

## PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE ÎN SERVICIILE COMERCIALE

LECT. UNIV. DRD. CORINA RUSU  
Facultatea de Științe Economice Cluj-Napoca  
Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir” București  
Cluj-Napoca, Str. Theodor Mihali, fn, tel. 0264/414822 int. 407  
E-mail: crucdc@yahoo.com

*Total Quality Management, TQM, is a management philosophy that seeks to integrate all organizational functions (marketing, finance, design, engineering, and production, customer service, etc.) to focus on meeting customer needs and organizational objectives. TQM is mainly concerned with continuous improvement in all work, from high level strategic planning and decision-making, to detailed execution of work elements on the shop floor. It stems from the belief that mistakes can be avoided and defects can be prevented. It leads to continuously improving results, in all aspects of work, as a result of continuously improving capabilities, people, processes, technology and machine capabilities.*

În condițiile economiei moderne, managerii firmelor comerciale au început să înțeleagă mai profund importanța vitală și implicațiile sectorului de servicii în dezvoltarea economiei ajungându-se ca în multe țări în acest sector să fie cheltuite până la 50-60% din veniturile populației. Aceste constatări conferă noi valențe și calității serviciilor, care nu se mai pot rezuma la ideea unui zâmbet profesional amabil și la o strângere cordială de mână. Dar, din nefericire mai sunt încă comercianți care nu au renunțat la acest concept, considerându-l infailibil pentru accentuarea calității ofertelor lor de prestații.

Primele idei atribuite conceptelor de management și îmbunătățire a calității care provin din perioada construirii piramidelor egiptene, aveau la bază *inspecția calității*, care punea accent pe verificarea produselor finite, pe identificarea celor necorespunzătoare și separarea lor de cele conforme cu documentația; conceptele cheie promovate în perioada inspecției calității erau creșterea randamentului și diviziunea muncii, gradul de implicare al personalului fiind extrem de redus.

După o perioadă îndelungată în care conceptele de calitate și îmbunătățire a calității nu s-au modificat, apare prima schimbare semnificativă, în momentul în care se constată industrializarea masivă a economiei, costurile cu personalul și echipamentele necesare pentru punerea în aplicare a sistemelor de inspecție a calității devenind de neacceptat, apărând astfel *sistemele de control al calității*. Controlul calității prin metode statistice punea accentul pe controlul fluxului tehnologic în scopul identificării cauzelor apariției defectelor. Se promova conceptul „nivelului de calitate acceptabil”, scopul controlului fiind de reglare a procesului de obținere în vederea îmbunătățirii nivelului calitativ al produselor finite, implicând doar personalul care se ocupa de calitate: controlori tehnici, specialiști în calitate etc.

Conceptul de *asigurare a calității* avându-l ca promotor pe J.M.Juran, pune accentul pe prevenirea defectelor prin contribuția tuturor compartimentelor cu atribuții în domeniul calității, respectiv a întregului lanț de la proiectare până la piață, la client.

Se observă însă că toate abordările prezentate anterior s-au axat pe calitatea produselor sau a sistemului lor de fabricație, fără să se acorde atenție sectorului serviciilor, compartimentelor care se ocupau de prestarea serviciilor, cum sunt cele legate de service post-garanție, livrare și alte servicii asociate produselor nealimentare. O analiză mai atentă aduce în prim plan faptul că majoritatea nemulțumirilor clienților au la bază elemente de natura serviciilor prestate de firme și nu neapărat de produsul în sine, ceea ce a făcut ca atenția să fie îndreptată începând cu acest moment și asupra tuturor factorilor care contribuie la satisfacerea nevoilor consumatorilor. Ca urmare, începând din acest

moment, au fost implicați în activitățile de îmbunătățire a calității și de asigurare a acesteia, toate departamentele administrative și prestatoare de servicii, dezvoltând metode și procedee specifice acestei arii de activitate (serviciilor). Gradul de implicare în calitate este generalizat acum la toți angajații organizației deoarece „calitatea este problema tuturor și a fiecăruia”.

A fost momentul care a determinat trecerea spre **managementul calității totale**, care are ca obiectiv depășirea așteptărilor clienților, elementele sale componente fiind:

- adaptarea produsului la nevoile clientului;
- performanțele, adică realizarea caracteristicilor de calitate la nivelul specificațiilor;
- competitivitatea, dată de un raport optim între calitate și prețul pieței;
- termenele respectate, atât la livrare, cât mai ales în ceea ce privește timpul de răspuns la solicitările clienților și reducerea timpului de aducere pe piață a unor noi produse și servicii.

Un interes deosebit îl prezintă în momentul de față, atât pentru literatura de specialitate, cât și pentru practica economică, conceptele de „calitate totală” și „managementul calității totale”, fie utilizate în paralel, fie în relație de interdependență.

