

**MANAGEMENTUL
CALITĂȚII SERVICIILOR
DE CONSULTANȚĂ**

CRISTIAN-ȘTEFAN CRĂCIUN

**MANAGEMENTUL
CALITĂȚII SERVICIILOR
DE CONSULTANȚĂ**



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2012

Colecția ȘTIINȚE ECONOMICE

Referenți științifici: Prof. univ. dr. Ion Stanciu
Prof. univ. dr. Roxana Sârbu

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Angelica Mălăescu

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CRĂCIUN, CRISTIAN-ȘTEFAN

Managementul calității serviciilor de consultanță /
Cristian Ștefan Crăciun. - București : Editura Universitară,
2012

Bibliogr.
ISBN 978-606-591-589-3

65.012.4:334.7.012.63/.64

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786065915893

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate
fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2012
Editura Universitară
Director: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București
www.editurauniversitara.ro

CUPRINS

Introducere	7
Capitolul 1. Importanța calității serviciilor în economia contemporană	11
1.1 Locul serviciilor în economia noului mileniu	12
1.2 Cadrul conceptual al calității produselor și serviciilor	15
1.3 Particularitățile serviciilor față de produse	21
1.4 Specificul și evaluarea calității serviciilor	23
1.5 Îmbunătățirea calității serviciilor	25
1.5.1 Pregătirea și motivarea personalului	25
1.5.2 Implementarea sistemului de management al calității	27
Capitolul 2. Consultanța - element esențial în succesul unei afaceri	29
2.1 Necesitatea consultanței în afaceri	30
2.2 Obținerea unui proiect de consultanță	32
2.3 Gestiunea proiectelor de consultanță	37
2.4 Desfășurarea misiunii de consultanță	43
2.5 Consultanța procesuală	45
Capitolul 3. Abordarea managementului calității în serviciile de consultanță	47
3.1 Noțiuni de bază în domeniul managementului calității serviciilor	49
3.2 Componentele calității serviciilor de consultanță	51
3.3 Dimensiunile calității serviciilor de consultanță	54
3.4 Principiile managementului calității serviciilor de consultanță	55
3.5 Resursele umane în domeniul managementului calității	60
3.5.1 Tipologia și rolul specialiștilor	60
3.5.2 Serviciile de consultanță și de pregătire continuă a specialiștilor din domeniul calității	66
3.5.3 Analiza comparativă a serviciilor de consultanță oferite de specialiștii din domeniul calității	69
Capitolul 4. Analiza pieței serviciilor de consultanță în management din România	81
4.1 Analiza pieței românești de servicii de consultanță în management în context internațional	83
4.2 Aspecte specifice cererii și ofertei pieței românești de servicii de consultanță în management	86
4.3 Previțiuni privind piața de servicii de consultanță în management din România în anul 2011	90
Capitolul 5. Modelarea proceselor decizionale multicriteriale în domeniul managementului calității serviciilor de consultanță	97
5.1 Elemente de teoria deciziilor aplicabile în managementul calității	98
5.2 Decizii în condiții de certitudine. Metoda Electre	100
5.3 Prezentarea metodei Electre I	103
5.4 Model economico-matematic privind optimizarea deciziei de alegere a consultanților în managementul calității folosind metoda Electre I	109

Capitolul 6. Aspecte generale privind implementarea sistemelor de management al calității în cadrul firmelor de consultanță	115
6.1 Avantajele implementării sistemelor de management al calității	118
6.2 Programul pentru elaborarea și implementarea unui sistem de management al calității	120
6.2.1 Acțiuni preliminare	121
6.2.2 Audit de diagnoză inițială.....	125
6.2.3 Elaborarea documentației sistemului de management al calității	127
6.2.4 Implementarea sistemului de management al calității proiectat	132
6.2.5 Auditarea finală (audit de pre-certificare).....	136
6.2.6 Certificarea de către un organism acreditat	136
6.3 Etica profesională în domeniul implementării sistemelor de management al calității	139
6.4. Sisteme integrate de management	140
Capitolul 7. Proiectarea și implementarea unui sistem de management al calității la S.C. HELLYS KONSULTING S.R.L.	
7.1 Prezentarea S.C. HELLYS KONSULTING S.R.L.	143
7.1.1 Statut legal	144
7.1.2 Domeniu de activitate	145
7.1.3 Misiune, viziune, scop	146
7.1.4 Servicii oferite	146
7.2 Pregătirea proiectării și implementării sistemului de management al calității ..	149
7.2.1 Acțiuni preliminare	149
7.2.2 Evaluarea situației prezente	150
7.3 Proiectarea și implementarea sistemului de management al calității	152
7.3.1 Editarea și difuzarea documentației sistemului de management al calității	153
7.3.2 Stabilirea, acordarea și confirmarea responsabilităților și autorității	153
7.3.3 Instruirea personalului pentru implementarea sistemului de management al calității	154
7.3.4 Monitorizarea implementării	157
7.4 Verificarea nivelului implementării sistemului de management al calității ..	159
7.4.1 Audit intern	159
7.4.2 Metoda abordării auditului intern.....	160
Concluzii	175
Listă de abrevieri	180
Bibliografie	181

INTRODUCERE

Una din evoluțiile cele mai semnificative din ultimele două decenii în contextul economiei globale o reprezintă expansiunea susținută a activităților de servicii, iar în cadrul acestora, serviciile de consultanță în managementul afacerilor au un rol extrem de important în ceea ce privește competitivitatea și performanța organizațiilor.

Calitatea constituie o noțiune complexă care are în vedere atât caracteristicile intrinseci ale serviciului de consultanță de a satisface o necesitate la un anumit nivel, cât și aspectele legate de concepția și prestarea serviciului de consultanță. Astfel, calitatea nu se adaugă după prestarea serviciului, ci se creează o dată cu el.

