

STRATEGII DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A CALITĂȚII OFERTEI DE PRODUSE ȘI SERVICII

Simona FELEGEAN¹

simonafelegean@yahoo.com

ABSTRACT: Meeting customer requirements by increasing the quality of products and services is becoming an increasingly complex problem once the standard of living is raising fact that leads to increased demands. Other two factors that impose intensification of quality concerns are the increasing of the pace of technical progress and competition. The growing focus on quality does not lead to simplification of the problem. Quality proves to be a technical, economical and social category of high complexity and finding a solution to the problems they raise means to attract an increasing number of people from the organization until everyone is involved. It is difficult to specify which author or country has ever used the concept of total quality because it has gradually developed in several states, the USA and Japan being the first.

A.V. Feigenbaum coined the concept of „total quality” in his book „Total Quality Control” which was published in 1961 in New York. According to A.V. Feigenbaum “Total quality control is an effective system for integrating the quality development, quality maintenance, and quality improvement efforts of the various groups in an organization so as to enable production and service at the most economical levels which allow full customer satisfaction.”

Total quality is thus seen as a way of achieving the firm’s main objective, maximising profit by manufacturing the product in the „most economical possible” way so as to be accepted without reservations by the beneficiary.

KEYWORDS: quality control, profit, product, concept, customer, TQM, economic.

Calitatea este o noțiune cu o foarte largă utilizare, ceea ce face extrem de dificilă definirea ei din punct de vedere științific. Discipline ca filozofia, economia și cele tehnice dau un înțeles diferit acestui termen.

În literatura de specialitate conceptul de calitate a produselor și

¹ Profesor de economie la Colegiul Tehnic „Dimitrie Ghika”, Comănești, județul Bacău.

serviciilor se regăsesc în mai multe accepțiuni. La fel în practica economică. Astfel, calitatea este definită ca reprezentând „satisfacerea cerințelor clientului”, „disponibilitatea produsului”, „un demers sistematic către excelență”, „conformitatea cu specificațiile”, „corespunzător pentru utilizare”, etc.

Standardul ISO 8402 definește calitatea ca reprezentând „ansamblul caracteristicilor unei entități, care îi conferă aptitudinea de a satisface nevoile exprimate sau implicite”.

Conform acestei definiții „calitatea” nu este exprimată printr-o singură caracteristică, ci printr-un ansamblu de caracteristici, este de sine stătătoare, ea existând numai în relația cu nevoile clienților. Prin calitate trebuie satisfăcute nu numai nevoile exprimate ci și cele implicite.

În paralel cu schimbările tehnologice și socio-culturale rapide, au evoluat și modalitățile de asigurare a calității produselor și serviciilor. Analizând această evoluție putem pune în evidență mai multe etape cu caracteristici specifice. Pot fi delimitate patru astfel de etape:

1. *Asigurarea calității prin control* acoperă prima jumătate a secolului nostru. În această perioadă au dominat teoriile tayloriste de organizare științifică a muncii.

Aceste teorii s-au regăsit în principiile de management, cât și în organizarea activităților din întreprindere concretizându-se în procesul de descompunere a procesului de producție a unui produs în operații elementare, limitarea responsabilităților, specializarea unităților funcționale. A rezultat astfel separarea celor care iau decizii de cei care le execută și cei care controlează îndeplinirea lor.

Calitatea era astfel asigurată prin controlul final al componentelor, urmărindu-se identificarea și eliminarea celor necorespunzătoare. Atenția era concentrată asupra produsului și mai puțin a procesului, urmărindu-se verificarea post – proces a conformității cu specificațiile. Prin asigurarea calității se înțelege deci, respectarea acestor specificații.

2. *Asigurarea calității prin metode statistice* este etapa corespunzătoare anilor '50. Primele lucrări privind controlul statistic al calității sunt publicate în anii '20 când autorii propun folosirea fișei de control statistic a calității. În întreprinderi folosirea acestor metode conduce la accentuarea controlului pe fluxul tehnologic, urmărindu-se identificarea cauzelor apariției defectelor, în scopul prevenirii lor în procesele ulterioare.

