

Capitolul 1

COORDONATELE CONCEPTULUI DE CALITATE ȘI ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

1.1 Conceptul de calitate

Termenul de „calitate” (cuvântul vine de la latinescul “qualitas”, care înseamnă “fel de a fi”) are mai multe înțelesuri, în funcție de contextul în care este utilizat. Astfel poate semnifica: felul de a fi al unui lucru sau individ, însușirile și defectele acestuia; ansamblul condițiilor de trai la un moment dat – “calitatea vieții”; calitatea comercială a unui produs; nivelul de “exceleță” al unui serviciu.

1.1.1 Definirea calității

Pe măsura creșterii și diversificării cererii de produse și dezvoltării producției industriale, noțiunea de “calitate” a produselor a evoluat continuu, ajungându-se astăzi, în condițiile utilizării calculatoarelor electronice pentru controlul calității, la noi semnificații prin noțiuni de „calitate dirijată, asigurată, calitate totală și management de calitate totală etc”.

Punctul de pornire, în definirea calității, îl constituie, în primul rând, **valoarea de întreținere**, privită ca totalitate a însușirilor care fac ca produsele să fie utile omului, diferențiindu-le după utilitatea pe care o satisfac.

Calitatea reprezintă expresia gradului de utilitate socială a produsului, măsură în care, prin ansamblul caracteristicilor sale (tehnico-funcționale, psiho-senzoriale și al parametrilor economici), satisface nevoia pentru care a fost creat și respectă restricțiile impuse de interesele generale ale societății, privind eficiența social economică, precum și protecția mediului natural și social.

Conform standardului ISO 8402, **calitatea reprezintă ansamblul caracteristicilor unei entități – produs, activitate, proces, organizație, persoană – care conferă acesteia aptitudinea de a satisface cerințele exprimate sau implicite.**

Conform unor aspecte parțiale ale calității unui bun sau serviciu, semnifică:

- aptitudinea de a fi utilizat sau întrebuințat;
- satisfacerea cerințelor clientului;
- conformitatea cu o documentație sau cu exigențele beneficiarului.

Produsul privit în conformitate cu același standard poate fi orice bun material (rezultat din fabricație), sau imaterial (Software – programe, informații, date) și/sau serviciu (bancare, transport, etc.), care apare ca rezultat al unor activități și/sau procese.

Conform unor anumite orientări, calitatea poate semnifica unele aspecte speciale. Astfel:

- *în orientarea spre produs* – calitatea este considerată o caracteristică măsurabilă;
- *în orientarea spre proces* – se ia în considerare punctul de vedere al producătorului, după care produsele de calitate sunt cele care satisfac cerințele specificate; dar utilizatorul poate avea alt punct de vedere;
- *în orientarea spre costuri (implicit prețul de comercializare)* – produsul este considerat de calitate dacă oferă anumite performanțe la un nivel acceptabil de preț;
- *în orientarea spre utilizator* – calitatea se definește ca reprezentând aptitudinea produsului de a fi apt pentru utilizare (fitness for use).

Calitatea este considerată o sumă de însușiri cu caracter dinamic, întrucât cerințele progresului tehnic impun producției crearea și realizarea permanentă a unor noi produse moderne cu caracteristici și performanțe superioare. Diversitatea și îmbunătățirea calității produselor implică promovarea unor activități unitare, pornind de la prospectarea pieței și continuând cu un ciclu industrial complet în care se realizează produsele. Acest ciclu, conform unor evoluții dinamice a calității, se poate concretiza în procesul de producție printr-o **curbă (spirală) a calității** ce cuprinde: studiul de marketing, cercetarea științifică, planificarea economică și comercială, proiectarea și execuția prototipului, omologarea prototipului, planificarea procesului de fabricație (cu stabilirea documentației tehnice și a tipodimensiunilor), aprovizionarea materială cu echipamente (utilaje, aparate de măsură, standuri de probă), procesul tehnologic, controlul procesului tehnologic, controlul final, verificarea fiabilității, desfacerea pe piață, asistență tehnică și activitate “service” la beneficiar și ciclul se reia.