Nivelul calității serviciilor într-o organizație prestatoare de servicii de consultanță în managementul afacerilor depinde foarte mult de modul în care conducerea la vârf abordează problema calității, având în vedere aspecte referitoare la stabilirea unei concepții sistematice a calității, pornind de la înțelegerea pe deplin a cerințelor clienților dar și aspecte legate de antrenarea tuturor resurselor umane de la toate structurile organizatorice pentru aderarea la principiile calității, întrucât interacțiunile umane reprezintă un element esențial al calității serviciilor.

De aceea, aplicarea principiilor managementului calității în sfera serviciilor necesită reconsiderarea importanței relațiilor și proceselor interumane, care trebuie să aibă în vedere formarea, recrutarea, promovarea și motivarea personalului angajat.

Consultanța în managementul afacerilor este o formă de sprijin și asistență exterioară pentru rezolvarea unor probleme cu care se confruntă managerul organizației, fără răspundere directă asupra deciziei operaționale și aplicării acesteia. Ea reprezintă un serviciu specializat cu personal calificat, care acționează în scopul de a analiza și de a delimita problemele manageriale ale organizației, precum și de a formula soluții ameliorate, al căror proces de implementare îl va sprijini în continuare.

Pe parcursul ultimilor ani consultanța în management sau industria de consultanță în management, așa cum este denumită deja în mod consacrat în toate materialele care tratează aspecte aferente acestor tipuri de servicii, a fost confruntată cu apariția unui fenomen de concentrare a „actorilor” care operează pe piața de consultanță.

Pe de-o parte au loc fuziuni și preluări ale unor firme specializate pe anumite domenii de consultanță, aspect ce va conduce la o concurență din ce în ce mai acută pe piață. Pe de altă parte asistăm chiar la dispariția de pe piață a unor firme de profil, incapabile să țină pasul cu noile nevoi și provocări ale clienților.

Globalizarea înseamnă, din punctul de vedere al consultantului, o acoperire cât mai bună a domeniilor de consultanță, precum și o distribuție teritorială adecvată. În aceste condiții marile firme de consultanță au un avantaj competitiv care conduce la caracterizarea lor ca generaliști.

Desigur că pe piață vor continua să existe și firme mici și mijlocii de consultanță, cărora le revine rolul de „jucător de nișă” și care acționează pe segmente de piață ca specialiști în anumite domenii de consultanță.

Acest tip de polarizare între marii generaliști și micii specialiști face ca o categorie importantă de clienți, respectiv întreprinderile mici și mijlocii (IMM-urile), să nu fie suficient de bine acoperită. Există două opțiuni pentru rezolvarea acestei deficiențe: marile firme de consultanță să-și adapteze serviciile la această categorie de clienți sau micile firme de consultanță să se alieze între ele și să formeze consorții pe proiecte astfel încât să poată acoperi necesitățile complexe ale IMM-urilor.

Piața de consultanță reflectă schimbările care au loc în mediul în care acționează clienții firmelor de consultanță, în contextul în care globalizarea și dinamismul economico-social obligă la reacții pe măsură, atât din partea clienților, cât și a consultanților, și conduc la o creștere a concurenței în domeniu. De aceea, consultanții trebuie să fie cu un pas înaintea identificării noilor necesități ale clienților și să îi asiste în elaborarea strategiilor și implementarea măsurilor impuse de schimbările de pe piață.

Schimbări importante pot fi sesizate și în comportamentul clienților care solicită soluții cât mai personalizate și se manifestă, de asemenea, o creștere a gradului de implicare a consultanților în implementarea proiectelor, programelor și strategiilor propuse, riscurile fiind astfel asumate în comun. În acest context, oferirea unui pachet integrat de servicii de consultanță devine din ce în ce mai atractivă pentru clienți în contextul în care consultantul își poate dovedi profesionalismul și etica, precum și experiența în sectorul de activitate.

Inexistența unor reglementări legale în ceea ce privește atribuirea profesiei de consultant în management și în consecință, o calitate a serviciilor de consultanță și a unei etici profesionale care nu respectă întotdeauna standardele promovate de organismele profesionale internaționale din domeniu poate conduce la o alterare a imaginii întregii industrii și la mișcări importante în structura „actorilor” de pe piața de consultanță.

România a derulat pe parcursul ultimilor ani diferite programe de asistență finanțate atât de către Uniunea Europeană, cât și de către alte organizații internaționale. Capacitatea redusă de absorbție a fondurilor, ca și rezultatele modeste în implementarea măsurilor propuse în cadrul acestor programe au condus la concluzia că unul dintre principalele puncte slabe este reprezentat de managementul proiectelor. Ca urmare, consultanța în management reprezintă asistența profesională necesară în orice astfel de proiect, care deseori poate fi însoțită și de consultanță de specialitate în diferite domenii, cum ar fi managementul calității.

Implicarea în acest sector a firmelor românești de consultanță s-a intensificat pe parcursul anilor, experiența pe care unele dintre aceste firme o dețin fiind uneori similară cu cea a firmelor internaționale partenere, cultura locală reprezentând un element cheie cu impact deosebit asupra obținerii unor rezultate performante. Piața românească este într-o bună măsură aliniată la practicile internaționale în domeniu dar mai are încă accente locale originale, accente care în contextul integrării în Uniunea Europeană dispar în mod natural prin înlocuirea cu un comportament bazat pe profesionalism și etică.

Clasificarea activităților de consultanță pe domenii, precum și continua dezbatere asupra conceptului de consultanță vor continua să reprezinte subiecte de dezbatere și de aici interpretările privind piața de consultanță pot fi diferite.

