

Prof. univ. dr. ION STANCIU

MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE

Ediția a II-a



Copyright © 2007, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin

Editurii Pro Universitaria

Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al

Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

STANCIU, ION

Managementul calității totale / prof. univ. dr. Ion Stanciu. –

Ed. a 2-a. – București: Pro Universitaria, 2007

Bibliogr.

ISBN 978-973-129-059-1

65.012.4:658.62.018.2(075.8)

Capitolul I

CALITATEA ÎN PREZENT ȘI VIITOR

1.1. Calitatea în prezent

Calitatea în prezent a devenit un element strategic al managementului global al întreprinderilor, pentru că determină în gradul cel mai înalt competitivitatea produselor/serviciilor pe plan intern și internațional.

Calitatea este un factor principal de reglare a pieței prin intermediul clientului care are dreptul de a alege ceea ce îi corespunde cel mai bine nevoilor și așteptărilor sale. În același timp, calitatea este și un factor pus în slujba societății civile pentru că pune pe prim-plan nevoile clientului. /31/

În spațiul Uniunii Europene are loc o vastă campanie de formare a unei „**culturi europene a calității**” prin:

- realizarea unei infrastructuri comune în domeniul calității;
- difuzarea unui volum mare de informații din domeniul calității în vederea consolidării pieței unice europene;
- „**europenizarea**” întreprinderilor prin promovarea unei politici europene a calității. Întreprinderile acționează într-un cadru național, dar armonizat cu standardele europene. „Politica europeană a calității” este o politică transcendentă a politicilor naționale pe care le determină și le influențează;
- elaborarea unor documente ale Uniunii Europene, precum „**Politica Europeană de Promovare a Calității**”, „**Calea Europei spre excelență**”, „**Programul European pentru Promovarea Calității**”, toate acestea prevăd măsuri pentru realizarea unei viziuni strategice a calității în toate țările membre și pentru identificarea „punctelor-cheie” ale acestui demers de maximă importanță.

Scopurile principale ale acestor reglementări au fost și sunt asigurarea liberei circulații a produselor și consolidarea pieței unice europene prin participarea agenților economici la elaborarea reglementărilor tehnice, la consolidarea transparenței și credibilității certificării și marcării „C.E.”.

În condițiile unei piețe concurențiale, cum este cea din U.E., se pune problema nu de a vinde ceea ce se produce, ci de a vinde ceea ce satisface clientul și nu dăunează societății.

Premiul European pentru Calitate, acordat anual din 1991 – numit și Modelul European al Excelenței, administrat de European Foundation For Quality Management – reprezintă un nou sistem de valori, inclusiv pentru organizațiile românești care trebuie să realizeze produse sau servicii la nivelul țărilor membre ale U.E..

1.1.1. Carta Europeană a Calității

Carta Europeană a Calității a fost semnată la sfârșitul *Convenției Europene a Calității* de către reprezentanții mai multor organizații europene importante în domeniul calității care au făcut un pas important spre armonizarea abordărilor în domeniul calității. /8/

Din acest document rezultă că într-o economie globală, calitatea este **cheia competitivității** companiilor europene și statuează obligația semnatarilor să lucreze spre obiectivul comun al promovării calității în toate țările din Uniunea Europeană.

Printre semnatarii cartei se află reprezentanții

- *Uniunii Europene,*
- *Organizației Europene pentru Calitate (EOQ),*
- *Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM),*
- *Asociației Europene a Meseriașilor și IMM-urilor (UAPME),*
- *Asociației Camerelor de Comerț și Industrie Europene (EUROCHAMBRES),*
- *Mișcării Franceze pentru Calitate (MFQ) ș.a.*

Factorii de primă importanță care au stat la baza deciziei organizațiilor de a semna această **Cartă** au fost **eficiența, solidaritatea și competitivitatea.**

John Roberts, președintele EFQM, a subliniat importanța documentului nu numai ca mijloc de a aduce mai aproape principalele organizații în domeniul calității, dar și de a le obliga pe acestea să întreprindă acțiuni pozitive în vederea extinderii idealurilor acesteia.

