

ÎMBUNĂȚIREA COMPETITIVITĂȚII FIRMELOR PRINTR-O STRATEGIE AXATĂ PE CALITATE

MIHAI TALMACIU*
COSTICĂ MIHAI**

L' amélioration de la compétitivité des entreprises par une stratégie de la qualité

Résumé

La concurrence accrue manifestée dans le marché détermine les entreprises de chercher des solutions pour améliorer leur compétitivité. Une solution viable est d'adopter une stratégie de la qualité, qui permet de former une perception favorable pour ses produits a ses clients.

L'objectif de cet article est de mettre en évidence les avantages qu'on peut bénéficier les entreprises qui adoptent une telle stratégie fondée sur la qualité. Sont présentés les concepts intégrateurs de la qualité: Total Quality Control, Company Wide Quality Control, Total Quality Management, et leur importance pour le succès d'un démarche stratégique de la compétitivité.

Key words: competitivitate, calitate, asigurarea calității, concept integrator de asigurare a calității, strategie

1 Introducere

Într-o economie caracterizată prin creșterea tot mai accentuată a concurenței, competitivitatea devine o condiție “sine qua non” pentru existența firmelor producătoare de bunuri sau prestatoare de servicii. Obținerea competitivității de către o întreprindere presupune respingerea conservatorismului și imobilismului, respectiv adaptarea permanentă a acesteia la condițiile pieței și la exigențele consumatorilor. Trăim o perioadă caracterizată prin “dictatul consumatorului /clientului” în care ofertanții, pentru a fi competitivi, trebuie să se preocupe în permanență de satisfacerea cerințelor acestuia. În consecință, putem afirma că există o puternică inter - relație între calitatea produselor și competitivitate, iar aceasta din urmă reprezintă un motor pentru dezvoltarea întreprinderii.

Putem defini competitivitatea ca fiind capacitatea firmei de a rezista concurenței pieței. Acest deziderat al oricărei întreprinderi este asigurat de o serie de factori interdependenți care alcătuiesc un fel de cerc vicios:

- profitabilitatea – capacitatea de a câștiga bani;
- investirea profiturilor în perfecționarea și dezvoltarea activităților;

* Conferențiar doctor, Catedra de Statistică, Prognoză, Economie Agroalimentară și a Mediului, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, e-mail: mtalm@uaic.ro

** Conferențiar doctor, Catedra de Statistică, Prognoză, Economie Agroalimentară și a Mediului, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, e-mail: ticu@uaic.ro

- îmbunătățirea calității produselor concomitent cu reducerea costurilor;
- extinderea piețelor – datorită unui raport preț/calitate avantajos pentru consumator;
- extinderea capacităților de producție și angajarea de noi salariați;
- adaptarea produselor existente la cerințele în schimbare ale clienților, conceperea și lansarea pe piață a unor produse noi.

Aprecierea competitivității firmei se poate face numai prin raportarea la întreprinderile concurente. În activitatea practică competitivitatea unei firme este judecată prin prisma a doi indicatori - profitul obținut și impactul produselor/serviciilor asupra pieței.

În managementul modern profitul nu este privit ca o finalitate a întreprinderii, ci mai curând ca un mijloc care îi asigură existența, dezvoltarea și atingerea obiectivelor economico-sociale pe care și le-a stabilit. Altfel spus, obiectivul de bază al întreprinderii trebuie să fie satisfacerea clientului și a societății în ansamblul ei. Totuși, profitul nu trebuie negat, el constituie un indicator pentru performanțele întreprinderii și pentru competitivitatea sa. El trebuie privit ca o consecință a atingerii obiectivelor economico – sociale stabilite de întreprindere, ca o recompensă a reușitei pe o piață concurențială.

Impactul produselor/serviciilor unei firme asupra pieței sale arată performanțele obținute de întreprindere prin adaptarea produselor sau serviciilor la nevoile clienților. Orice întreprindere care urmărește, în primul rând, satisfacerea cerințelor clienților săi va reuși să obțină o cotă de piață importantă și implicit profitul necesar pentru dezvoltarea activităților sale. Studiarea nevoilor consumatorilor reprezintă o condiție pentru realizarea unor produse sau servicii de calitate, pentru obținerea competitivității firmei printr-o strategie axată pe calitate.