*Calitatea totală* este, pe rând, o filozofie, un demers, un ansamblu de procedee, o strategie, sau chiar o politică a organizației, prin care aceasta tinde la mobilizarea permanentă a întregului personal pentru a obține o mai bună satisfacere a cerințelor clientului, la un cost cât mai mic.

*Calitatea totală* se referă la întreaga activitate a unei organizații, la ceea ce ar trebui să facă ea pentru a influența decisiv nu numai opinia clienților săi intermediari sau a consumatorilor finali, ci și întreaga lor reputație. Ea cuprinde *două elemente principale*: un element strategic al activității bazat pe informația legată de consumator și îndreptată spre identificarea punctelor slabe și forte ale concurenței și un element de perfecționare organizatorică îndreptată spre asigurarea unui nivel mai înalt al performanței tuturor laturilor activității, altul decât cel înregistrat de concurență.

*Relația* dintre calitatea totală și managementul total al calității poate fi definită în următorii termeni:

- **calitatea totală** reprezintă satisfacerea continuă a clienților pe baza unor costuri minime;
- **managementul total al calității** (TQM) este un concept prin care se asigură satisfacerea acestor cerințe în condițiile unor costuri minime cu implicarea întregului personal al organizației.

Filozofia managementului calității totale cuprinde următoarele patru elemente:

- recunoașterea rolului primordial al clientului; totuși nu e desuet, ba chiar de actualitate sloganul :”Clientul nostru, stăpânul nostru”;
- angajatul se află în centrul tuturor proceselor prin care se realizează calitatea totală;
- preocuparea pentru rentabilitate este omniprezentă și preponderentă;
- toți partenerii externi ai firmei, atât din amonte cât și din aval, participă la realizarea calității totale.

Clientul devine preocuparea principală a întregului personal al firmei, care comunicând și punând accent pe munca în echipă trebuie să urmeze o anumită logică în vederea atingerii obiectivului prioritar: satisfacerea clienților.

Managementul calității totale se bazează atât pe faptul că nimic nu este perfect, deci totul poate fi îmbunătățit, cu participarea întregului personal, precum și pe faptul că toți angajații au importanță egală în realizarea calității totale.

În literatura de specialitate au fost identificate recent 12 dimensiuni<sup>1</sup> critice pentru calitatea totală în servicii din punct de vedere al procesului managerial, și anume:

**Leadership vizionar** respectiv implicarea și angajarea top managementului în proiectarea și implementarea unui sistem TQM. Se referă la faptul că organizațiile prestatoare de servicii trebuie să beneficieze de lideri dinamici, convingși de valoarea unui sistem al managementului calității totale și de necesitatea aplicării lui, care să aibă o viziune clară asupra calității și să fie capabili să formuleze strategii pe termen lung privind dezvoltarea propriilor firme, să fie pregătiți să realizeze și să dezvolte un plan de acțiuni, pentru ca în final să stimuleze întregul personal în desfășurarea acelor activități.

---

<sup>1</sup> Stănescu Dorina, Voicu Oana Luminița – “Particularități ale calității totale în servicii”, Revista de comerț nr.10/2004, p.39.

**Managementul resursei umane.** Lucru demonstrat cu precădere în organizațiile de servicii, oamenii sunt cei care pun în valoare celelalte resurse de care dispune aceasta, deoarece interacțiunea, contactul direct între firma prestatoare și consumatori este vital în percepția calității și nivelului satisfacției clienților. Se va pune accentul pe recrutarea și selectarea persoanelor potrivite fiecărui post, astfel încât să fie valorificate toate calitățile acestora în folosul clienților, și nu în ultimul rând, motivarea corespunzătoare a acestor angajați.

**Sistemul tehnic** care are în vedere o proiectare corespunzătoare a serviciului astfel încât să facă față sau să depășească chiar necesitățile și așteptările clienților, ducând la performanțe sporite. Se consideră că două sunt strategiile care trebuie adoptate în faza de proiectare : *prevenirea* - pentru a asigura prin proiectare că pot fi depășite problemele de calitate încă din faza de furnizare a serviciului și strategia „*zero defecte*” - care spune că dacă proiectarea este corespunzătoare iar angajații respectă procedurile, serviciul va fi de calitate.

**Managementul proceselor din servicii** se referă la toate procedurile, sistemele și tehnologiile care sunt utilizate pentru prestarea serviciului și mai ales la posibilitățile de simplificare și standardizare a acestora în vederea asigurării unei calități corespunzătoare și pentru o mai bună evaluare a nivelului calitativ al serviciului.