3. *Asigurarea calității prin motivarea personalului* este corespunzătoare

anilor '60 și pune accentul pe motivarea personalului în asigurarea calității. Pe plan internațional pot fi puse în evidență mai multe direcții, relativ independente. În SUA sunt elaborate programe „zero defecte”. În Japonia, plecând de la același concept s-au înființat cercurile de calitate. Acestea au căpătat o mare extindere, scopul lor fiind de a preveni defectele prin descoperirea cauzelor acestora. Cercurile de calitate promovează autocontrolul și utilizarea unor mijloace de stimulare materiale și morale pentru asigurarea calității.

4. *Concepte integratoare de asigurare a calității* corespunde anilor '80 și și-au găsit aplicabilitatea în primul rând în Japonia sub denumirea de „Total Quality Control” – TQC, desemnând activitatea de ținere sub control a calității în întreprindere și devenind astfel o problemă națională. Această abordare cuprinde curând și în țările vest europene și se orientează tot mai mult către activitățile desfășurate pentru asigurarea calității la clienți, implicațiile proceselor și rezultatelor acestora asupra mediului înconjurător.

Se conturează astfel apariția unui nou concept „Total Quality Management” – TQM în care capătă importanță orientarea consecventă spre „proces”, urmărindu-se optimizarea proceselor de pe întreaga traiectorie a produsului, începând cu studiile de piață pentru identificarea nevoilor și până la faza de post – utilizare, a reintegrării în natură a rezultatelor acestui proces.

Conceptul de „strategie” (etimologic vine de la grecescul „strategos” = arta de a combina) sau „pilotajul la vedere” reprezintă combinația dintre obiectivele majore pe care întreprinderea își propune să le atingă și mijloacele necesare. Presupune a fi capacitatea întreprinderii de a asigura convergența acțiunilor și mijloacelor pentru atingerea unor obiective majore în contextul unei abordări programatice și pragmatice de perspectivă.

Conceptia strategică a tuturor acțiunilor politice intervine ca factor complementar de particularizare și detaliere a strategiei la diferite niveluri (exemplu: politica economică, politica comercială, politica în domeniu calității, politica de personal etc.) fiind orientate spre și pentru o anumită strategie (fig.1.1).

Strategia decurge din politicile detaliate pe nivelurile structurii organizatorice; se definește politica fiecărui nivel, aceasta în funcție de politica nivelului precedent. Conducerea întreprinderii are obligația să-și clarifice obiectivele și să-și elaboreze adecvat raportul strategie-politică, pentru a implica aportul tuturor participanților.

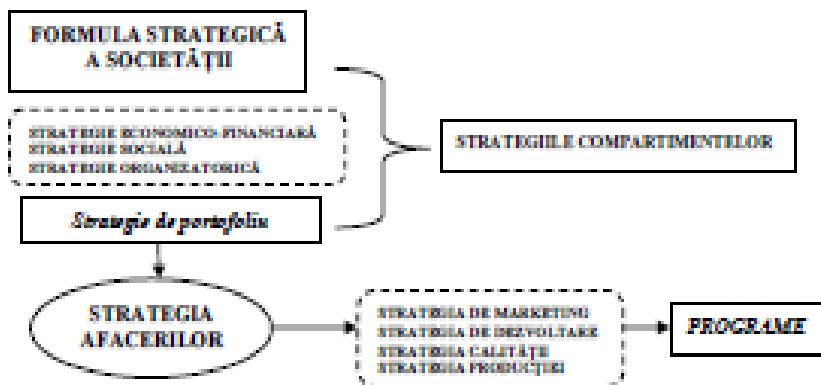


Fig. nr.1 – Strategii de societate

Strategiile în domeniul calității au misiunea de a face față concurenței, prin urmare sunt strategii concurențiale. Ele pot fi **ofensive** (de penetrare pe piață, cu realizarea produselor de calitate cel puțin la nivelul concurenței) și **defensive** (de menținere a poziției pe piață, cu accent pe asigurarea calității și ținerea sub control a proceselor tehnologice).