2 Orientări în definirea calității

Calitatea unui produs poate fi definită ca fiind aptitudinea sa de a satisface nevoile exprimate sau implicite ale clienților, prin ansamblul caracteristicilor sale. Datorită caracterului său complex și dinamic noțiunea de calitate este destul de greu de definit din punct de vedere științific. Profesorul David A. Garvin, de la Harvard Business School [Olaru M., 1999, 57] a pus în evidență mai multe orientări în definirea calității, și anume:

- orientarea transcendentă - potrivit căreia calitatea tinde spre absolut și este percepută de către fiecare individ în mod diferit. Această orientare este caracteristică firmelor care își propun să obțină succesul în afaceri prin atingerea perfecțiunii în ceea ce privește calitatea.

- orientarea spre produs – presupune definirea calității ca fiind ansamblul caracteristicilor unui produs. Adepții acestei orientări consideră calitatea o mărime care poate fi măsurată cu precizie, iar diferențierea produselor din punct de vedere al calității este posibilă numai prin stabilirea diferențelor care există între caracteristicile acestora. Această modalitate de definire a calității face abstracție de relația care există între calitate și cerințele clientului.

- orientarea spre procesul de producție – calitatea este definită ca fiind corespondența caracteristicilor produsului cu specificațiile sale (conformitatea cu documentele tehnico-normative). Adepții acestei orientări nu iau în considerare percepția utilizatorului în legătură cu calitatea. Chiar dacă producătorul respectă întru totul specificațiile tehnice, consumatorul poate percepe produsul/serviciul ca fiind de calitate slabă.

- orientarea spre costuri – presupune definirea calității unui produs din perspectiva costurilor și implicit a prețului de vânzare. Produsul este considerat „de calitate” dacă oferă performanțe corespunzătoare la un nivel acceptabil al prețului. Aceasta este o optică agreată de un segment important de consumatori care apreciază calitatea produsului sau serviciului în corelație directă cu prețul de vânzare.

- orientarea spre client – presupune definirea calității ca fiind aptitudinea produsului de a fi corespunzător cerințelor clientului. Această optică este caracteristică adepților conceptelor integratoare de asigurare a calității. Aceștia au pus la punct o nouă filozofie în asigurarea calității, numită „Total Quality Control” (Armand Feigenbaum / 1961). Bazele conceptelor integratoare au fost puse de către experți în domeniul asigurării calității cum sunt: Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa etc.

Satisfacerea cerințelor clienților în ceea ce privește calitatea presupune o fundamentare a deciziilor de proiectare și realizare a produselor pe baza unor studii de piață, care să conducă la identificarea și definirea acestor cerințe și la transpunerea lor în specificațiile tehnice de produs. Ca urmare, specificațiile tehnice de produs nu trebuie să fie privite ca instrumente rigide de reglementare a calității, ci numai ca mijloace de adaptare a caracteristicilor produsului la așteptările clientului.

Creșterea competitivității firmelor prin intermediul unei strategii axate pe calitate presupune adoptarea de către acestea a unui concept sistemic de control al calității, care se referă nu numai la activitățile productive, ci la toate departamentele funcționale ale acestora. Autorul P.M. Gallois a construit o structură ierarhizată prin care prezintă demersurile în domeniul calității pe următoarele patru nivele:

1. Strategia calității – nivelul superior - Calitatea bunurilor și a serviciilor reprezintă o problemă strategică, iar politica de calitate exprimă dorința conducerii întreprinderii de a progresa spre excelența industrială.

2. Sistemul calității – permite organizarea, coordonarea și coeziunea tuturor activităților derulate în cadrul întreprinderii. Conceptele sistemului calității sunt teoretice dar prin anumite proceduri și metode, ele pot fi aplicate practic în organizație fiind dependente de personalul angajat, de dotările existente și de politicile de perspectivă.

3. Metodele calității - stabilesc un cadru formal pentru acțiunile de obținere a calității. Astfel putem întâlni metode statistice de analiză a datelor, metode grafice de reprezentare a unor situații și cazuri, metode euristice de selectare și ordonare.

4. Instrumentele calității – au rolul de a facilita aplicarea metodelor. Mulți manageri cunosc și utilizează instrumentele calității, însă acestea nu sunt folosite în contextul unei strategii coerente.

3 Creșterea performanțelor prin aplicarea conceptelor integratoare de asigurare a calității

Preocupările pentru asigurarea calității mărfurilor au rădăcini adânci în istorie și au evoluat permanent până în secolul nostru când s-a încercat “stăpânirea calității”. Modalitățile de asigurare au cunoscut mai multe trepte de evoluție :

- asigurarea calității prin controlul final al produselor, forma cea mai simplă, caracteristică începutului secolului XX;
- asigurarea calității prin metode statistice – corespunzătoare anilor '50, când se acorda prioritate aspectelor tehnice;
- asigurarea calității prin motivarea personalului – corespunzătoare anilor '60 - '70, când s-a pus accent pe lucrul în echipă, pe implementarea programelor “zero defecte” și a cercurilor calității;
- conceptele integratoare de asigurare a calității care s-au aplicat începând cu anii '80: Total Quality Control -Feigenbaum - SUA, Company Wide Quality Control – Ishikawa - Japonia, Total Quality Management / Juran.

