

MANAGEMENTUL CALITĂȚII PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR

După ce veți studia acest capitol, veți putea:

- să înțelegi acțiunea factorilor de agresiune asupra produselor în timpul transportului;
- să identifici tipurile de degradări și pierderi suferite de produse în timpul transportului, precum și factorii care le determină;
- să identifici posibilitățile de falsificare a produselor alimentare și nealimentare;
- să argumentezi cauzele avariilor, fraudelor, substituirilor și falsificărilor de produse și efectele lor economice;
- să conștientizezi importanța și rolul comerciantului în prevenirea și depistarea manoperelor frauduloase, pentru protecția consumatorilor.

4.1. Conceptul de calitate totală

4.1.1. Evoluția conceptului de calitate totală

Modalitățile de asigurare a calității produselor și serviciilor au evoluat continuu în acord cu schimbările tehnologice și socio-culturale rapide care au marcat evoluția societății mai ales în acest secol. Au fost implementate concepte integratoare de asigurare a calității, al căror punct de plecare l-a constituit noua filosofie definită de Feigenbaum: **Total Quality Control**. Dintre aceste concepte, un interes deosebit l-a avut, atât în teoria cât și în practica economică, conceptul de **calitate totală (Total Quality)** utilizat în paralel sau în relație cu conceptul de **managementul calității totale (Total Quality Management)**.

Conceptul de **calitate totală** s-a format în timp, ca urmare a contribuției unor economiști de marcă, cum ar fi: **Feigenbaum, Deming, Juran** (economist american de origine română), **Ishikawa, Kelada, Corning** etc.

a) **V. Feigenbaum** este inițiatorul conceptului „**Total Quality Control**“, definit pentru prima dată în 1956 în revista „Harvard bussines“, astfel „Principiul de bază al conceptului de calitate totală care reflectă și diferența fundamentală față de alte concepte, constă în aceea că, pentru a obține o eficiență corespunzătoare, ținerea sub control a calității trebuie să înceapă cu identificarea cerințelor de calitate ale consumatorilor și să înceteze numai după ce produsul a ajuns la consumator, iar acesta este satisfăcut. Total Quality Control înseamnă coordonarea acțiunilor lucrătorilor, a mașinilor și informațiilor pentru atingerea acestui obiectiv”.

Feigenbaum, în lucrarea sa „**Total Quality Control**“ (1961) a pus accentul pe trei aspecte pe care le consideră deosebit de importante în abordarea calității :

- 1) Cerințele consumatorului determină calitatea.
- 2) Într-o întreprindere, toți sunt răspunzători pentru calitate începând cu conducerea de vârf a întreprinderii și până la ultimul lucrător.
- 3) Toate compartimentele întreprinderii, deci nu numai producția, participă la realizarea calității.

b) **Joseph M. Juran**, economist american de origine română, a inițiat la începutul anilor '50 cursuri de perfecționare a lucrătorilor din industria japoneză sub deviza: **calitatea este o problemă a tuturor**.

În concepția lui Juran, calitatea înseamnă **corespunzător pentru utilizare** (fitness for use), ceea ce înseamnă că ea nu trebuie abordată ca o entitate omogenă, același produs trebuind să satisfacă cerințele diferite ale clienților. Drumul pe care produsul trebuie să îl parcurgă pentru asigurarea conformității pentru utilizare este prezentat de Juran în cunoscuta **spirală a calității**. Din această perspectivă, Juran definește managementul calității în termenii „**trilogiei calității**” (quality trilogy) care cuprinde trei categorii de procese: **planificarea, ținerea sub control și îmbunătățirea calității**.

c) **Kaoru Ishikawa** (economist japonez) este de acord cu conceptul TQC dezvoltat de Feigenbaum, dar pledează pentru o abordare mai largă a calității, punând accentul pe managementul participativ.

În 1968, Ishikawa și-a definit propriul concept „**Company Wide Quality Control**” care cuprinde trei componente de bază, regăsite în așa-numitele **cercuri de control al calității** (quality control circles): **asigurarea calității, ținerea sub control a calității, ținerea sub control a costurilor, cantităților și termenelor de livrare**.

4.1.2. Definirea conceptului de calitate totală

a) **Orientările principale** în definirea calității totale, rezultate ca urmare a evoluției acestui concept, sunt următoarele:

- ⇒ **calitatea totală este o politică sau o strategie a întreprinderii în domeniul calității;**
- ⇒ **calitatea totală este o filosofie;**
- ⇒ **conceptul de calitate totală și managementul calității totale sunt echivalente;**
- ⇒ **calitatea totală reprezintă scopul, iar managementul calității totale mijlocul pentru realizarea ei.**

În unele definiții, se accentuează ideea că este vorba de o „strategie globală” a calității, ca și în cazul celei formulate de AFCERQ (Asociația franceză a cercurilor de calitate), și anume:

Calitatea totală reprezintă un ansamblu de principii și de metode organizate într-o strategie globală, vizând mobilizarea întregii organizații pentru a obține o mai bună satisfacere a clientului, la un cost cât mai mic.

Există și tendința ca expresiile **Total Quality Control, Company Wide Quality Control, Total Quality Management** să fie considerate concepte de calitate totală, caracterizate prin promovarea unor strategii integratoare în domeniul calității.