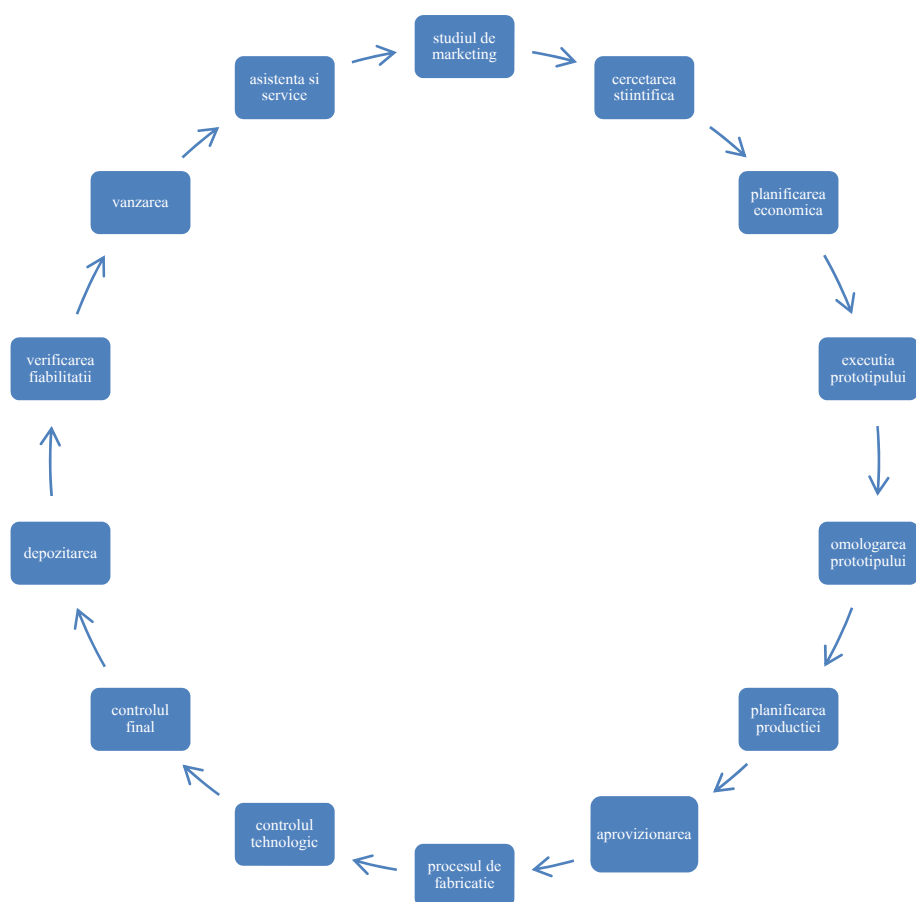


Fig. nr. 1.1 Spirala calității

În corespondență cu procesul de producție, deci cu producătorul, calitatea produsului poate fi:

- potențială – proiectată;
- realizată – rezultată la capătul liniei de fabricație;
- livrată – asigurată produselor livrate.

Faptul că însușirile de calitate ale produselor se creează în procesul de producție ne permite să punem în evidență și noțiunea de **calitate a producției** – alături de noțiunea de **calitate a produselor** – care se referă la modul de desfășurare a ansamblului de activități ce compun acest proces – de concepție, de organizare, tehnologice etc. Calitatea unui produs în procesul de producție se obține în trei etape:

- în etapa de cercetare – proiectare prin calitatea concepției și a documentației rezultate (tehnologia de utilizare);
- în etapa de fabricație prin calitatea materiei prime, a echipamentelor de execuție și control și a forței de muncă;
- în etapa de exploatare unde este asigurată prin calitatea activității de asistență tehnică și de “service” post – vânzare.

Interdependența dintre calitatea rezultată din fiecare etapă poate fi redată sub forma “triunghiului calității”.