Strategiile pot fi concepute **pe termen scurt**, când vorbim despre strategii curente, sau pe termen lung, când se impune aplicarea unui management al calității totale.

Cu toate că încercările sunt numeroase nu s-a reușit încă să se stabilească exact originea expresiei de calitate totală. Se pare că această expresie s-a impus treptat, printr-un consens implicit.

Pentru unii autori, calitate totală înseamnă calitatea produsului, pentru alții satisfacerea clientului.

Luând în considerare numeroase opinii se pot pune în evidență următoarele orientări principale în definirea calității totale:

- calitatea totală este o politică sau o strategie a întreprinderii în domeniul calității;
- conceptul de calitate totală și managementul calității totale sunt echivalente;
- calitatea totală reprezintă scopul, iar managementul total al calității, mijlocul pentru realizarea ei.

Filosofia managementului total al calității cuprinde în opinia lui Kélada, patru elemente: recunoașterea rolului primordial al clientului (datorită lui societatea există și poate progresa), lucrătorul se află în centrul tuturor

proceselor prin care se realizează calitatea totală, preocuparea pentru rentabilitate este omniprezentă și preponderentă, toți partenerii externi ai întreprinderii din amonte și din aval participă activ la realizarea calității totale.²

Dimensiunea filosofică este cel mai greu de perceput, dar reprezintă cea mai importantă dimensiune a TQM. Această dimensiune recunoaște că singurul „patron” în întreprindere este clientul. El devine preocuparea principală a întregului personal, în frunte cu managerii, cât și a partenerilor întreprinderii.

Dimensiunea tehnică a TQM se referă la aspectul operațional al acestuia. Nu este suficient să vrem să obținem calitatea totală (filosofie), să știm ce trebuie făcut (logică), trebuie să și putem s-o realizăm (tehnică).

Pentru implementarea TQM este necesar să utilizăm instrumente și tehnici specifice: tehnicile de prevenire, identificare și soluționare a problemelor, Quality Function Deployment, metoda Taguchi de îmbunătățire a concepției și procedeele de fabricație a produselor, tehnicile de control statistic, etc.

O altă orientare în definirea TQM o constituie abordarea acestuia ca un concept multidimensional. În opinia lui Zink TQM reprezintă o nouă filosofie a calității, care presupune îndeplinirea unor premise de personal, de ordin structural și tehnic, ca și utilizarea unor metode și instrumente corespunzătoare.

Pentru ca această filosofie să poată fi implementată, Zink consideră că se impune asigurarea unor premise de ordin structural, de personal și tehnice, rezultând tot atâtea dimensiuni ale TQM.

Standardul ISO 8402 definește TQM ca un sistem de management al unei organizații, centrat pe calitate, bazat pe participarea tuturor membrilor săi, prin care se urmărește asigurarea pe termen lung, prin satisfacerea clientului și obținerea de avantaje pentru toți membrii organizației și pentru societate. TQM adaugă conceptului de management al calității o strategie pe termen lung, ca și participarea întregului personal în interesul firmei, al lor înșiși, al clienților acesteia ca și al societății în ansamblu.

Dimensiunea structurală a TQM se referă la definirea proceselor și secvențelor acestora, astfel încât să poată fi ținute sub control, precum

² Kélada J., *Qualité totale et gestion par extraversion*, în revista *Gestion*, februarie 1991, p. 44

și stabilirea unor relații de tipul „client intern-furnizor intern“, mai ales printr-o organizare adecvată a activităților.

Dimensiunea umană a TQM se referă la asigurarea unui nivel corespunzător de pregătire pentru toți lucrătorii, schimbarea mentalității acestora și motivarea lor în realizarea obiectivelor preconizate. Întregul personal trebuie instruit în spiritul filosofiei calității și în sensul utilizării metodelor și instrumentelor TQM. La nivelul conducerii trebuie acceptată ideea că fără o asemenea pregătire nu este posibilă implementarea principiilor TQM.

Îmbunătățirea continuă a calității este tipul de strategie curentă, care poate fi abordată în viziunea clasică și în viziunea modernă.