Ceea ce este demn de reținut pentru piața românească de consultanță, ca oportunități cu potențial ridicat de valorificare, ca pe orice piață încă în curs de formare, sunt: asistența dedicată întreprinderilor mici și mijlocii - sector în plină ascensiune și reșezare în contextul respectării cerințelor Uniunii Europene și asistența în cadrul proiectelor cu finanțare internațională.

Preocuparea organizațiilor de a fi competitive și de a se menține pe piața sau chiar de a câștiga poziții noi se poate realiza, în special, prin oferirea unor produse sau servicii de o calitate superioară cu un preț cât mai mic față de competitori.

O modalitate prin care această preocupare poate fi atinsă este implementarea unui sistem de management al calității. Acest sistem controlează toate procesele din cadrul unei organizații cu scopul de a oferi servicii sau produse de o calitate superioară.

Pornind de la aceste aspecte, lucrarea efectuată este structurată în șapte capitole, abordând o largă problematică în domeniul managementului calității, în general și în domeniul serviciilor de consultanță în managementul afacerilor, în special.

Astfel, aspectele avute în vedere în elaborarea acestei lucrări se referă la importanța calității serviciilor în economia contemporană, la rolul serviciilor de

consultanță în succesul unei afaceri, la abordarea managementului calității în serviciile de consultanță.

Un rol important în scoaterea în evidență a acestor elemente îl are transpunerea lor în practica economică. În acest scop, analiza pieței serviciilor de consultanță în management din România vine să întărească importanța acestui domeniu în economia de ansamblu.

Deosebit de importantă în contextul creșterii complexității vieții economice este și problema luării deciziei. Modelarea proceselor decizionale multicriteriale în domeniul managementului calității serviciilor de consultanță reprezintă o bună modalitate de a ajuta organizațiile în luarea unor decizii strategice.

În acest context, lucrarea abordează un model economico-matematic privind optimizarea deciziei de alegere a consultanților în managementul calității folosind o metodă de luare a deciziilor în condiții de certitudine, respectiv metoda Electre I.

De asemenea, și implementarea unui sistem de management al calității în cadrul unei organizații aduce o serie de beneficii certe, precum: creșterea gradului de satisfacție al clienților, fidelizarea acestora, implicarea angajaților în creșterea calității serviciilor oferite, creșterea calității actului de conducere, etc.

Familia de standarde ISO 9000 a fost elaborată pentru a ajuta organizațiile, indiferent de tip, mărime și produse / servicii furnizate, să proiecteze, să implementeze și să conducă eficiente sistemele de management al calității.

Cel mai cunoscut și recunoscut standard în acest domeniu, atât pe plan național cât și internațional este ISO 9001 - Sisteme de management al calității. Cerințe - elaborat de comitetul ISO / TC 176 „Managementul calității și asigurarea calității”.

Astfel, în această lucrare nu am încercat să prezint atât prevederile standardului SR EN ISO 9001:2008, cât mai ales să transpun cerințele acestuia în practică, pornind de la descrierea modului de identificare și definire a proceselor, de stabilire a strategiei și politicii referitoare la calitate și continuând cu indicații asupra modului de desfășurare a auditurilor de evaluare și a instruirii personalului din cadrul unei firme de consultanță în afaceri.

În această direcție, lucrarea pe care o supun atenției, inedită în literatura română de specialitate atât prin structura, cât și prin modul de actualizare și de prezentare a informației încearcă să prezinte o serie de informații și soluții practice legate de pregătirea, proiectarea și implementarea sistemului de management al calității în vederea certificării, la o organizație prestatoare de servicii chiar în domeniul managementului calității, respectiv S.C. HELLYS KONSULTING S.R.L.

Ținând cont de aceste elemente, lucrarea elaborată contribuie la dezvoltarea cercetării teoretice dar și aplicative, specifice domeniului de management al calității, cu particularizare în domeniul serviciilor de consultanță.

Doresc să precizez că această lucrare este rodul activității mele de cercetare de-a lungul mai multor ani, materializată prin elaborarea acestei teze de doctorat.

De asemenea, doresc să adresez sincere mulțumiri domnului profesor universitar doctor Ion Stanciu, conducătorul științific al acestei teze de doctorat, care m-a îndrumat cu răbdare și competență pe drumul spinos al descifrării tainelor managementului calității.

Sunt recunoscător pentru ajutorul primit și le adresez mulțumiri, în mod deosebit domnului Dan-Tudor Marinescu, fondatorul S.C. HELLYS KONSULTING S.R.L., precum și Asociației Consultanților în Management din România (AMCOR).

Dedic această lucrare împreună cu mii de mulțumiri soției mele Oana-Gabriela, precum și fiului meu Victor-Gabriel, care au dat dovadă de multă înțelegere și mi-au acordat întregul sprijin pe tot parcursul elaborării acestei teze.

Nu în ultimul rând doresc să le mulțumesc părinților mei pentru dragostea și suportul moral oferite de-a lungul timpului.



„Calitatea este arta desăvârșirii detaliilor”

Capitolul 1

IMPORTANȚA CALITĂȚII SERVICIILOR ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ

Capitolul 1

IMPORTANȚA CALITĂȚII SERVICIILOR ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ

Datorită schimbărilor radicale din toate domeniile vieții economice, politice și sociale produse în ultimul timp, tendința agenților economici de a urmări un profit imediat și cât mai substanțial a fost înlocuită treptat, cu lupta acerbă pentru supremația în domeniul calității între firmele concurente.

Progresul tehnic, amplificarea diviziunii sociale a muncii, creșterea cererii, atât din partea populației, cât și din partea întreprinzătorilor, au determinat dezvoltarea și diversificarea serviciilor.