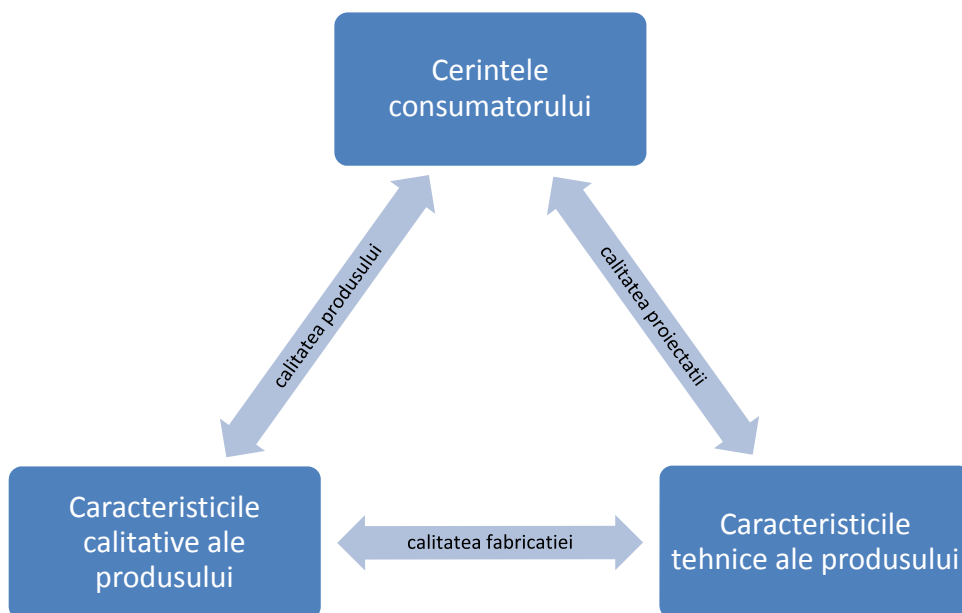


Fig. Nr. 1.2 Triunghiul calității

În corespondență cu utilizatorul produsului, satisfacerea cerințelor este reflectată în specificații (documentația), care reprezintă – nu criterii de calitate absolută, ci – mijloacele necesare de satisfacere a acestor cerințe și de comercializare organizată (în rețea) a bunurilor, exprimată, în modul cel mai cuprinzător, prin normele de standardizare.

1.1.2 Contribuții la dezvoltarea conceptului de calitate

Calitatea are o istorie proprie, iar metodele utilizate pentru a o obține, a o menține și, în mod special, a o ameliora s-au modificat față de începutul erei industriale.

Evoluția calității este strâns legată de evoluția organizării întreprinderilor și a societății. De-a lungul anilor s-a constatat că atât consumatorii, clienții și beneficiarii produselor, dar și salariații au devenit din ce în ce mai exigenți în special în ce privește calitatea.

Evoluția calității cunoaște tot atâtea etape importante câte s-au marcat în evoluția organizării întreprinderii. Istoria organizării întreprinderii cunoaște următoarele etape:

- ✓ ***Etapa "organizării științifice a muncii" (OSM – 1930)*** – în care întreprinderea era considerată un fel de „angrenaj”, fiecare roțiță având un rol bine definit. Etapă caracterizată de „ordine introdusă prin reguli” și de practicarea unui model de management directiv. Context în care un rol la fel de important revenea maiștrilor și șefilor de echipă, abilitați să ordoneze, să controleze și să asigure disciplina muncitorilor. Taylor marca, în principiile OSM, o distincție netă între cei ce concep și realizează față de cei ce supraveghează și controlează procesul de fabricație;
- ✓ ***Epoca „relațiilor umane” (RU: 1930 – 1960)*** – marcată de îmbunătățirea relațiilor dintre șefi și muncitori; șeful trebuia să fie pentru subordonați un adevărat „părinte”. Conform concepțiilor acestei etape, în care devine importantă motivarea individului, întreprinderea era considerată un „sistem închis” divizat în funcțiuni/compartimente specifice de cercetare, dezvoltare, metode, fabricație, comercial, personal, financiar, aprovizionare etc., iar calitatea era considerată cel mai adesea o subfuncție atașată funcțiilor de fabricație și metode.
- ✓ ***Etapa „planificării” (1960 – 1970)*** – cu adaptarea structurii întreprinderii sub presiunile impuse de dezvoltarea economico – socială. Această etapă marchează incapacitatea întreprinderilor de a funcționa în sistem închis atât *în plan social* – apar solicitările salariaților de ameliorare a calității vieții; noile generații impun noi reguli; femeile sunt tot mai doritoare să lucreze; nivelul general de instruire crește – cât și *în plan economic* – apar elemente de organizare concurențială caracterizate de fenomenul de expansiune a piețelor și anume cele naționale se deschid, iar concurența (specifică economiilor de piață) devine din națională

regională și chiar mondială. Calitatea rezultă din comparația produselor, iar achiziția lor se îndreaptă spre cele mai bune și mai ieftine.

- ✓ **Etapa managementului participativ (1970 – în prezent)** – când întreprinderea contemporană funcționează, ținând cont de toate mutațiile apărute ca urmare a unei mobilizări prin cultură, în „sistem deschis” în care toți cei implicați au posibilitatea să-și exprime – clienții exigențele sporite, salariații creativitatea inovatoare.

De la începutul secolului al XX-lea, conceptul de “calitate” a cunoscut o evoluție permanentă, îmbogățindu-și conținutul. Această evoluție a fost marcată de patru etape esențiale:

1. începutul secolul XX – inspecția produselor;
2. 1930 - 1950 – controlul calității;
3. 1950 - 1970 – asigurarea calității;
4. 1970 –în prezent – gestionarea totală a calității.