În viziunea clasică – *strategia inovării tehnologice* presupune modificări tehnologice majore, iar ca rezultat al acestora îmbunătățirea produselor se realizează în salturi mari, cu eforturi investiționale substanțiale în vederea obținerii unor efecte economice rapide.

În viziunea modernă – *strategia Kaizen*³ (conceptul „umbrelă”, cel mai important concept⁴ al managementului japonez, care reunește cea mai mare parte a conceptelor (tehnici/metode/instrumente) și practicilor japoneze: CWQC, Kanban, cercurile calității, sistemul de sugestii, mecanizarea, automatizarea, disciplina muncii, mentenanța productivă totală, etc) – o alternativă a strategiei inovării promovată de Masaaki Imai autorul lucrării „Kaizen, the key to Japan’s Competitive Success”.

Aceasta este considerată o strategie integratoare (a strategiilor de marketing, proiectare-dezvoltare și de producție) și trasfuncțională a societății care urmărește îmbunătățirea treptată și continuă a calității atât a produselor și serviciilor, cât și a productivității și competitivității, cu participarea întregului personal. Această strategie a adoptat principiul îmbunătățirii treptate, prin „pași mici”, ce se pot realiza cu eforturi investiționale mici și continue, prin know-how convențional, fără modificări tehnologice majore, tabelul 4.1.

³ Semnificația termenului „Kaizen” vine din japoneză – unde kai = schimbare, zen = pentru mai bine – și se folosește cu înțelesul de „îmbunătățire continuă”

⁴ Conform conceptului Kaizen „Dacă ai grijă de calitate, profiturile vor avea grijă de ele însele! Prioritar este, nu cercetarea rezultatelor, ci a proceselor care conduc la aceste rezultate și implicit a lucrătorilor. Rezultatele se obțin datorită oamenilor. Indicatorii economici sunt consecințe ale proceselor productive, de aceea atenția trebuie acordată prioritar lucrătorilor”

Tabelul 4.1 Compararea strategiei Kaizen cu strategia inovării

Nr. crt	Caracteristici	Strategia Kaizen	Strategia inovării
1.	orientarea	spre proces	spre rezultate
2.	abordarea	continuă cu „pași mici”	salturi mari
3.	baza de realizare	know-how convențional	inovare tehnologică, modificări majore
4.	eforturi investiționale	mici, constante	substanțiale
5	creștere economică	Lentă	rapidă

Modelele, tehnicile și instrumentele strategiei Kaizen sunt: ciclul Deming/planurile de acțiune PDCA, cercurile calității, grupuri mici de lucru, sistemul de sugestii, mentenanța productivă totală, metodele celor „3S” și „5S” etc.

Ciclul Deming sau PDCA privind îmbunătățirea calității – presupune coordonarea activităților dintre proiectare, producție, desfacere, cercetare, care în vederea satisfacerii clientului sunt dublate de imperativul acțiunilor Planifică! Execută! Verifică! Acționează! → „Plan! – Do! – Check! – Action!” = PDCA.

PROIECTARE/ <i>Planifică!</i> („Plan!”)	Presupune analiza și evaluarea situației prezente, perspectivei dorite, posibilităților avute, modificărilor implicate, rezultatelor obținute, suficienței datelor disponibile, necesității de noi informații, priorităților impuse, elaborarea planului de îmbunătățire;
PRODUCȚIE/ <i>Execută!</i> („Do!”)	Aplică planul, apoi rezultă primele informații despre acesta;
DEFACERE/ <i>Verifică!</i> („Check!”)	Evaluează rezultatele aplicării planului și identifică punctele critice;
CERCETARE-DEZVOLTARE/ <i>Acționează!</i> („Act!”)	Se acționează în punctele critice care necesită modificări în procedeu sau standarde pentru a le pune în acord cu soluțiile preconizate.

Acestea pot fi îmbunătățite reluându-se ciclul PDCA.

Sistemul de sugestii este cea mai simplă tehnică în cadrul acestei strategii, care se realizează prin parcurgerea următoarei succesiuni de etape:

- încurajarea lucrătorilor să formuleze sugestii despre grup + activitate;
- instruirea lucrătorilor astfel încât sugestiile lor să fie pertinente;

– lucrătorii împreună cu managerul analizează impactul economic al sugestiilor formulate anterior.