1.1 Locul serviciilor în economia noului mileniu

În ultimele decenii, la nivel național și internațional, s-a manifestat o puternică tendință de creștere a rolului serviciilor în viața economico-socială. Afirmate mai întâi în domeniul practicii, prin specificul lor (dezvoltarea unor structuri și noi forme de organizare), serviciile și-au găsit treptat și o reflectare în cadrul teoriei, în ultimele decenii acestea devenind obiectul unor îndelungi discutate probleme, al analizelor și controverselor legate de natura și conținutul activității din sfera serviciilor, de implicațiile dezvoltării lor asupra progresului economico-social și asupra calității vieții, legate de clasificarea serviciilor, de caracterul lor productiv sau neproductiv, etc¹.

Ritmul de evoluție rapid al serviciilor a dus la rămânere în urmă a teoriei față de aspectele practice iar preocupările specialiștilor de a depăși acest aspect în ceea ce privește definirea conceptului de serviciu se lovesc de specificul și caracterul eterogen al activităților de acest gen sau de numeroasele accepțiuni ale termenului din viața cotidiană.

Expresie a necesității satisfacerii unor nevoi sociale, alături de ramurile tradiționale ale economiei, sfera serviciilor își pune amprenta asupra modului de valorificare a resurselor umane și natural-materiale, având o contribuție majoră la progresul economic și social. Actualmente, în așa numita “societate a serviciilor”, economia serviciilor însăși devine o problemă controversată, mai ales în legătură cu natura și conținutul activităților din sfera serviciilor, implicațiile dezvoltării acestora, caracterul lor productiv sau neproductiv etc.

¹ Militaru, C., *Sisteme de management ale calității în universitățile românești*, Editura Printech, București, 2009, pag. 5.

În altă ordine de idei, termenul de serviciu este asociat și ideii de „terțiar” sau „sector terțiar”, având accepțiuni diferite: pe de-o parte ansamblul de „meserii” (contabili, ospătari, bancheri, consultanți, etc.) care se exercită în societățile de servicii (restaurante, bănci, firme de consultanță, etc.) iar, pe de altă parte, ansamblul „unităților de producție” individualizate din punct de vedere statistic, a căror activitate principală constă în oferirea de servicii și care corespunde noțiunii de ramură economică².

În general, conceptul de „serviciu” poate fi definit din punct de vedere al³:

- **potențialului** – capacitatea de care dispune prestatorul (cunoștințe, aptitudini, motivare) pe care le-a obținut în procesul educațional și care îi permit să furnizeze servicii;
- **procesului** – serviciul este o activitate creatoare de valoare făcută în contul clientului iar accentul se pune pe producerea și consumul simultan;
- **rezultatului** – se identifică serviciul cu rezultatul material al prestării lui.

Din cele trei abordări rezultă că serviciile sunt acțiuni sau activități care pot fi tranzacționate pe piață și care implică participarea directă sau indirectă a potențialului prestatorului. De asemenea, necesită combinarea factorilor interni și externi în momentul prestării activităților pentru a obține efecte benefice asupra oamenilor.

Din multitudinea definițiilor întâlnite în literatura de specialitate, cele mai reprezentative pentru conceptualizarea acestui obiect de studiu sunt:

- serviciile reprezintă activități, beneficii sau utilități care sunt oferite pe piață sau prestate în asociere cu vânzarea unui bun material (Asociația Americană de Marketing - A.M.A)⁴;
- un serviciu este orice acțiune sau operațiune pe care o parte o poate oferi altei părți și care este esențialmente necorporală și nu are ca rezultat intrarea în posesia unui lucru (Philip Kotler)⁵;
- un serviciu este o activitate sau un grup de activități mai mult sau mai puțin tangibile, care au de obicei loc în momentul interacțiunii dintre cumpărător și prestator (Christian Grönroos)⁶;

² Ioncică, M., *Economia serviciilor. Abordări teoretice și implicații practice*, Editura Uranus, București, 2006, pag. 14.

³ Stanciu, I., *Calitologia. Știința calității mărfurilor. Bazele merceologiei*, Editura Renaissance, București, 2009, pag. 99-100.

⁴ Cetină, I., (coord.), *Marketingul serviciilor. Teorie și aplicații*, Editura Uranus, București, 2006, pag. 22.

⁵ Kotler, Ph., Keller, K.L., *Managementul marketingului*, Ediția a V-a, Editura Teora, București, 2008, pag. 622.

⁶ Grönroos, Ch., *Service Management and marketing: a customer relationship management approach*, Second edition, John & Sons Ltd., 2004, pag. 47.

- serviciul este o activitate, un efort, o performanță (Leonard L. Berry)⁷;
- serviciile sunt efecte utile, imateriale și intangibile, rezultate din desfășurarea unor activități intercondiționate (Valerică Olteanu)⁸.
- serviciile reprezintă o activitatea umană, cu un conținut specializat, având ca rezultat efecte utile, imateriale și intangibile destinate satisfacerii unei nevoi sociale (specialiștii de la Academia de Studii Economice din București)⁹.

Analizând aceste definiții se poate constata că un serviciu este orice acțiune pe care un subiect o poate efectua pentru altul, care este de regulă intangibilă și care nu are drept consecință transferul proprietății¹⁰.

Cele mai importante categorii ale pieței serviciilor sunt oferta, cererea și tarifele¹¹.

Oferta de servicii se referă la capacitatea organizatorică a prestatorilor de a furniza servicii destinate pieței. Astfel, din oferta de servicii fac parte forța de muncă, baza tehnică, resursele naturale, precum și sistemul de relații dintre ofertanți și consumatori. O caracteristică importantă a ofertei de servicii se referă la raportul diferențiere / asemănare, materializat printr-o ofertă de servicii personalizate / standardizate.

