

CUVÂNT ÎNAINTE

La fel ca reducerea continuă a costurilor și creșterea productivității, îmbunătățirea calității a devenit esențială pentru toate organizațiile și mai ales la cele ce sunt intrate în torentul globalizării, cele afectate de schimbări anuale în tehnicile și instrumentele manageriale precum și cele cu incidență mare în tehnologia informației.

Industria bunurilor de consum, ce se găsește în fața unor noi sfidări ca mondializarea și concentrarea, generează efectul sinergetic de achiziții și fuziuni din domeniul distribuției, precum și megaasocierile de genul: Global Net Xchange (GNX), WorldWide Retail Exchange (WWRE), Transora Trade Exchange Briefing. Companiile din aceste domenii, cu cât sunt mai dezvoltate cu atât sunt din ce în ce mai dependente de calitatea totală și de garantarea siguranței de sănătate.

Sistemul managerial al întreprinderilor a avut și în trecut probleme și va avea întotdeauna. Ce s-a schimbat este faptul că firmele găsesc din ce în ce mai greu cum să supraviețuiască problemelor. Ceea ce este statornic este schimbarea.

Competiția globală a făcut din vechiul model de management unul demodat. Unul dintre cei dintâi experți americani în management, Peter Drucker, a descris schimbarea într-un articol din „Wall Street Journal”:

<< Pentru a începe această prefacere este necesară o dorință de a regândi și reexamina teoria de afaceri a companiei. E necesar să ne oprim a mai spune „noi știm” și vom spune „să întrebăm”. Și aici întâlnim două seturi de întrebări ce trebuie să fie puse. Primul: cine sunt clienții noștri și cine sunt non-clienții? Ce este valoarea

pentru ei? Pentru ce plătesc aceștia? Al doilea: ce fac companiile de succes și noi nu facem? Ce își asumă ei din ceea ce noi știm că am greșit?>>

Altfel decât vechiul model, noul model de management este condus de client. Noul model de management este acela al relațiilor cu clienții (Customer Relationship Management).

Așa cum sugerează Drucker, „cheia noului model nu este cât producem, ci cât de potrivit întâmpinăm cererile clienților noștri”.

La Institutul pentru productivitate și calitate din College of Business al Universității Tennessee din Knoxville, care are mai mult de 15 ani experiență în educația executivă și cercetarea de teren cu majoritatea celor 500 firme din revista Fortune, într-un articol din „Quality Progress”, decanul asociat Michael Stahl a descris două teme care sunt de primă importanță pentru competitivitatea americană și care a reușit: „Prima temă este aceea că managementul ar trebui să se concentreze pe crearea și livrarea celei mai bune valori nete clientului și nu să maximizeze cifra de afaceri, recuperarea investiției sau recuperarea valorii acțiunii, măsuri tipice ale performanței organizației. A doua temă majoră este aceea că managerii trebuie să îmbunătățească continuu transorganizațional, să conceapă ce vor reduce pe orizontală în structurile organizaționale verticale prin integrarea funcțiilor comune cum sunt ingineria, manufacturarea și finanțele, și să sprijine lucrul în echipă”.

„Orientarea spre client, conceperea integrată în consens și lucrul în echipă” - este soluția. Pentru a profita de această abordare, liderii și managerii trebuie să aibă o foarte bună cunoaștere a sistemului în care

lucrează. O firmă nu poate realiza întâmplător un studiu de cunoaștere a clienților săi, fără să aibă organizarea de partea sa, integrând funcțiile și lucrul în echipă și parteneriatul cu toți actorii pe lanțul de aprovizionare/desfacere.

Studiile Ernst & Young au sugerat că unele firme au pierdut milioane de dolari pe inițiative de calitate cum sunt: constituirea de cercuri de calitate, indicatori tehnico-economici ai produsului/serviciului și reengineering-ul organizației. De regulă, cei care pier adoptă programe care funcționează la alții fără a înțelege mai întâi propriul lor sistem. Cei care câștigă au devenit „gânditori de sistem” care au integrat aceste inițiative într-un proces mai larg de îmbunătățiri continue.