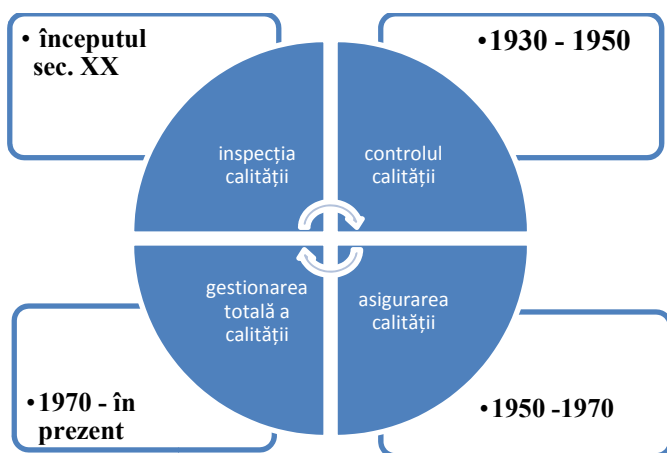


Fig. Nr. 1.3 Evoluția conceptului de calitate

❖ **Prima etapă** introduce **INSPECȚIA** care definește, în mare, acțiunile de supraveghere întreprinse în scopul identificării produselor cu defecte. Acțiunile de supraveghere erau realizate de inspectori, responsabili de calitatea activităților supravegheate (conform lui Taylor). O definiție completă a inspecției se referă la ansamblul măsurărilor, examinărilor și încercărilor uneia sau mai multor caracteristici ale unui produs sau serviciu efectuate în scopul comparării acesteia/

acestora cu cerințele specificate, precum și al determinării conformității sau neconformității cu aceste cerințe.

❖ **A doua etapă** impune **CONTROLUL CALITĂȚII** prin modele de conducere și organizare caracterizate de o abordare normativă – one best way, mecanicistă – o cauză – un efect și introvertită – prin care întreprinderea funcționează independent de mediul său.

❖ **A treia etapă** presupune **ASIGURAREA CALITĂȚII** apărută din ideile inovatoare americane aplicate “ad litteram” de japonezi. Ideile inovatoare abordau într-o manieră nouă controlul calității (pe toate etapele procesului de fabricație) ca integrat al fabricației. Produsul, ca rezultat al procesului de fabricație, trebuie să satisfacă exigențele acestui tip de control. Controlul integrat s-a numit **asigurarea calității** care pune:

- accent pe calitatea procesului de fabricație când rezultă simultan;
- accent pe ameliorarea calității produselor prin procedee și metode de asigurare a calității ceea ce presupune metode specifice (care vizează progresul permanent) de gestionare a calității prin metode statistice.

Incluse în abordările globale de management flexibil, noile procedee și metode specifice gestionării statistice a calității au produs în Japonia rezultate spectaculoase, recunoscute astăzi în toată lumea ca „made in Japan”.

Astfel, japonezii au știut să adapteze și să aplice (chiar mai repede decât americanii) descoperirile americane în materie de calitate și au creat, în plus, relații sine – qua – non între noile procedee sau metode și funcționarea socio-economică a întreprinderilor. Au apărut idei și concepte noi precum **fiabilitatea și costurile noncalității** care au prefigurat noi aspecte de obținere a calității.

1.1.3 Deosebiri privind calitatea serviciilor și a bunurilor materiale

În literatura de specialitate s-a insistat mai ales asupra calității bunurilor materiale, aceasta și datorită caracteristicilor serviciilor care fac dificil de analizat și apreciat calitatea. Astfel putem evidenția o serie de elemente care diferențiază calitatea serviciilor de cea a bunurilor materiale.

- Când cumpără un serviciu, clientul are prea puține elemente vizibile pentru a-l aprecia; în majoritatea cazurilor, acestea se limitează la locul și ambianța în care este prestat serviciul, la modul de comportare a personalului și eventualele facilități puse la dispoziție de către companie. De aceea, criteriile de

apreciere a calității unui serviciu nu pot fi pe deplin cunoscute și înțelese și, prin urmare, sunt prea puțin influențate de companie.

- Evaluarea calității presupune, în cazul serviciilor, atât aprecierea rezultatului final, cât și a procesului propriu-zis de prestare a serviciului; practic, calitatea serviciului nu poate fi separată de activitatea de prestare. Rezultatul prestării reprezintă numai o parte a calității, cealaltă fiind determinată de impresiile acumulate de client în timpul procesului de prestare. Christian Gronroos definește două tipuri de calități:

- ✓calitatea tehnică, ce exprimă rezultatul prestării,
- ✓calitatea funcțională, ce reprezintă modul în care serviciul este prestat.