În ceea ce privește cererea de servicii, cei mai importanți factori care o influențează sunt veniturile, tarifele, factorii psihologici și sociali, etc. Pentru plata serviciilor cea mai utilizată noțiune este cea de tarif. Acesta este stabilit liber, fiind fundamentat pe o serie de criterii, cum ar fi costurile, concurența, calitatea, etc.

Pentru a-și satisface o anumită necesitate de servicii, o organizație poate opta între a acționa pe cont propriu, a apela la firme specializate (în special de consultanță) sau a combina cele două variante. Pentru a face alegerea potrivită, din punct de vedere al costurilor și al eficienței, organizația va compara avantajele și dezavantajele fiecărei opțiuni, luând în considerare natura și specificul serviciului necesar, frecvența și volumul necesității, etc¹².

⁷ Cetină, I., (coord.), *Op. cit.*, pag. 23.

⁸ Olteanu, V., *Marketingul serviciilor - o abordare managerială*, Editura Ecomar, București, 2003, pag. 14.

⁹ Ionașcu, V., Pavel, C., *Economia serviciilor*, Editura Pro Universitaria, București, 2007, pag. 12.

¹⁰ Cetină, I. (coord.), *Marketingul serviciilor. Fundamente și domenii de specializare*, Editura Uranus, București, 2009, pag. 14.

¹¹ Ioncică, M., *Op. cit.*, pag. 122.

¹² Cristureanu, C., *Tranzacțiile internaționale în economia imaterială* Editura C.H. Beck, București, 2009, pag. 53.

1.2 Cadrul conceptual al calității produselor și serviciilor

Conceptul de calitate se particularizează în teorie și practică prin puncte de vedere diferențiate și interpretări neunitare. În cele ce urmează am încercat să surprind cele mai importante și relevante puncte de vedere exprimate în această direcție.

Calitatea este un element strategic al managementului global al organizațiilor, determinând competitivitatea produselor / serviciilor atât pe plan intern cât și internațional¹³.

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. Punând, astfel, în prim plan nevoile clientului, calitatea devine și un factor pus în slujba societății civile.

În general, calitatea se situează în aria de acțiune definită de exigențele clienților, ale concurenților și ale organizației propriu-zise, zonă cunoscută și ca “triunghi magic al calității”¹⁴ (vezi fig. 1.1).

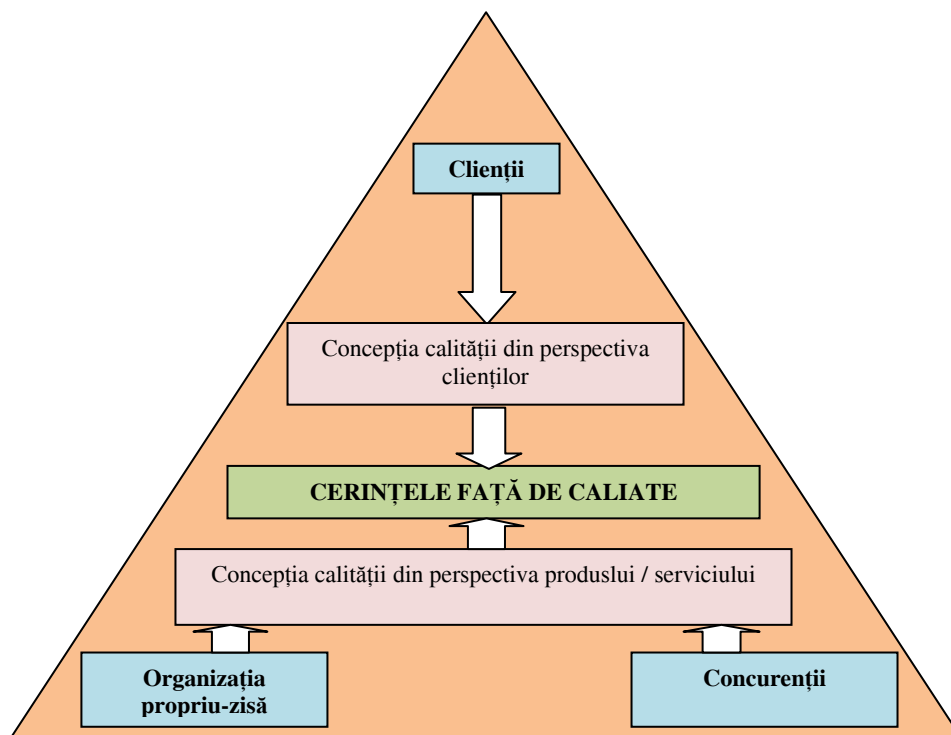


Fig. 1.1 *Triunghiul magic al calității* (Sursa: Bruhn, M., *Op. cit.*, pag. 32)

¹³ Stanciu, I., *Managementul calității totale*, Ediția a II-a, Editura Pro Universitaria, București, 2007, pag. 17.

¹⁴ Bruhn, M., *Orientarea spre clienți. Temelia afacerii de succes*, Editura Economică, București, 2001, pag. 32.

Din perspectiva producției, calitatea este determinată de nivelul caracteristicilor pe care le au produsele / serviciile, pe când din perspectiva clientului, termenul de calitate este centrat pe percepția clientului asupra acestor caracteristici.

Astfel, calitatea reprezintă aptitudinea de a produce / asigura caracteristicile produselor sau serviciilor la un anumit nivel stabilit pe baza așteptărilor clienților.

Nu este ușor să se ajungă la un consens cu privire la ce se înțelege prin calitate.

Una dintre cele mai scurte definiții este „*aptitudinea de utilizare*”¹⁵.