Peter Senge definește conceperea de sisteme ca o „disciplină pentru vederea întregului. Este un cadru pentru observarea mai curând a cauzelor decât a lucrurilor, pentru a prevedea mai curând cauzele schimbării decât instantaneele statice”. Noul model de management nu este nimic mai mult decât o disciplină pentru cuprinderea într-o privire a întregii organizații, interrelațiile dintre oameni și procesele care determină succesul și cauzele schimbării.

Într-o piață competitivă și într-o dinamică schimbare a actorilor nu poți spera să supraviețuiești cu un sistem ieșit de sub control. Acesta iese de sub control dacă: nu știi exact ce doresc clienții firmei; nu ai procese bine determinate pentru a transpune aceste dorințe în acțiuni interne; nu aliniezi sarcinile și procesele organizației la obiective și scopuri comune tuturor actorilor interesați; nu folosești măsuri cheie pentru a conduce cu fapte; nu implici pe toată lumea în îmbunătățiri continue; nu se

înțelege să se îmbunătățească toate procesele critice; nu se satisfac clienții.

Cei mai mulți oameni nu sunt obișnuiți să gândească sistemic în organizațiile lor. În zilele de azi avem de-a face cu structuri complexe, de la gestionarea unei firme până la managementul unor megaafaceri (GNX, WWRE, TRANSORA). Oamenii trebuie să facă eforturi pentru a înțelege cum se îmbină toate. Conceperea de sisteme este antidotul pentru atunci când te vei simți depășit și neajutorat. Gândirea sistemică pentru calitate și munca în comun pe lanțul de distribuție/aprovizionare este un limbaj care începe prin restructurarea felului în care gândim.

Lucrarea prezintă o nouă viziune în domeniu și este dată de cel puțin trei demersuri esențiale:

1. Analiza calității produselor de consum individual nu se rezumă la analiza intrinsecă a calității produselor, nici a proceselor de producție sau a organizației producătoare ci avem prezentat un demers integrator, transorganizațional (lanțul: producător- distribuitor-consumator). Managementul calității pe tot lanțul de distribuție/aprovizionare pornește de la premiza că ansamblul actorilor lanțului ofertei nu au decât un obiectiv-servirea clienților/consumatorilor cu produse/servicii pentru viață, pentru creșterea bunăstării și care asigură sănătatea.

Unindu-și eforturile în back-office și în front-office pentru creșterea satisfacției consumatorilor, prin produse-servicii, actorii lanțului valorii vor face să câștige toți trei: producător-distribuitor-consumator pe principiul win-win-win.

2. Realizarea unei calități înalte la nivelul consumatorului se face prin entuziasmarea acestuia.

În realizarea calității bunurilor de consum individual se pot obține trei nivele ce se măsoară la consumator prin: satisfacerea consumatorului, loializarea și entuziasmarea acestuia.

Entuziasmarea consumatorului este definită ca nivel al implicării consumatorului de către o întreprindere sau un lanț integrat de întreprinderi din producția și distribuția bunurilor de consum individual care în primul rând satisfac nevoile exprimate ale clienților și stabilesc o relație pe termen lung de încredere și loialitate ce își surprind clienții, anticipându-le nevoile și dorințele neexprimate.

Prezenți în magazin, organizat ca „magazin și amuzament” (retailentertainment), consumatorii dezvoltă la rândul lor o legătură emoțională puternică cu oferta tuturor întreprinderilor din lanțul de producție și de distribuție.

Feed-back-ul din punctul de vânzare impune o flexibilitate a întreprinderilor din lanțul de aprovizionare care să poată realiza o ofertă one-to-one, adică consumatorul bunului de consum individual va primi produsul dorit, la locul dorit, în momentul dorit cu toate caracteristicile speciale dorite dintr-o multitudine calitativă de produse.