Conceptele integratoare au ca obiectiv obținerea succesului întreprinderii prin satisfacerea cerințelor clienților săi. Caracterul integrator al acestora este dat de următoarele caracteristici:

- asigurarea și îmbunătățirea calității presupune participarea tuturor compartimentelor întreprinderii;
- implicarea întregului personal în procesul de asigurare și îmbunătățire a calității;
- calitatea trebuie urmărită și asigurată în toate etapele ciclului de viață a unui produs;
- implicarea unor agenți ai mediului întreprinderii în procesul de asigurare și îmbunătățire a calității (furnizori, intermediari, clienți, unități de service etc.).

Pentru a studia comparativ sistemul de calitate american (TQC) și cel japonez (CWQC), L.P. Sullivan a realizat o piramidă a calității cu următoarele șapte stadii

- **Stadiul 1 – Orientarea spre produs** – Inspecție post – proces. Auditul produselor și rezolvarea problemelor la nivel de activități.

- **Stadiul 2 – Orientarea spre proces** – Asigurarea calității în timpul procesului de producție. Controlul statistic la procesului.

- **Stadiul 3 – Orientarea spre sistem** – Asigurarea calității se către toate departamentele.

- **Stadiul 4 – Orientarea umanistă** – Schimbarea atitudinii despre calitate la toți angajații prin educare și antrenare.

. **Stadiul 5 – Orientarea spre societate** – Produs optimizat pentru a fi cât mai bun și ieftin.

- **Stadiul 6 – Orientarea spre costuri** – Reducerea la minimum a pierderilor datorate calității.

- **Stadiul 7 – Orientarea spre clienți** – Funcția de calitate este definită de către clienți.

Sistemul american de asigurare a calității este direcționat cu prioritate spre rezolvarea problemelor de calitate la nivel industrial, din momentul în care noul produs este proiectat și până când este realizat, astfel încât acestuia îi sunt caracteristice primele trei stadii (cele de la baza piramidei lui Sullivan). Sistemul de calitate japonez este de tip umanist și presupune concentrarea eforturilor spre conștientizarea tuturor angajaților, prin educație și antrenament în ceea ce privește sistemul de calitate. Acestuia din urmă îi sunt caracteristice ultimele patru stadii ale piramidei.

Teoria americană stabilește un nivel limitat pentru calitate, valoare care poate fi îmbunătățită însă cu costuri suplimentare substanțiale pe care clientul nu le va putea suporta. Teoria japoneză nu acceptă defectele și responsabilizează operatorul cu inspecția activităților realizate, operatorul putând opri linia de fabricație când a constatat un defect sau o abatere de la instrucțiunile de lucru. Astfel el a demonstrat că sistemul american este inferior celui japonez.

Aplicarea la nivelul firmei a unei strategii axate pe calitate are următoarele consecințe:

1. Îmbunătățirea reputației firmei - reputația firmei este creată de calitatea produselor și a serviciilor oferite. Ea se câștigă în timp printr-o preocupare de a oferi clienților produsele pe care aceștia le doresc, la standardele prestabilite.

2. Dezvoltarea pieței de desfacere a produselor - eforturile depuse pentru creșterea calității și îmbunătățirea performanțelor produselor conduc la creșterea pieței de desfacere a acestora, chiar dacă prețurile sunt majorate.

3. Reducerea costurilor - prin eliminarea cheltuielilor suplimentare generate de noncalitate. Acest fapt a fost demonstrat de către Ph. Crosby în lucrarea „Quality is Free” în care a analizat costurile calității în cele mai mici amănunte și a arătat clar că noncalitatea generează cheltuieli suplimentare pe care întreprinderea le va suporta din propriile venituri.

4. Respectarea angajamentelor firmei - în 1940 G. Taguchi prezenta un sistem al calității producției în care demonstra că lipsa de robustețe a procesului conduce la performanțe insuficiente pentru a putea mulțumi clientul. Abaterile de la standarde necesită corecturi, remedieri, testări, certificări, fiind datorate lipsei de robustețe a produsului.