Președintele Franței din acea perioadă, dl. **Jacques Chirac**, a confirmat că guvernele devin tot mai convinse de importanța calității: „în final, calitatea este aceea care face diferența între companii”, a subliniat președintele francez în timpul Convenției Europene a Calității.

Principalele prevederi extrase din Carta Europeană a Calității

- În economia globală, competiția este pretutindeni. Pentru a câștiga, produsele și serviciile europene trebuie să fie cele mai bune dacă continentul nostru dorește să aibă vreo șansă pe piața internațională.
- Calitatea a devenit cheia competitivității.
- Calitatea este:
 - **un obiectiv** deoarece, pentru a fi competitive, organizațiile trebuie să răspundă precis necesităților și așteptărilor clienților și utilizatorilor.
 - **o metodologie** care promovează participarea, deoarece nu se poate cere implicarea totală a oamenilor și, în același timp, dezvoltarea unui mediu corespunzător de muncă.
- **Calitatea implică motivarea și responsabilitatea personalului.**

Calitatea este aceea care determină succesul în afaceri.

- Calitatea este un obiectiv al excelenței organizaționale.
- Calitatea este o **metodologie** și o **cale de promovare a participării active a oamenilor**, bazată pe implicarea și responsabilitatea fiecărui individ.
- Calitatea este o prioritate.
- Calitatea este o **măsură a eficienței. Non-calitatea determină o risipă a resurselor estimată la sute de miliarde de EURO pe an.**

- Prin reducerea costurilor, promovarea inovației, reînnoirea organizației și încurajarea inițiativei, **calitatea** devine **forța motoare a competitivității** și, în consecință, a creșterii numărului locurilor de muncă.
- **Competiția economică** cere întotdeauna ca organizațiile să facă mereu mai mult și mai bine. **Calitatea** trebuie să fie o prioritate pentru fiecare și în toate timpurile.
- În organizațiile noastre complexe, **calitatea** este inseparabilă de solidaritate.
- **Calitatea** are în vedere toate funcțiile și fiecare individ din organizație. Aceasta privește toate sectoarele (industriale, comerciale sau servicii) indiferent de mărimea acestora.
- Nu poate fi calitate fără un mediu favorabil calității.
- **„Lanțul calității”** unește și leagă toți actorii economici și sociali.
- Calitatea îl privește pe fiecare și cere ca fiecare să fie implicat.

Obligațiile actorilor europeni

Pentru a realiza această implicare totală care este o condiție a progresului viitor, autoritățile publice, organizațiile profesionale și de consultanță au decis să semneze **Carta Europeană a Calității**, care le obligă să acționeze.

Semnatarii își asumă răspunderea în următoarele domenii:

- să promoveze o abordare generală privind calitatea în afaceri și în sectorul public;
- să dezvolte **predarea calității la toate nivelurile de educație, de la învățământul elementar până la cel superior;**
- să dezvolte modul curent de gândire asupra metodelor și instrumentelor și să le facă mai accesibile pentru fiecare;
- să participe activ la diseminarea experienței calității;
- **să promoveze imaginea calității europene** pe plan mondial;
- să se străduiască să realizeze noi progrese în calitate de-a lungul întregului an;
- să fie implicați în Săptămâna Europeană a Calității (în prima săptămână din luna noiembrie a fiecărui an), cu scopul de a raporta asupra activităților realizate, inițiativelor curente și proiectelor viitoare;
- **implementarea sistemului de management al calității și certificarea lui în conformitate cu ISO 9001/2000.**

1.2. Calitatea în viitor

Este determinată de principalele schimbări care au apărut pe plan internațional, și anume:

1. noua piață globală în care calitatea a devenit hotărâtoare pentru client;
2. noua tehnologie a internetului determină succesul de piață;
3. noile modele de afaceri care pun în valoare resursele „intangibile” ale companiilor. /32/

1. Principalele caracteristici ale noii piețe globale sunt:

- clienții fac din calitate principalul criteriu de cumpărare (față de acum 10 ani, perioadă în care era pe locul 4-5 din 10 posibile);
- clienții percep calitatea produsului/ serviciului nu numai prin funcții și caracteristici, ci prin integrarea ei cu valoarea totală, adică cu promptitudinea livrării și existența rețelelor de mentenanță („service”);
- procesul de vânzare-cumpărare funcționează pe principiul valoare – calitate.

2. Noua tehnologie a internetului determină succesul pe piața globală

Principala caracteristică a tehnologiei secolului XXI este că ea nu mai are o anumită identitate culturală sau socială, nu mai aparține unei singure țări sau a 2-3 corporații.

Internetul pentru consumatori este numit **comerț-E (e-commerce, comerț electronic)**, iar pentru companii este numit **„piața e-Business-to-business”**.

Internetul a promovat metoda de cumpărare prin **„auto-service” (Self-Service)** de alegere a produselor/serviciilor după calitate.

Răspândirea internetului a determinat apariția a trei direcții:

- clienții preferă metoda de autoservire prin care să plaseze comenzi în urma consultării cataloagelor, prospectelor prin care află despre calitatea produselor/serviciilor oferite de producători sau comercianți. Această metodă contribuie la o mai mare satisfacție a clientului;
- afacerile derulate prin Internet determină o creștere a profitului datorită reducerii cheltuielilor cu activitățile de marketing, cu vânzările, prin scăderea ciclurilor de producție și a imobilizărilor de fonduri;
- internetul influențează vânzările prin calitate.

Când o companie generează insatisfacție clientului, informațiile circulă foarte repede și deteriorează rezultatele afacerii. Se apreciază că, atunci când un client este mulțumit, comunică acest lucru unui număr de 6 clienți, iar atunci când nu este satisfăcut, comunică acest lucru unui număr de 40 de clienți.

În concluzie:

- efectul internetului este de a face rapid transparentă clienților și calitatea companiei;
- folosirea internetului determină modificări substanțiale atât a managementului marketingului, cât și a managementului calității;
- alinierea la cerințele calitative ale internetului constituie baza pentru îmbunătățirea performanței necesare în domeniul calității.

3. Noile metode de afaceri prin punerea în valoare a resurselor „intangibile” ale firmei

Aceste resurse sunt:

- prestigiul mărcii, a calității produselor/serviciilor;
- implementarea sistemului de management al calității;
- capitalul intelectual – *know-how*;
- relațiile cu clienții și parteneriatul cu furnizorii;
- atitudinea și abilitățile resurselor umane.

Toate acestea sunt la fel de importante pentru conducerea companiei, așa cum erau considerate resursele „tangibile”, precum clădirile, mașinile, capitalul financiar-contabil. S-a constatat că un număr tot mai mare de companii își fac managementul după acest model.

1.2.1. Dimensiuni și resurse ale viitorului calității

1. Realizarea de valoare înaltă pentru clienți asociată calității materializată în produse/servicii

Aceasta înseamnă să concepi, să realizezi și să vinzi clienților produse/servicii pe care aceștia le recunosc ca fiind:

- **perfecte** pentru satisfacerea așteptărilor clienților din punctul de vedere al performanțelor și al așteptărilor economice legate de livrare și de „service”;
- **accesibile** pentru utilizarea produselor;
- **apreciere rapidă a calității** de către clienți. Această cerință este satisfăcută prin utilizarea internetului.

Toate acestea sunt așteptările clientului care se constituie într-un ansamblu denumit sintetic **„satisfacție completă a clientului”** în secolul al XXI-lea.