**Sistemul informațional și analiza informațiilor** care stau la baza unui sistem eficient de asigurare a calității totale; este vorba aici atât de comunicarea internă, între angajați, respectiv manageri și angajați, cât mai ales comunicarea cu clienții. Din toate aceste modalități/forme de comunicare se pot obține informații importante care dacă vor fi prelucrate corespunzător pot constitui baze de date pentru analize ulterioare și pentru stabilirea măsurilor de prevenire a apariției neconformităților.

**Benchmarking** respectiv analize care să evidențieze poziția față de concurenți în ceea ce privește anumite caracteristici ale serviciilor oferite, compararea satisfacției clientului față de serviciile primite, satisfacția angajaților; programele de training sau chiar estetica mediului în care se furnizează serviciul.

**Îmbunătățirea continuă** – pornind de la ceea ce a spus Deming: „îmbunătățește constant și permanent sistemul de producție sau servicii, pentru a îmbunătăți calitatea și productivitatea și astfel descreșc în mod constant costurile”.

**Focalizarea pe client și pe satisfacerea acestuia** ca principiu al managementului calității totale în servicii, deoarece numai așa firmele își pot depăși concurenții, anticipând și răspunzând intereselor și dorințelor în continuă evoluție ale clienților. Un furnizor de servicii care își dorește o imagine favorabilă, niciodată nu va încerca să *ghicească* dorințele și așteptările clienților, ci va încerca să le determine cât mai corect cu putință, consultând direct consumatorul, și ținând cont de faptul că pentru client, principalii factori care influențează calitatea serviciilor sunt:

- Comunicarea între el și persoanele cu care ia contact atunci când beneficiază de un anumit serviciu;
- Nevoile sale personale;
- Experiențele anterioare legate de același gen de servicii;
- Comunicarea externă, dinspre organizație spre client și invers;
- Prețul/tarifal serviciului respectiv.

**Satisfacția angajaților.** Managerii trebuie să se asigure permanent că prin recompensele pe care le acordă consolidează orientarea angajaților spre clienți, inovarea și responsabilitatea lor socială.

**Intervenția sindicatelor.** Pentru ca sindicatele să nu se simtă amenințate atunci când se vorbește de influența TQM asupra angajaților, și să se opună acestui sistem, ar trebui ca echipele manageriale și aceste sindicate să colaboreze, conștientizând că funcțiile lor sunt de fapt complementare și nu contradictorii; una dintre modalitățile prin care se poate realiza o astfel de colaborare constă în implicarea sindicaliştilor la stabilirea politicilor și strategiilor organizației, ceea ce va duce la dezvoltarea carierelor tuturor celor implicați.

**Responsabilitatea socială.** Cu atât mai mult în cadrul firmelor comerciale, se pune accent pe posibilitatea de realizare a funcțiilor sociale ale comerțului, având în vedere influența acestuia asupra nivelului de trai, asupra calității vieții.

**Servicescapes.** Datorită caracteristicii serviciilor de a fi prestate și consumate în același timp, mediul fizic are o influență deosebit de mare asupra comportamentului consumatorilor și a imaginii

percepute de client despre organizație și angajații ei. Aici intervine cu un rol hotărâtor aspectul tangibilizării serviciilor, acolo unde este posibil, tocmai în scopul perceperii favorabile de către client.

**Cultura organizațională.** – reflectă gradul în care angajații de la toate nivelurile ierarhice realizează că scopul existenței lor este să servească și să fie permanent la dispoziția clienților, gradul în care acești angajați reușesc să răspundă cu promptitudine cerințelor consumatorilor sprijinindu-se pe o structură solidă, care are la bază o bună interacțiune între angajați, respectiv angajați-clienți, deci constituie o premisă pentru crearea unui nivel calitativ optim al serviciilor prestate.

Conceptul de *calitate totală în servicii* presupune obținerea unor rezultate ale organizațiilor concentrate pe cele patru domenii esențiale, și anume:

- clienții sunt loiali – deoarece au fost satisfăcuți de serviciile firmei, nevoile lor au fost acoperite iar serviciile au fost cu mult peste așteptări;
- timpul de răspuns la problemele și necesitățile clienților, dar și la oportunitățile apărute a fost minim
- climatul existent în organizație a încurajat munca în echipă și a asigurat satisfacerea, motivarea și încurajarea lucrătorilor
- comportamentul etic și orientarea spre o continuă perfecționare stau la baza tuturor activităților managerilor și a angajaților

Cu toate acestea, aplicarea unui sistem al calității totale trebuie să se realizeze doar dacă există un mediu favorabil, respectiv o cultură corespunzătoare a calității.