Lipsa de robustețe la nivel de sistem conduce la degradarea performanțelor obținute și implicit la scăderea calității produselor, cu pierderi financiare înregistrate, de cele mai multe ori, după ce produsul ajunge la client. Degradarea performanțelor sistemului industrial, după Taguchi, este cauzată de trei tipuri de perturbații care afectează calitatea produsului: controlul on-line, perturbațiile procesului de producție și toleranțele procesului.

Calitatea privită singular nu este suficientă pentru asigurarea competitivității, ea trebuie integrată în cadrul strategiei întreprinderii, ținând seama de mediul acesteia și de situația concurențială în care își desfășoară activitatea. Altfel spus, importanța strategică a calității pentru succesul unei firme este anulată dacă ea nu este integrată în strategia globală a firmei.

Integrarea politicii de asigurare a calității în strategia de ansamblu a întreprinderii este caracteristică Managementului Calității Totale (Total Quality Management - TQM). O definiție a TQM este următoarea: „Ansamblul proprietăților și caracteristicilor managementului unei organizații care îi conferă aptitudinile de a satisface exigențele calității externe și interne, căutând toate avantajele concurențiale” (Christian Poitie, 2001, 16). Așa cum se observă din definiție, managementul calității vizează obținerea unui avantaj concurențial pentru întreprindere prin satisfacerea cerințelor clienței.

4 Concluzii

Interesul manifestat de conducerea multor întreprinderi față de calitate se datorează unei amenințări externe generată de pierderi reale sau potențiale ale pieței, determinate de noncalitate. Acesta este motivul pentru care calitatea este privită ca un aport strategic care nu poate fi neglijat pentru obținerea competitivității.

Competitivitatea unei întreprinderi poate fi obținută printr-o strategie de dezvoltare ofensivă, definită în condițiile cunoașterii mediului înconjurător economic și social. În cadrul acestei strategii un rol important îl are calitatea care reprezintă pe de o parte o strategie de diferențiere a produselor / serviciilor întreprinderii, iar pe de altă parte un mijloc prin care aceasta își creează avantaje concurențiale.

Asigurarea competitivității pe termen lung a firmelor românești pe piețele interne și internaționale poate fi realizată prin aplicarea la nivelul acestora a unor strategii axate pe calitate, care să aibă ca element central clientul – cu așteptările (nevoile), dorințele și preferințele sale. În sprijinul aplicării unei strategii de ameliorare a competitivității prin intermediul calității putem aduce următoarele argumente:

- calitatea produselor firmei contribuie la îmbunătățirea imaginii și notorietății acesteia;
- produsele de calitate superioară au capacitatea de a crea piață (de a extinde piața firmei);
- calitatea produselor atrage după sine obținerea unor prețuri mai bune și implicit a unor profituri mai mari, care la rândul lor pot fi reinvestite în activități de cercetare – dezvoltare (ameliorarea și adaptarea permanentă a caracteristicilor produselor/serviciilor la cerințele clienților, proiectarea de produse noi, îmbunătățirea metodelor și tehnologiilor de fabricație etc.);
- aplicarea unei strategii axate pe calitate nu atrage în mod obligatoriu după sine costuri suplimentare pentru întreprindere – pot fi identificate soluții de îmbunătățire

a calității în condițiile menținerii sau chiar reducerii costurilor prin atragerea sprijinului tuturor salariaților întreprinderii în această direcție.

Implementarea unei strategii axate pe calitate la nivelul firmelor românești nu este un proces facil. Considerăm că principala dificultate care apare este atragerea și motivarea tuturor angajaților firmei în procesul de asigurare a calității produselor finite, prin calitatea muncii desfășurate. Interesul scăzut manifestat de către aceștia pentru calitatea muncii poate fi justificat, pe de o parte, prin slaba dezvoltare a valorilor morale în procesul muncii, iar pe de altă parte, prin inexistența unor motivații cum ar fi: compensații bănești care să le asigure bunăstarea materială, condiții de muncă și siguranță, posibilități de formare continuă și recalificare, posibilități de dezvoltare a unei cariere potrivit competențelor fiecăruia etc.

Bibliografie

- Cănanău, N., ș.a., *Sisteme de asigurare a calității*, Editura Junimea, Iași, 1998.
Ishikawa, K., *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall Inc., N.Y. 1985.
Oancea, M., ș.a., *Managementul calității*, Editura Fundației Universitare „Dunărea de Jos”, Galați, 1999.
Olaru, M., ș.a., *Fundamentele științei mărfurilor*, Editura Eficient, București, 1999.
Potié, C., *Diagnosticul calității*, Editura Tehnică, București, 2001.
Stevenson, W., - *Production/Operation Management Irwin*, Chicago, 1996.