Astăzi, tot mai multe firme nu-și mai focalizează programele de calitate numai pe reducerea defectelor. Aceasta este abordarea tradițională a activităților menite să ducă la îmbunătățirea calității, în prezent accentul este pus pe constituirea programelor de calitate prin integrarea și corectarea tuturor proceselor de lucru asociate calității de-a lungul întregului lanț generator de valoare pentru clienți.

Procedându-se în acest fel, se antrenează întregul potențial al companiei, al furnizorilor și distribuitorilor pentru creșterea valorii produselor/serviciilor pentru clienți cu efecte benefice asupra vânzărilor și profitului. **Reconectarea calității cu valoarea este inevitabilă.**

După cum se știe, inițiatorii metodei **analiza valorii** de acum câteva decenii au demonstrat că valoarea era complet integrată cu calitatea, dar, în timp, au intrat în divergență, atunci când calitatea s-a focalizat mai mult pe produs, în timp ce valoarea s-a orientat pe client.

2. Noul impact al calității asupra utilizării cu succes a tehnologiei de vârf

În ultima perioadă de timp, s-a constatat că supremația pe piață a companiilor care au investit în produse bazate pe noile tehnologii s-a redus simțitor (de la ani la luni la săptămâni).

Satisfacerea cererii cu asemenea produse depinde de rapiditatea de a ieși pe piață, de scurtarea ciclului de lansare a produselor noi și de realizare a calității pentru client. Aceasta presupune reducerea duratei de proiectare, producție, selectarea și integrarea furnizorilor, distribuitorilor și a „service-ului” cerut de industriile de înaltă tehnologie.

Noua tehnologie a calității secolului XXI necesită baze de date care trebuie prelucrate cu tehnologii noi ale informațiilor și comunicațiilor pe lângă cea de pe Internet.

Se pune accent pe calitatea **Software** cu impact asupra performanțelor produselor/serviciilor, al planificării și respectării termenelor de realizare și de comercializare a acestora.

3. Relația calității cu eficacitatea resurselor umane

Se știe că la începutul secolului XX a fost inițiativa de **„împuternicire a muncitorilor”** care însemna o creștere graduală a responsabilităților pentru realizarea calității a unor posturi, fără să se ofere însă și schimbări în management.

Astăzi, accentul este pus pe **Leadership**-ul asociat calității, care constă în crearea unui climat de încredere, transparență și comunicare care să încurajeze apariția de „**întreprinzători individuali pentru calitate**”.

Aceasta presupune ca angajații să-și dezvolte propriile forme de analiză a calității, de lucru în echipă și de îmbunătățire a calității bazate pe **Benchmarking**.

Esența acestor noi relații este aplicarea unor metode și instrumente care să ajute pe fiecare angajat să gândească, să învețe, să acționeze și să decidă atât individual, cât și în echipă pentru realizarea calității într-un mod care să ajute companiile să facă față cu succes presiunii extraordinare a concurenței, care există la toate nivelurile afacerilor.

4. Capabilitatea de a construi noi parteneriate puternice pentru calitate

Parteneriatele se realizează cu furnizorii și cu alte organizații importante pentru succesul companiei. Noua abordare cu furnizorii constă într-o cooperare completă și deschisă cerută de condițiile de afaceri care sunt schimbătoare și imprevizibile pe o piață globală.

Aceasta presupune elaborarea de noi strategii cu furnizorii importanți pentru o afacere, trecând de la furnizarea de servicii complete și integrarea unui număr mai mare de componente de la un singur furnizor, până la livrări just-in-time, care vizează reducerea duratei de livrare între companii globale și organizațiile lor furnizoare. Asemenea relații presupun forme noi de cooperare cu firme care sunt, în anumite domenii, concurenți puternici. Aceste relații dau posibilitatea utilizării în comun a resurselor pentru scăderea costurilor sau distribuirea în comun a unor componente și materiale, menținând în același timp concurența acerbă la nivelul produsului finit în cele mai multe segmente ale afacerii cu organizația care îi este partener în altele.