Acest sistem – combinat eventual cu alte tehnici – funcționează în majoritatea întreprinderilor japoneze, cu următoarele efecte: îmbunătățirea activității, a mediului de lucru, a proceselor și echipamentelor, a calității produselor, a productivității, a relațiilor cu clienții, precum și economii de resurse, scăderea costurilor și creșterea profitului.

Metoda Just-in time (exact la timp), JIT – coordonează procesele de producție în care se asigură fabricarea și livrarea subansamblelor; se aplică producției de serie care poate fi împărțită în loturi mici; are două variante, cu o cartelă sau cu două cartele. Cele mai bune rezultate se obțin în producția de autoturisme, mașini-unelte, mașini agricole, calculatoare, televizoare, etc. utilizarea acestei metode simplifică desfășurarea, coordonarea și organizarea muncii și crește flexibilitatea procesului, prin informații rapide.

Metodele celor „3S” și „5S” sunt în legătură cu locul de muncă:

Metoda celor „3S” se referă la desfășurarea coordonată a trei categorii de activități:

SEIRI – îndepărtarea a tot ce nu este util la locul de muncă;

SEITON – ordonarea obiectelor utile, ca să poată fi ușor de folosit;

SEISO – asigurarea curățeniei spațiului și obiectelor de lucru.

Metoda celor „5S” are în plus două categorii de activități:

SEIKETSU – vizibilitatea normelor de lucru;

SHITSUKE – respectarea strictă a regulilor de lucru.

Mentenanța productivă totală se aplică, în scopul creșterii gradului de folosire și a duratei de viață a utilajelor, cu participarea tuturor lucrătorilor instruiți asupra modului de utilizare și întreținere a utilajelor.

Această metodă prezintă o serie de avantaje: utilizarea corespunzătoare a utilajelor și funcționarea mai bună a acestora, scăderea cheltuielilor de întreținere și reparații.

Managementul calității totale este un proces complex care determină o îmbunătățire continuă a calității produselor/serviciilor în scopul satisfacerii cerințelor clienților în contextul creșterii productivității muncii și a profitului întreprinderii. Prezentăm o diagramă care rezumă elementele definitorii ale noțiunii de calitate totală, figura de mai jos.

TQM este un nou sistem de conducere a întreprinderii care utilizează tehnici specifice pentru a atinge calității totale printr-o serie de obiective: satisfacerea frecventă a cerințelor clientului prin depășirea așteptărilor

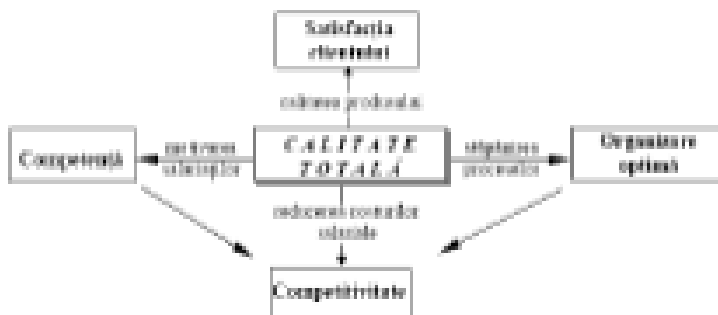


Fig. nr. 2.2 – Corelația dintre acțiunile vizând introducerea calității totale și competitivitatea unei firme

acestui, atingerea unor poziții competitive pe piață prin creșterea productivității și îmbunătățirea continuă a calității, construirea unui sistem total de conducere prin implicarea tuturor angajaților – și în primul rând a managerului – care să acționeze pentru satisfacerea cerințelor implicite și explicite ale beneficiarului.

TQM este un ansamblu de activități menite să asigure realizarea simultană a obiectivelor, prin utilizarea optimă a resurselor fizice, umane și financiare disponibile.

Sistemul de calitate este format dintr-un set de proceduri, acțiuni și resurse ce sunt puse în mișcare printr-o structură organizatorică cu responsabilități privind procesele care conduc la un anumit nivel de calitate a produselor/serviciilor în conformitate cu un standard de referință din seria ISO 9000.