În urma unei analize în amănunt a acestei definiții de bază se poate constata că ea se ramifică în:

- Calitatea constă în acele caracteristici ale produsului / serviciului care satisfac nevoile consumatorilor. Astfel, calitatea superioară poate costa mult, are efect principal asupra vânzărilor și permite organizațiilor să:
 - sporească satisfacția clienților;
 - mărească caracterul vandabil al produselor / serviciilor;
 - facă față concurenței;
 - își mărească cota de piață;
 - își asigure venituri din vânzări;
 - poată practica prețuri / tarife avantajoase.
- Calitatea înseamnă lipsa oricăror deficiențe. În acest caz, calitatea superioară poate costa mai puțin, are efect principal asupra costurilor și permite organizațiilor să:
 - reducă gradul de eroare;
 - reducă pierderile;
 - reducă nereușitele din diverse domenii de activitate;
 - reducă cheltuielile cu garanția;
 - reducă nemulțumirile clienților;
 - reducă verificările, controlul;
 - scurteze timpul până la momentul lansării pe piață a noilor produse / servicii;
 - sporească veniturile;
 - îmbunătățească performanțele.

Alte definiții relevante ale conceptului de „calitate” întâlnite în literatura de specialitate sunt¹⁶:

¹⁵ Juran, J.M., *Supremația prin calitate. Manualul directorului de firmă*, Editura Teora, București, 2002, pag. 11, 19.

¹⁶ Stanciu, I., *Calitologia. Știința calității mărfurilor. Bazele merceologiei*, Editura Renaissance, București, 2009, pag. 64.

- sens filosofic: calitatea este conferită de sinteza optimă a principalelor proprietăți (caracteristici) ale produsului, care exprimă gradul de utilitate în satisfacerea nevoilor exprimate sau implicite;
- sens tehnic: calitatea exprimă gradul de conformitate cu specificațiile prevăzute în documentația produsului;
- sens economic: calitatea exprimă măsura optimă în raport cu cheltuielile ocazionate la producător și client;
- sens social: calitatea exprimă gradul de satisfacție al nevoii clientului, care este, de altfel, și scopul pentru care se realizează produsele / serviciile.

Așadar, calitatea, în cele mai diverse forme, reprezintă baza studiului din merceologie și datorită exploziei informaționale la care asistăm în ultimă perioadă, în evaluarea și urmărirea calității apare necesitatea integrării noilor viziuni¹⁷.

Conform standardului ISO 9000:2006, calitatea reprezintă măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinește cerințele sau, altfel spus, reprezintă abilitatea unui ansamblu de caracteristici intrinseci ale unui produs, sistem, sau proces de a îndeplini cerințe ale clientului sau ale altor părți interesate¹⁸.

Referitor la evoluția modalităților de organizare a calității în cadrul organizațiilor se pot identifica, cronologic, următoarele concepte¹⁹:

1. Inspecția calității;
2. Controlul calității (prin metode statistice);
3. Sistemul de asigurare a calității;
4. Sistemul de management al calității;
5. Managementul calității totale (TQM).

Particularitățile și caracteristicile acestor concepte sunt prezentate în tabelul 1.1.

În abordarea calității într-o organizație, un aspect important revine orientării către fidelizarea clienților²⁰.

Astfel, organizația își concentrează eforturile în direcția stabilirii, menținerii și întăririi raporturilor, pe termen lung, cu consumatorii, angajații și alți parteneri de afaceri, având în vedere obținerea unui profit, astfel încât obiectivele părților să se realizeze²¹.

¹⁷ Onete, B., *Sistemul informațional al calității*, Editura A.S.E., București, 2000, pag. 77.

¹⁸ Oprean, C., Vanu, A., *Dicționar explicativ pentru știință și tehnologie: managementul integrat al calității*, Editura A.G.I.R., București, 2006, pag. 20.

¹⁹ Stanciu, I., *Managementul calității totale*, Ediția a II-a, Editura Pro Universitaria, București, 2007, pag. 44-55.

²⁰ Crăciun, C.Șt., Nicolau, I., *Marketing. Sinteze și aplicații practice*, Editura Pro Universitaria, București, 2010, pag. 11.

²¹ Adăscăliței, V., *Introducere în marketing relațional*, Editura Pro Universitaria, București, 2007, pag. 13.

Tab. nr. 1.1 *Sucesiunea și particularitățile principalelor modalități de organizare a calității*

Nr. crt.	Modalități de organizare	Particularități și caracteristici
1	Inspekția calității	<ul style="list-style-type: none"> ➤ începutul secolului XX; ➤ accentul era pus pe verificarea produsului finit; ➤ avea un rol pasiv, de depistare a greșelilor; ➤ gradul de implicare a personalului era redus.
2	Controlul calității (prin metode statistice)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ deceniile 3 și 5 ale secolului XX; ➤ accentul era pus pe controlul fluxului tehnologic, în scopul identificării cauzelor apariției defectelor; ➤ se foloseau metode de control statistic, cum ar fi <i>controlul prin sondaj</i>, prin prelevarea unor eșantioane; ➤ conceptul cheie promovat era “<i>nivel de calitate acceptabilă</i>” – se acceptau la recepție loturile de mărfuri cu un anumit procent de exemplare defecte, în funcție de importanța caracteristicilor de calitate afectate; ➤ gradul de implicare a personalului era redus.
3	Sistemul de asigurare a calității	<ul style="list-style-type: none"> ➤ deceniul 6 al secolului XX; ➤ sintagma asigurării calității este: “a avea și a da încredere” – prevenirea defectelor și oferirea încrederii atât propriei conduceri a firmei, cât și clienților; ➤ activitățile se desfășoară pe baza unor proceduri scrise, specifice fiecărui departament; ➤ gradul de implicare în calitate este generalizat la toți angajații firmei; ➤ sta la baza apariției familiei de standarde ISO 9000.
4	Sistemul de management al calității	<ul style="list-style-type: none"> ➤ obiectivul este îmbunătățirea performanțelor firmei iar politica în domeniul calității este orientată către îmbunătățirea continuă; ➤ abordarea procesuală a activităților și ținerea sub control a unei organizații în domeniul calității; ➤ gradul de implicare a organizației este total, precum și a colaboratorilor din aval și amonte.
5	Managementul calității totale (TQM)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ obiectivele calității totale sunt: zero defecte, depășirea așteptărilor clienților, excelență; ➤ instruirea și motivarea angajaților; ➤ stabilirea de indicatori măsurabili; ➤ adaptarea produsului la nevoile clientului; ➤ sunt implicați toți angajații – calitatea este problema tuturor și a fiecăruia; ➤ acordarea premiilor calității; ➤ integrează toate conceptele anterioare (inspekția, controlul, asigurarea calității, managementul calității).