Odată cu promovarea unor noi concepte integratoare de asigurare a calității, și venind în sprijinul evaluării acesteia, recunoscându-se necesitatea unor mutații profunde în modul de abordare a aspectelor referitoare la calitate și asigurarea ei, s-au elaborat standarde referitoare la asigurarea calității. Aceste standarde se diferențiau semnificativ prin structura lor și prin terminologia adoptată, de la o țară la alta, astfel încât, dezideratul asigurării unui sistem unitar de referință în acest domeniu a fost atins prin elaborarea de către Comitetul Tehnic al Organizației Internaționale de Standardizare ISO/TC 176 „Managementul și asigurarea calității”, a standardelor ISO 9000. Aceste standarde conțin recomandări privind managementul calității și cerințe pentru asigurarea calității.

Standardul ISO 9000:2000 aduce o nouă viziune asupra conceptelor specifice calității, definind astfel calitatea ca „abilitatea unui set de caracteristici esențiale ale unui produs, sistem sau proces de a îndeplini cerințe esențiale ale clienților sau altor părți interesate”<sup>2</sup>. Conform acestui standard asigurarea calității este o parte a managementului calității, focalizată pe furnizarea încrederii că cerințele în domeniul calității sunt îndeplinite. Managementul calității este definit în acest standard ca reprezentând activitățile coordonate pentru conducerea și menținerea sub control a unei organizații în ceea ce privește calitatea, incluzând stabilirea politicii și a obiectivelor în domeniul calității, planificarea în domeniul calității, controlul calității, asigurarea calității și îmbunătățirea calității. Sistemul de management al calității este sistemul prin care se stabilește o politică în domeniul calității și obiective în domeniul calității și se îndeplinesc aceste obiective.

Principalul scop al standardelor ISO 9000 din 2000 este acela de a sprijini mișcarea managementului calității totale la nivel mondial, în orice organizație calitatea și managementul calității fiind interpretate prin prisma nevoilor propriilor afaceri; acesta este motivul pentru care *standardele din familia ISO 9000 pot fi utilizate ca instrumente ale calității*.

Deși sunt larg utilizate, uneori aceste standarde sunt greșit înțelese. Certificarea conform lor nu garantează calitatea înaltă a bunurilor și serviciilor. Deși sunt aplicate în peste 100 de țări, ele nu sunt suficient de clare nici în ceea ce privește forma lor, nici în ceea ce privește conținutul. Textul standardelor, în multe locuri pare artificial și neaplicabil în multe organizații reale din afaceri; uneori sunt greșit înțelese în privința cerințelor, iar organizațiile de standardizare sunt percepute ca un fel de autorități oficiale

Implementarea eficace a standardelor ISO 9000 echivalează cu managementul calității totale integrat al afacerii firmelor, dar totodată este posibil ca o companie să fie certificată după ISO 9000 fără managementul calității totale sau poate avea managementul calității totale fără ISO 9000. Se pot evidenția în acest context câteva diferențe<sup>3</sup> între ISO 9000 și managementul calității totale (TQM) – fig. 1.

<sup>2</sup> Standardul ISO 9000:2000 Sisteme de management al calității – Principii fundamentale și vocabular.

<sup>3</sup> Ion Stanciu, „Managementul calității totale”, Editura Cartea Universitară, București, 2003, p.149.

<b>ISO 9000</b>	<b>TQM</b>
Concentrarea asupra clientului nu este o necesitate stringentă	Concentrarea asupra clientului este strict necesară
Nu este inclus în strategia societății pe acțiuni	Este necesar pentru strategia companiei
Proceduri și sisteme tehnice concentrate	Concentrare asupra filosofiei, conceptelor, instrumentelor și tehnicilor specifice
Implicarea angajaților nu este strict necesară	Accentul deosebit pus pe implicarea și autorizarea angajaților
Nu este concentrată activitatea pe îmbunătățirea continuă; ISO 9000 este o destinație	Îmbunătățirea continuă și sinonimele TQM-ului, TQM fiind o călătorie care nu se termină niciodată
Poate fi concentrat într-o manieră sectorială	Organizarea în toate sectoarele, funcțiile și la toate nivelurile
Responsabilitatea asupra calității este a departamentului	Fiecare este responsabil pentru calitate

**Figura 1. Diferențele dintre ISO 9000 și TQM**

Părerea noastră este că aceste standarde de calitate se pot utiliza ca instrumente eficiente pentru creșterea capacității concurențiale a firmelor, prin definirea unor modele de asigurare internă și externă a calității, prin orientarea politicii calității către îmbunătățirea continuă a proceselor firmelor comerciale (și nu numai) și a rezultatelor acestora, ținând seama de cerințele clienților, de posibilitățile firmei, de natura serviciului prestat și de procesele firmei respective.