Tipul sistemului de calitate ales trebuie structurat și adaptat specificului de activitate, ca *mijloc* prin care se realizează *politica și obiectivele declarate de conducerea firmei – de orientare spre clienți și spre piața de desfacere*.

Demersurile de implementare a sistemului de calitate în desfășurarea activității unei firme se fac cu scopul inițial de certificare al acestui sistem care să aducă pe termen lung avantaje pentru firma respectivă. Avantajele pe care le aduce constau în realizarea obiectivelor cuprinse în politica firmei conform cu un model luat ca referință, obiective care, pe termen mediu sau lung, vizează consolidarea firmei prin orientarea atenției spre calitatea resurselor materiale, satisfacerea cerințelor consumatorilor, extinderea pieței de desfacere, creșterea cifrei de afaceri etc.

Un sistem al calității, ca să fie implementat (să funcționeze) și să fie certificat, trebuie să ocupe un loc prioritar în politica și strategia de dezvoltare a firmei. Trebuie motivată introducerea lui și înțeleasă de toți angajații firmei. Acest proiect presupune un efort pentru firmă, în primul rând un efort financiar, iar conducerea executivă are, în general, responsabilitatea de a fi forța conducătoare a unui program de asemenea amploare, care trebuie să se bucure de sprijinul tuturor departamentelor.

Conducerea întreprinderii răspunde în ce privește politica calității, definirea, elaborarea, detalierea, concretizarea și asigurarea realizării ei la toate nivelurile activității productive. Aprecierea finală a calității se realizează la beneficiar (utilizator, piață) și de o „autoritate” din interiorul/ exteriorul întreprinderii.

Competența în domeniul calității nu înseamnă clienți mulți, ci și clienți mulțumiți și câștigați.

Scopul politicii calității este de a lua în considerare, în toate etapele spiralei calității, interesele și cerințele beneficiarului (ale clientului), referitoare la calitatea produselor și serviciilor, ținând seama de resursele financiare, materiale și umane ale firmei și de cerințele societății.

Politica calității devine un angajament al conducerii, față de lucrătorii și clienții întreprinderii, precum și față de societate.

Bibliografie:

- [1] Balaure, V. și colab., *Marketing*, Editura Uranus, București, 2000
- [2] Baron T., *Calitate și fiabilitate. Manual practic*, Editura Tehnică, București, 1988.
- [3] Demetrescu, M. C., *Metode de analiză în marketing*, Editura Teora, București, 2001
- [4] Dinu E., *Strategia firmei: teorie și practică*, Editura Economică, București, 2000.
- [5] Fowler, F., *Survey research methods, 3rd edition*, Sage Publications, Beverly Hills, 2004
- [6] Gheorghiu, A., ș.a., *Măsurarea, analiza și optimizarea calității produselor industriale*, Editura Enciclopedică, București, 1981.
- [7] Kélada, J., *Qualité totale et gestion par extraversion*, în revista *Gestion*, februarie 1991.
- [8] Mâlcomeț, P., *Marketing*, Fundația Academică „Gheorghe Zane”, Iași, 1993.
- [9] Maxim, Emil, *Managementul și economia calității*, Editura Sedcom Libris, Iași, 1998.

- [10] Nicolescu, Ovidiu, Verboncu I., *Management*, Editura Economică, București, 1997.
- [11] Olaru Marieta – *Managementul Calității* – Editura Economică, București, 1999.
- [12] Olaru, Marieta, *Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității*, Editura Economică, București, 2000.
- [13] Patriche, D., *Marketing industrial*, Editura Expert, București 1994
- [14] Pistol, Gh. M., *Marketing*, Editura Fundatiei România de mâine, București, 2003.
- [15] Prutianu, S., Munteanu, C., Caluschi, C., *Inteligența. Marketing Plus*, Editura Polirom, Iași, 1998.
- [16] Sadgrove, (Kit), *Managementul Calității Totale în Acțiune*, Editura Rentrop & Straton, București, 1999.