Sursa: Stanciu, I., *Managementul calității totale*, Ediția a II-a, Editura Pro Universitaria, București, 2007, pag. 44-50.

O modalitate de atingere a acestui deziderat o reprezintă elaborarea unei strategii care să se refere la obiectivele pe termen lung și la mijloacele prin care se intenționează să se atingă aceste obiective²². Consumatorii sunt interpretați ca niște „centre de profit pe viață” și nu ca surse de profit rapide, rezultate în urma unor tranzacții singulare, de moment. Având în vedere această abordare, rezultă necesitatea stabilirii în cadrul unei organizații a unei relații puternice între calitate și managementul relației cu clienții.

De asemenea, ținând cont de contextul economic specific ultimilor ani, o modalitate de creștere a calității produselor / serviciilor dintr-o organizație este dată reprezentată de adăugarea unor noi servicii suport, care să genereze o valoare mai mare clientului. Acest lucru este luat în considerare după ce, în prealabil, s-a realizat o reproiectare a proceselor din organizație, prin eliminarea acelor operațiuni care nu aduc valoare și îmbunătățirea celor aduc. Ordinea în care aceste procese ar trebui îmbunătățite este în funcție de câștigul pe care îl generează²³. Astfel, reproiectarea proceselor va conduce nu doar la reducerea costurilor, ci și la îmbunătățirea calității.

În politica economică se evidențiază cinci orientări principale privind definirea calității produselor și serviciilor²⁴:

- a) orientarea spre perfecțiune (transcendentă) – conform căreia calitatea ar fi o entitate atemporală, absolutul, care este percepută în mod subiectiv de fiecare persoană. Această definiție idealistă nu este utilizată practic pentru evaluarea calității produselor;
- b) orientarea spre produs – conform căreia „calitatea unui produs” ar fi reprezentată de ansamblul caracteristicilor calitative ale acestuia. Astfel orice diferențe între valorile aceluiași caracteristici ale mai multor produse reflectă diferențe calitative între acestea. Se poate stabili astfel o relație precisă între valorile caracteristicilor unui produs și nivelul calității acestuia;
- c) orientarea spre procesul de producție – conform căreia „calitatea unui produs” ar fi reprezentată de conformitatea acestuia și a procesului din care provine cu cerințele specificate de producător. Orice abatere a caracteristicilor reale ale produsului / procesului față de cerințele specificate determină o reducere a calității acestuia;
- d) orientarea spre costuri – conform căreia „calitatea unui produs” ar fi cu atât mai mare cu cât costurile de realizare a acestuia și implicit prețul său de comercializare sunt mai ridicate;

²² Țuclea, C., *Management strategic*, Editura Uranus, București, 2003, pag. 9.

²³ Pogonaru, F. (coord.), *Ghid de criză pentru firmele românești*, Casa de Editură Andreco Educational Grup, București, 2009, pag. 28, 29, 79.

²⁴ Olaru, M., *Managementul calității*, Editura Economică, Ediția a II-a revizuită și adăugită, București, 1999.

- e) orientarea spre utilizator – conform căreia „calitatea unui produs” ar fi reprezentată de aptitudinea acestuia de a fi utilizat²⁵. Astfel, prin caracteristici calitative diferite ale produselor, pot fi satisfăcute cerințe și preferințe individuale ale utilizatorilor acestora.

Indiferent de diversitatea acestor teorii, este importantă operaționalizarea conceptului de calitate a produselor și serviciilor prin intermediul unor elemente specifice în care se regăsesc termeni cu semnificații particulare domeniului merceologic al calității. Printre cei mai utilizați termeni de acest fel, în activitatea de comercializare a mărfurilor, se evidențiază: calitatea unității de produs, calitatea lotului de marfă, proprietățile, caracteristicile de calitate, indicatorii calității, parametri tehnici, indicii de calitate, cerințele pentru calitate, defectele și neconformitatea²⁶:

- calitatea unității de produs este apreciată în raport cu propriul său model specificat (proiectat, omologat), prescris într-un standard sau normă. Acest punct de vedere este important mai ales pentru utilizatorul final, cumpărătorul;
- calitatea lotului se apreciază prin gradul în care se regăsește calitatea unității de produs în colectivitatea de mărfuri și se estimează prin proporția de noncalitate din lot. Acest concept are importanță deosebită în relațiile contractuale între cei trei parteneri: furnizor, transportator și beneficiar;
- proprietățile semnifică, din punct de vedere merceologic, însușirile unui produs/serviciu care îl particularizează în raport cu alte produse/servicii și îi conferă capacitate de satisfacere a unor necesități umane;
- caracteristicile de calitate sunt cele mai importante proprietăți ale unui produs/serviciu, prin intermediul cărora se evaluează, la un moment dat, gradul de satisfacere a necesităților clienților;
- indicatorii calității semnifică o categorie cu caracter general, evidențiind starea și nivelul unui grup de caracteristici ori sinteza tuturor caracteristicilor produsului;
- parametri tehnici exprimă mărimea sau valoarea caracteristicilor tehnice ale produselor;
- indicii de calitate sunt expresii cifrice sau noționale pe care le pot lua caracteristicile unui produs la un moment dat;
- cerințele pentru calitate sunt definite ca reprezentând expresii ale necesităților, privind caracteristicile unei entități, exprimate în

²⁵ Conceptul „fitness for use” (aptitudinea de a fi utilizat) a fost introdus de savantul american de origine română Joseph M. Juran.

