este în mod semnificativ mai mic în cazul producătorilor japonezi prin comparație cu cei americani. La o valoare a acestui indicator de 2,3% pentru Toyota, cei Trei Mari producători americani au valori în medie de 8,5%.

Costurile ascunse ale Toyotismului

Avantajele percepute ale sistemului producției flexibile i-a făcut pe mulți analiști să se întrebe dacă acesta poate fi declarat câștigător fără drept de apel asupra vechiului sistem de producție. Zhiang și Chun³ se întreabă dacă nu cumva „producția îngustă ar trebui să înlocuiască producția de masă” în timp ce alți autori precum Putnam și Peng constată deja adoptarea pe scară largă a acestui sistem de producție de către producătorii auto americani⁴.

¹ Dyer, Jeffrey – „Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Issue 4, April 1996, page 280;

² Astfel, această concentrare nu este dată de specificul geografic al acestor țări.

³ Zhiang Lin, Chun Hui – „Should Lean Replace Mass Organization Systems? A Comparative Examination from a Management Coordination Perspective”, *Journal of International Business Studies*, 30, 1, First Quarter, 1999, pag. 45;

⁴ Cei doi autori chiar proclamă existența a *keiretsu* american. Este o exagerare care însă surprinde tendința evidentă de urmare a liderilor japonezi în această direcție. A se vedea Putnam și Peng – [1998], pag 113;

O astfel de perspectivă poate fi însă calificată drept relativ exultată. Numeroși autori au subliniat că există și dezavantaje ale unei asemenea strategii de integrare a lanțului de producție. În primul rând, din punct de vedere logistic, stocurile reduse specifice sistemului Just-In-Time sunt însoțite de aprovizionarea cu partizi mici de materii prime și materiale, tocmai în sensul reducerii costurilor financiare dar care poate crește în schimb în mod semnificativ costurile logistice. În al doilea rând, orice întrerupere, chiar și involuntară, a aprovizionării cu o anumită componentă de către un furnizor poate scurtcircuita întregul lanț de producție¹.

În același timp, o condiționare și mai puternică poate fi legată de opțiunile strategice ale firmei în relațiile sale pe verticală. Anii 90 au fost considerați extrem de nefavorabili pentru economia japoneză tocmai datorită imposibilității sale de a se restructura. Grupările de tip keiretsu au o înclinație foarte redusă către restructurare în sensul în care o companie industrială va renunța greu la un furnizor pe care îl controlează în favoarea unui alt furnizor independent. Opțiunea firmei este într-un anumit sens limitată ca și în cazul unei integrări pe verticală în cadrul aceleiași firme.

Concluzie

Consacrarea sistemului producției flexibile în industria auto japoneză este rezultatul unor particularități ale sistemului de guvernare corporativă și al organizării industriale din această economie. Acest sistem s-a dezvoltat în cadrul unei firme precum Toyota deoarece aceasta este membră a unei grupări de tip keiretsu iar natura relațiilor pe verticală cu proprii săi furnizori a jucat un rol critic. Opțiunea către unul sau altul dintre sistemele de producție precum și cu privire la strategia logistică a unei firme sunt decizii care trebuie integrate într-un

¹ Un incendiu la un furnizor Toyota a determinat o întrerupere a activității producătorului japonez pentru circa o săptămână.

context mai larg, care ține în mod fundamental de limitele controlului companiei, atât în cadrul intern cât și în afara organizației.

Alegerea unuia sau altuia dintre aceste sisteme va rămâne întotdeauna o decizie antreprenorială în măsura în care nu există decizii de afaceri optime ex ante, care să nu aibă costuri ci doar beneficii. Sistemul producției flexibile are și propriile sale puncte slabe iar acestea trebuie conștientizate de către orice companie.

Bibliografie

Shleifer, Andrei și Robert Vishny – „A Survey of Corporate Governance”, *The Journal of Finance*, Vol. LII, No. 2, June 1997, pag. 737;

Halpern, Paul – „Systemic Perspectives on Corporate Governance Systems”, paper prepared for Conference and Symposium on Corporate Governance and Globalization, University of Toronto, 1 Septembrie 1999;

Reaz, Masrur și Mohammed Hossain – „Corporate Governance aournd the World: An Investigation”, *Journal of American Academy of Business*, Septembrie 2007, 11, 2, pag. 171;

Hamilton, Robert – „Corporate Governance in American 1950-2000: Major Changes but Uncertain Benefits”, *Journal of Corporation Law*, Winter 2000, 25, 2, pag. 357;

Dyer, Jeffrey, Dong Sung Cho și Wujin Chu – „Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management”, *California Management Review*, Vol. 40, No. 2, Winter 1998;

McGuire, J. și S. Dow – „The Persistence and Implications of japanese Keiretsu Organization”, *Journal of International Business Studies*, 34, 2003, pag. 374;

Gilson, Ronald și Mark Roe – „Understanding the Japanese Keiretsu: Overlaps between Corporate Governance and Industrial Organization”, Working Paper 83, The Center for Law and Economic Studies, Columbia University School of Law;

Eaton, Curtis și Nicolas Schmitt – „Flexible Manufacturing and Market Structure”, The American Economic Review, September 1994, 84, 4, pag. 875;

Zsidisin, George și Michael Smith – „Managing Supply Risk with Early Supplier Involvement: A Case Study and Research Propositions”, Journal of Supply Chain Management, Fall 2005, 41, 4, page 44;

Putnam, Laura și Peng Chan – „The American Keiretsu: America's New Competitive Advantage”, American Business Review, ianuarie 1998, 16, pag 115;

Hammer, Michael – „The Superefficient Company”, Harvard Business Review, 1 Septembrie, 2001;

Dyer, Jeffrey – „Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry”, Strategic Management Journal, Vol. 17, Issue 4, April 1996, page 280;

Zhiang Lin, Chun Hui – „Should Lean Replace Mass Organization Systems? A Comparative Examination from a Management Coordination Perspective”, Journal of International Business Studies, 30, 1, First Quarter, 1999, pag. 45;

Radu MUȘETESCU, Lector universitar, dr., Catedra de Relații Economice Internaționale, Academia de Studii Economice, București.

Adina MUȘETESCU, Lector universitar, dr., Facultatea de Afaceri Internaționale și Economie, Universitatea Creștină 'Dimitrie Cantemir'.