3. Măsurarea calității în accepțiunea modernă a producătorilor și distribuitorilor de bunuri de consum individual orientați către clienți se face, nu numai prin indicatori al satisfacției și ai loialității ci și prin conceptul de valoare.

Raportul dihotomic calitate-preț, prin care se măsoară așteptările și dorințele consumatorului funcție de starea sa economică, socială, emoțională,

comportamentală, se poate traduce într-un paribus criteria-VALOARE.

Măsurarea valorii la consumator este elementul managerial, în lanțul de distribuție/aprovizionare cu bunuri de consum, prin care toți cei trei mari actori pot să știe despre calitatea/valoarea livrată și calitatea/valoarea recunoscută.

Lucrarea este organizată în opt capitole care se prezintă în mod logic după cum urmează:

Capitolul 1- „Calitatea în industria și distribuția bunurilor de consum” prezintă: evoluția managementului calității; definirea calității, având ca element de bază, succesiv: produsul, producția, consumatorul și valoarea; dimensiunea calității, în relație cu performanța, caracteristicile, fiabilitatea, conformitatea, durabilitatea, serviabilitatea în întreținere, estetica și percepția calității și mai apoi corelațiile calității cu: prețul, publicitatea, distribuția, costul, productivitatea și profitabilitatea.

Capitolul 2- „Organizarea calității în lanțul valorii” aduce un element nou în domeniu (lanțul valorii: producătorul de materii prime și ingrediente-producătorul de bunuri de consum-distribuitori en gross și en detail- consumator) prin modul în care se constituie lanțul calității, de la producție la servicii (distribuție).

Se prezintă noul model de management la nivel de organizație, integrată în lanțul valorii, precum și criteriile Baldrige care pot conduce funcțional și organizațional-structural la excelența performanță, ca viziune strategică a calității organizației.

În continuare, pentru deslușirea viziunii calității pe lanțul valorii, se detaliază managementul lanțului ofertei (Supply Chain Management) prezentându-se managementul valorii la consumator ca o nouă direcție

către nevoile individuale, personalizate, ce definesc calitatea așteptată și în relație cu flexibilitatea operațională a lanțului de aprovizionare la aceste cerințe individualizate, în tranzacții fizice și/sau electronice one-to-one prin Business to Consumer (B2C).

Analiza calității pe lanțul valorii implică că toți actorii, de pe orice lanț al ofertei, pentru realizarea unei nevoi, vor trebui să lucreze în parteneriat informațional, al calității și al valorii, astfel încât toți să câștige (win-win-win) și să nu existe noncalitate, stocuri de eventuale produse ce nu satisfac cerințele individuale. Feed-back, orice cerință individuală, personalizată, ce se exprimă fie la raft, în front-office-ul unui entități de comerț/servicii sau chiar la punctul de vânzare ce poate fi scanner-ul, internet-ul, calculatorul printr-un e-mail, trebuie să genereze o comandă pe flux invers până la producătorul inițial, în back-office

În capitolul 3 - „Zece metode de management al calității” se prezintă mai întâi metodele referitoare la produse (analiza valorii, analiza funcțională), apoi cele referitoare la procese (analiza proceselor și managementul prin proiecte) iar apoi managementul organizațional în viziunea japoneză (cercurile calității, Kaizen, Gemba Kaizen) și cea americană (procesul inovării, reengineering-ul și benchmarking-ul).

Metodele Gemba Kaizen și benchmarking, prin care se poate parcurge un demers specific al calității pentru o organizație/întreprindere, reprezintă instrumente foarte puternice în practica managementului calității.

Capitolul 4 - ”Standardizarea și managementul total al calității în producția și distribuția bunurilor de consum” prezintă, în mod separat, două mari metode, adevărate filozofii manageriale în strategia calității. Se

remarcă demersul teoretico-aplicativ al acestor două metode: standardizarea, pentru procesele de producere a bunului de consum (Supply-Side, cum ar fi domeniul alimentar) și managementul calității totale, pentru servicii (în speță, distribuția bunurilor de consum individual).