Având în vedere că, în timpul interacțiunii client - prestator, prestatorul are posibilitatea să demonstreze calitatea serviciului său, se poate aprecia că, dintr-un punct de vedere, cel al consumatorului, calitatea funcțională este egală sau chiar mai importantă decât cea tehnică.

- Calitatea serviciilor este rezultatul comparării așteptărilor clientului cu experiența pe care acesta o are în timpul prestării. Calitatea este deci definită de către clienți, ei sunt cei care apreciază, în ultimă instanță calitatea bună, mediocră sau slabă a serviciului. Restul aprecierilor sunt irelevante sau oricum insuficiente. Punctul de plecare în perceperea calității serviciului este dat de măsura în care prestatorul îndeplinește serviciul vis-à-vis de ceea ce consumatorul așteaptă. Calitatea nu poate fi un scop în sine; ea trebuie să se bazeze pe dorințele și necesitățile clienților. Mai mult chiar, aceste dorințe fiind adeseori subiective, este dificilă determinarea calității serviciilor după criterii obiective.

Fiecare angajat al unei companii de servicii contribuie într-o măsură mai mare sau mai mică, mai mult sau mai puțin vizibil, la perceperea pozitivă sau negativă a calității. În timpul derulării serviciului poate fi implicat un număr redus de persoane, însă activitatea acestora depinde și de restul angajaților care nu au un contact direct cu publicul și care sunt, la rândul lor, răspunzători pentru calitatea livrată. Întregul personal al companiei contribuie la formarea calității, iar în cazul în care unul dintre angajați nu își îndeplinește sarcinile corespunzător serviciul va fi afectat.

Datorita creșterii concurenței dintre producători și exigențelor consumatorilor s-au dezvoltat serviciile complementare produselor și service-ul. În prezent vorbim despre dualitatea bunuri-servicii și putem întâlni următoarele situații:

- ◆ *un produs simplu* – oferta se limitează doar la un bun tangibil, nici un serviciu nefiind adăugat (de exemplu, detergenți, parfumuri, cărți etc.);

- ♦ *un produs însoțit de mai multe servicii* – acest gen de ofertă se referă la un produs de bază, care este completat de mai multe servicii adiționale (spre exemplu, un producător de mașini de spălat sau de frigidere vinde, în afara mașinii propriu-zise sau a frigiderului, o garanție, un serviciu de transport la domiciliu, un serviciu de întreținere și reparație);
- ♦ *un hibrid* – combinații de bunuri și servicii, situație specifică industriei ospitalității;
- ♦ *un serviciu însoțit de produse sau de alte servicii* – oferta constă într-un serviciu central, completat de anumite produse sau servicii atașate (de exemplu, serviciul de transport aerian este format din serviciul de bază – transportul – la care se adaugă mai multe produse sau servicii complementare);
- ♦ *un serviciu pur* – oferta se compune dintr-un serviciu unic (spre exemplu, serviciul de consultație oferit de un medic psiholog sau serviciul de asistență juridică oferit de un avocat), care, în general, nu este însoțit de un alt produs sau serviciu.

În figura următoare prezentăm dualitatea bunuri – servicii.

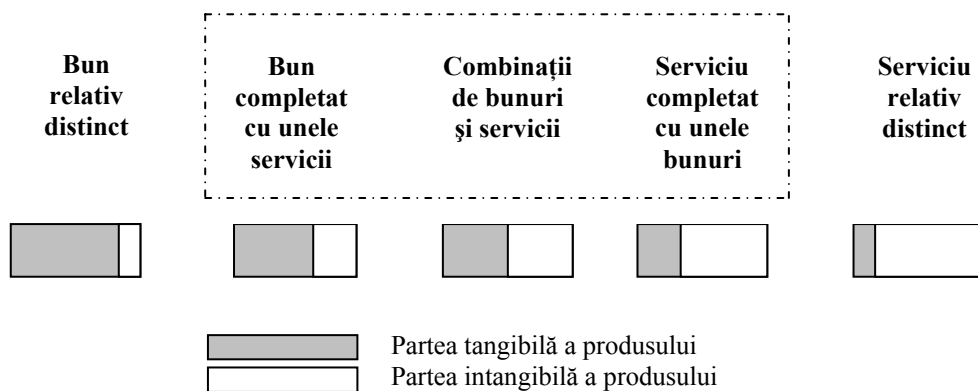


Figura nr. 1.4
Dualitatea bunuri-servicii

Sursa: L. Dumitrescu, *Marketingul Serviciilor*, Ed. Imago, Sibiu, 1998, p. 12

1.2 Coordonatele managementului calității

Fundamentele științifice ale managementului calității au fost definite pe baza unor cercetări și lucrări elaborate de oamenii de știință, în scopul implemen-