5. Integrarea aspectelor economice ale calității cu ceilalți indicatori financiar-contabili ai companiei

Această tendință este datorată presiunii economice care există între costurile tot mai mari ale companiei și prețurile tot mai mici pentru client. Motivul apariției acestei situații este neinclusiunea de către companie între elementele de cost și cele referitoare la calitate, ci numai pe cele de producție și de livrare.

Până acum, nu s-a creat un indicator precis care să exprime **costul livrării de satisfacții complete pentru client**. Totuși, se fac estimări potrivit cărora la unele companii acest cost este de aproximativ 20% din venituri și care reprezintă defectele de ordin calitativ. Alte companii se apreciază că alocă 5% din venituri acestor costuri. Din această categorie fac parte acele companii care pun accentul pe valoarea adăugată prin calitate și pe integrarea aspectelor economice ale calității în indicatorii economici ai firmei. Acestea sunt firmele secolului XXI, cele care aplică analiza valorii pentru maximizarea raportului dintre calitate și cost.

6. Dimensiunea a 6-a a viitorului calității în secolul XXI este SINTEZA CELOR 5 ANTERIOARE

Esența acestei dimensiuni constă în trecerea de la focalizarea pe managementul calității la calitatea managementului. /32/

Resurse noi pentru sistemul calității

Noua calitate, denumită „**Calitatea Totală 2000**”, include **10 energii noi ale sistemului calității**, care vizează să-l pună în valoare și să-i crească eficacitatea, inclusiv aplicația pe Internet:

1. Sistemul face din calitate punctul central al managementului afacerii, pentru creșterea profitului și învingerea concurenței.
2. Încurajează inovarea pentru creșterea performanței produselor/serviciilor și pentru ținerea sub control a duratei ciclului producție-vânzare.
3. Realizează satisfacerea completă a cerinței clientului de a adăuga valoare prin calitate, ceea ce duce la creșterea loialității clienților.
4. Dezvoltă parteneriate eficiente cu furnizorii.
5. Maximizează calitatea și eficacitatea internetului și a tehnologiei informațiilor.
6. Accelerează vânzările și creșterea veniturilor prin reducerea costurilor non-calității.
7. Alcătuieste o rețea de creștere a valorii prin calitate totală, adecvată firmei, prin relația client-furnizor-producător.
8. Încurajează entuziasmul de a munci, asigurând resursele necesare pentru a crea întreprinzători în vederea îmbunătățirii continue a calității.
9. Facilitează implementarea managementului de mediu și de securitate a muncii.
10. Face din calitate limbajul internațional al afacerilor.

Creșterea continuă a cererii de valoare pentru client, prin calitate totală, face din ea o imensă oportunitate concurențială pentru firmă.

Obținerea acestui rezultat necesită punerea unui accent fără compromis pe excelență la toate nivelurile procesului privind calitatea în întreaga companie și de-a lungul întregului lanț de activități din aval și amonte.

Rolul calității în dezvoltarea economică

Globalizarea piețelor și creșterea liberalizării comerțului mondial, confirmate și prin semnarea unor acorduri internaționale, determină o competiție serioasă între industriile țărilor industrializate, precum și între industriile țărilor în curs de dezvoltare și cele cu economia în tranziție. Aceste industrii se confruntă, în prezent, nu numai cu concurența la export, dar și pe piețele interne. Supraviețuirea în aceste condiții de concurență constă într-un singur lucru: **competitivitatea**. Iar competitivitatea pe piață se sprijină pe **trei piloni de bază: calitatea bunurilor și serviciilor, prețul și termenul de livrare**. Acesta este și motivul pentru care calitatea se bucură de o atenție deosebită din partea cercurilor comerciale și industriale din toate țările lumii, prin promovarea unor idei și sisteme care să permită companiilor să-și îmbunătățească calitatea produselor și a serviciilor, având, concomitent, și preocupări de reducere a costurilor. /1/

Producătorii din economiile în tranziție, cum este și cazul țării noastre, care folosesc materii prime autohtone, pot oferi pe piață produse și servicii la prețuri mai mici, dar nu pot încheia contracte pe termen lung în cazul în care calitatea lor va fi sub nivelul acceptabil pe piața proprie. Majoritatea cumpărătorilor cer de la furnizorii lor nu

numai o calitate corespunzătoare nevoilor lor, dar și asigurarea că această calitate se menține pe termen lung.