În capitolul 5- „Raportul nevoie-calitate în satisfacția și loializarea consumatorului”, se analizează mai mult relația distribuție-consumator în comerțul de aprovizionare cu bunuri de consum (latura cererii-Demand Side).

Sunt prezentate, pe rând, patru mari probleme:calitatea în distribuția de produse și servicii; nevoile consumatorului în pragul noului mileniu; procesul de satisfacție a consumatorului și procesul de fidelizare a acestuia ca un nou nivel ce implică relația de parteneriat între ofertant și consumator. Sunt prezentați indicatori specifici de măsurare ai satisfacției consumatorului și de fidelizare a acestuia.

Capitolul 6 - „ECR- o nouă strategie în lanțul ofertei industrie-distribuție”, este un capitol interesant, ce prezintă suportul noii filozofii manageriale a tuturor actorilor pe lanțul valorii, care pot să conducă la o nouă dimensiune a calității produselor/serviciilor, ***a munci în comun pentru a satisface mai bine dorințele consumatorului, mai rapid și cu un cost mai scăzut.***

Capitolul 7 -,„Entuziasmarea consumatorului o nouă strategie în managementul calității”, prezintă noul nivel la care e concepută calitatea produselor/serviciilor în lanțul valorii, adică, care este dimensiunea nevoilor exprimate și neexprimate de client astfel încât calitatea livrată să-l satisfacă într-atât încât să-l entuziasmeze, să-l transforme într-un client fidel pe un orizont mare de timp

astfel încât el să devină un partener în orice decizie de inovare, promovare și lansare la timpul potrivit, locul potrivit și „partea de viață” în care el se găsește.

Sunt identificați indicatori specifici ai gradului de angajare al consumatorului.

Relevante sunt pârghiile strategice pentru atingerea entuziasmului consumatorului, adevărate instrumente manageriale transorganizaționale ca și efectul de feedback în entuziasmarea angajatului.

De o deosebită importanță managerială în realizarea unei entuziasmări este identificarea și realizarea celor opt caracteristici „cheie” ale organizațiilor de „înalt final” ce pot determina entuziasmului consumatorului.

Ca într-un concert, în acel final emoțional, întreg lanțul de producători și distribuitori lucrează în parteneriat pentru a satisface la consumator mai degrabă noile dorințe, acele elemente de calitate, de valoare funcțională dar mai ales emoțională la care nici nu se așteaptă, care depășesc „partea de memorie” sau cea mai mare plăcere/bucurie precedent realizată.

Capitolul final- „Managementul strategic al valorii la consumator”, prezintă o nouă viziune a măsurării calității prin valoarea livrată la consumator și cea primită/recunoscută de consumator. Pornind de la această legătură dihotomică, se realizează o mai bună înțelegere a valorii livrate și a celei recunoscute.

În finalul capitolului, se dezvoltă problemele: măsurarea valorii livrate la consumator, măsurile emoționale versus celor funcționale și măsurarea valorii recunoscute de consumator.

Lucrarea se adresează studenților și cadrelor didactice din domeniul economic ca și a celor din alte domenii pertinente care doresc să cunoască metode, tehnici și noi comportamente organizaționale.

De asemenea, lucrarea se adresează specialiștilor în managementul calității precum și managerilor preocupați de conducerea performantă a organizațiilor din domeniul producției și distribuției de bunuri de consum.

Pentru realizarea lucrării au fost utilizate o serie de lucrări din literatura de specialitate străină și din cea românească precum și materiale prezentate la congresele sau forumurile CIES- The Food Business Forum (cu sediul la Paris-New York-Tokyo- Singapore) precum și conferințele ECR- Europe ce au avut loc în ultimii 5 ani ai sfârșitului de mileniu.

Doresc să mulțumesc prin această prefață tuturor celor care m-au îndrumat și ajutat să pot realiza un astfel de demers. Conștient fiind că lucrarea are multe lucruri de adăugat sau de îndreptat le mulțumesc tuturor celor care vor face astfel de propuneri.

Martie 2002

dr. VIRGIL POPA