²⁶ Militaru, C., Drăguț, B., *Management prin calitate*, Editura Printech, București, 2009, pag. 17-18.

termeni cantitativi sau calitativi, pentru a face posibilă realizarea și examinarea entității respective. Cerințele pentru calitate se referă, în egală măsură, la cerințele pieței, cerințele contractuale și cerințele societății;

- defectul reprezintă nesatisfacerea unei cerințe sau a unei așteptări rezonabile privind utilizarea prevăzută;
- neconformitatea reprezintă abaterea sau absența uneia sau mai multor caracteristici de calitate, în raport cu condițiile specificate.

1.3 Particularitățile serviciilor față de produse

Față de produse, serviciile au următoarele particularități (fig. 1.2)²⁷:

- intangibilitatea sau imaterialitatea;**
 - serviciile nu pot fi atinse, văzute, simțite înainte de a fi cumpărate;
 - de obicei, serviciile sunt însoțite și de componente materiale.
- inseparabilitatea între momentul producerii și consumului;**
 - serviciile se consumă în momentul producerii lor și nu pot fi despărțite de prestator și client.
- variabilitatea sau eterogenitatea;**
 - serviciile diferă de la o prestație la alta și nu pot fi standardizate.
- perisabilitatea.**
 - serviciile nu pot fi stocate și păstrate în vederea unui consum ulterior.

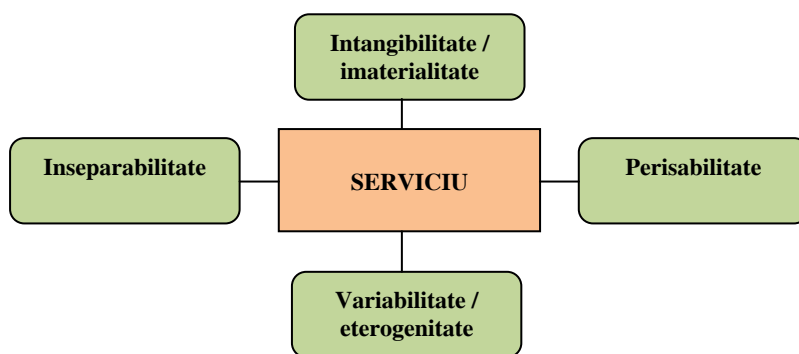


Fig. 1.2 Particularitățile serviciilor față de produse

²⁷ Stanciu, I., *Calitologia. Știința calității mărfurilor. Bazele merceologiei*, Editura Renaissance, București, 2009, pag. 101-103.

În tabelul 1.2 sunt centralizate particularitățile serviciilor, consecințele acestora asupra comportamentului organizației, precum și posibile soluții la problemele ridicate²⁸:

Tab. nr. 1.2 *Particularitățile serviciilor și implicațiile lor asupra activității organizației*

Particularitățile serviciilor	Consecințe asupra activității organizației	Soluții pentru rezolvarea problemelor
<i>Intangibilitatea / imaterialitatea</i>	<ul style="list-style-type: none"> • serviciile nu pot fi cu ușurință expuse / etalate sau comunicate; • serviciile nu pot fi protejate prin brevete sau licențe; • serviciile nu pot fi depozitate; • tariful serviciilor este dificil de stabilit. 	<ul style="list-style-type: none"> • evidențierea aspectelor concrete ale prestării serviciului și / sau asocierea serviciului cu elemente tangibile; • utilizarea mai frecventă a surselor personale de comunicare; • crearea unei imagini a organizației cât mai puternice; • formarea unor relații pe termen lung cu clienții;
<i>Inseparabilitatea</i>	<ul style="list-style-type: none"> • prezența prestatorului pe parcursul derulării serviciului; • implicarea consumatorului în prestarea serviciului; • dificultatea producerii pe scară largă a serviciilor. 	<ul style="list-style-type: none"> • acordarea unei atenții deosebite selecționării și pregătirii personalului (mai ales a celui din „prima linie”); • explicarea clară și detaliată a serviciului care urmează a fi prestat; • intensificarea eforturilor pentru crearea de comunicații favorabile.
<i>Variabilitatea / eterogenitatea</i>	<ul style="list-style-type: none"> • standardizarea, uniformizarea și controlul calității serviciilor sunt dificil de efectuat; • imposibilitatea repetării serviciilor, în mod identic, de la o prestație la alta. 	<ul style="list-style-type: none"> • personalizarea serviciilor;
<i>Perisabilitatea</i>	<ul style="list-style-type: none"> • serviciile nu pot fi inventariate sau stocate; • sincronizarea cererii cu oferta de servicii este dificilă. 	<ul style="list-style-type: none"> • orientarea cererii (prin tarif sau alte avantaje / facilități) și adaptarea ofertei; • flexibilitate în strategia de personal a organizației.

Sursa: Adaptare după Cetină, I., *Op. cit.*, pag. 15.

²⁸ Cetină, I., *Marketingul competitiv în sectorul serviciilor*, Editura Teora, București, 2001, pag. 15.