Pentru a oferi această garanție, furnizorilor li se cere să demonstreze că lucrează în sisteme recunoscute pe plan internațional de conducerea și asigurarea calității.

1.2.2. Preocupările României în domeniul calității la integrarea în U.E.

Integrarea României în U.E. la 1 ianuarie 2007 necesită în continuare eforturi deosebite pentru armonizarea structurilor sociale, politice, economice și legislative cu cele ale statelor membre. Calitatea, prin implicațiile sale multiple, se regăsește, într-un fel sau în altul, în toate aceste domenii. /22/

John Kenneth Galbraith arăta: „Scopul unei economii sănătoase este de a produce bunuri, de-a oferi în mod efectiv servicii și de a distribui veniturile realizate”. Dar bunurile și serviciile produse își găsesc utilizatori numai dacă au aptitudinea de a satisface nevoile clienților, adică să fie de calitate.

Conceptul „**calitate**” se asociază, astăzi, cu toate activitățile legate de management, asigurarea calității, control, acreditare, certificare, evaluare, marcarea, standardizare etc.

Competitivitatea unei întreprinderi sau a unei țări pe piața europeană (ca, de altfel, și pe alte piețe) este determinată, în principal, de calitate și preț sau, altfel spus, de raportul acestora. Președintele comisiei de acordare a Premiului European al Calității, J. Delors, afirma, încă din anul 1994, la Amsterdam, că există două orientări fundamentale ale calității: calitatea produsului sau a serviciului și calitatea întreprinderii prin creșterea responsabilității și conștiinței forței de muncă.

Între aceste două orientări există, de fapt, o strânsă interdependență, deoarece calitatea produsului/serviciului este rezultatul activităților întreprinderilor care au la bază atitudinea pentru calitate a întregului personal (adică responsabilitatea) și conștiința lucrului bine făcut de prima dată.

În România s-au făcut pași importanți în crearea unei infrastructuri a calității, dar încă nu funcționează într-un cadru legislativ adecvat. S-au aprobat două Ordonanțe de Guvern, în 1998, privind acreditarea și alta referitoare la standardizare, dar care nu au devenit legi și care nu sunt respectate în totalitate. Aceste reglementări nu sunt aliniate nici măcar între ele, fiind contradictorii și confuze, fiind departe de armonizarea cu reglementările tehnice din U.E. /25/

Se știe că în țările din U.E. s-a realizat libera circulație, prin eliminarea barierelor tehnice și testărilor multiple, pe când în țara noastră nu s-a rezolvat nimic din toate acestea. Agenții economici sunt supuși la multe testări, autorizări, certificări de diverse organe ale administrației publice. Ca urmare a acestor reglementări, s-a dezvoltat o piață artificială pentru aprobări, permise, autorizări, certificări care măresc costurile suplimentare pentru agenții economici, fără să adauge valoare produselor realizate. Această situație a fost generată de faptul că nu se face o distincție clară între produsele care sunt prevăzute în Directivele U.E., unde certificarea este obligatorie, respectiv cele care pot afecta sănătatea și securitatea oamenilor, animalelor și a mediului înconjurător și celelalte produse, la care certificarea este voluntară.

Importanța calității produselor serviciilor reiese și din existența unei precondiții pentru aderarea la U.E. prin semnarea Protocolului European privind evaluarea conformității. Prin acest acord, țara semnatară trebuie să recunoască faptul că a adaptat