Calitatea totală este, prin urmare, o noțiune mult mai largă decât calitatea produsului/serviciului; ea se referă la satisfacerea nevoilor clientului și chiar la depășirea așteptărilor acestuia. Produsul oferit trebuie să-l entuziasmeze pe client, el trebuie să fie încântat de serviciul care i se oferă.

b) **Relația dintre calitate – calitate totală – TQM** este definită de economistul **Corning** în termenii următori:

- ⇒ **calitate înseamnă satisfacerea continuă a cerințelor clienților;**
- ⇒ **calitatea totală înseamnă satisfacerea continuă a cerințelor clienților în condițiile unor costuri minime;**
- ⇒ **prin TQM se asigură satisfacerea acestor cerințe în condițiile unor costuri minime cu implicarea întregului personal al întreprinderii.**

4.2. Managementul calității totale (TQM)

4.2.1. Orientările în definirea TQM

În definirea managementului calității totale (Total Quality Management - TQM), pot fi puse în evidență mai multe orientări:

a) Prima orientare consideră că TQM este, înainte de toate, o nouă filosofie, un nou model de cultură a întreprinderii, având scopul de a orienta spre client toate activitățile și procesele acesteia și de a le optimiza, astfel încât să-i aducă beneficii pe termen lung.

Vorbind de **cultura TQM** a întreprinderii, trebuie considerate următoarele valori ale acesteia:

- Clientul are prioritate absolută;
- Munca în echipă și cooperarea sunt esențiale;
- Clientul intern * este important;
- Satisfacerea clientului este mai importantă decât orice indicator;
- Îmbunătățirea pe termen lung este preferabilă orientării pe termen scurt;
- Argumentați cu date, nu improvizați;
- Fiți preocupați să găsiți soluții și nu pe cei vinovați;
- Implicați întregul personal;
- TQM nu reprezintă un program distinct;
- TQM este un proces „uman intensiv” și „capital-intensiv”;
- Promovați spiritul de angajare la nivelul conducerii de vârf.

b) A doua orientare consideră TQM ca fiind un sistem bicomponent, format dintr-un subsistem social și unul tehnic.

Definirea TQM, ca sistem bicomponent, se face pe baza datelor din tabel.

Tabelul 12

Managementul total al calității (TQM)	
Subsistemul social	Subsistemul tehnic
Oamenii obțin calitatea: •Lucrătorul reprezintă punctul central al tuturor proceselor din întreprindere	Principiile TQM (de exemplu, „orientarea spre client”)
•Angajarea conducerii și promovarea unui management participativ	Politica generală a întreprinderii și politica în domeniul calității, definite
•Îmbunătățirea continuă	Tehnici de rezolvare a problemelor
•Lucrătorul devine din executant, un participant la procese	Responsabilități definite și documentate
•Munca în echipă și răspunderea personală pentru rezultate	Sistem al calității potrivit standardelor ISO 9000
•Climat de muncă deschis, relații de parteneriat, bazate pe încredere, cu clienții și subordonații	Comunicare și formare; integrarea clienților și subcontractanților în sistemul calității întreprinderii

(Sursa: Marieta Olaru – „Managementul calității”, Ed. Economică București, 1999)

Unii pun accentul pe dimensiunea tehnică a TQM, alții dimpotrivă, pe cea socială, considerând că antrenarea și motivarea personalului sunt mai importante.

c) A treia orientare consideră că TQM reprezintă un **concept tridimensional**, fiind o filosofie de management, bazată pe o anumită logică și care presupune utilizarea unor metode și tehnici specifice, de unde rezultă cea de-a treia dimensiune a sa, cea **tehnică**.

În această accepțiune, în opinia lui J. Kelada, managementul calității totale (TQM) cuprinde patru elemente:

- 1) Recunoașterea rolului primordial al clientului: datorită lui organizația există și poate progresa;
- 2) Lucrătorul se află în centrul tuturor proceselor prin care se realizează calitatea totală;
- 3) Preocuparea pentru rentabilitate este omniprezentă și preponderentă;
- 4) Toți partenerii externi ai întreprinderii din amonte (furnizori de resurse umane, materiale, financiare) și din aval (distribuitori, transportatori, detailiști etc.) participă activ la realizarea calității totale.

Calitatea totală nu este efectul hazardului, ea se bazează pe o logică clară care presupune următoarele elemente:

- ☞ nimic nu este perfect, deci totul poate fi îmbunătățit, cu participarea întregului personal;
- ☞ toate compartimentele, toți lucrătorii din întreprindere au importanță egală în realizarea calității totale, fiecare reprezentând câte un „inel” care poate întări sau slăbi „lanțul calității”.

Pentru a realiza calitatea totală, fiecare angajat al întreprinderii trebuie să-și desfășoare activitatea astfel încât să facă totul bine de prima dată și de fiecare dată. Lanțul calității nu se limitează numai la compartimentele întreprinderii, el cuprinde și partenerii externi ai acesteia. Pentru a asigura succesul unei întreprinderi, acțiunile trebuie *gândite, planificate, ținute sub control și îmbunătățite*, urmând ciclul PEVA – planifică, execută, verifică, acționează.

Dimensiunea tehnică a TQM se referă la aspectul operațional al acestuia. Nu este suficient să ne propunem să obținem calitatea totală, să știm ce trebuie să facem, trebuie să și putem să o realizăm.

d) A patra orientare în definirea TQM o constituie abordarea acestuia ca un concept multidimensional, care presupune îndeplinirea unor premise de ordin structural, uman și tehnic.

d₁ Dimensiunea structurală a TQM se referă la:

- Definirea proceselor și secvențelor acestora, astfel încât să poată fi ținute sub control (atât a celor tehnice, cât și a celor administrative);
- Stabilirea unor relații de tipul „client intern – furnizor intern”, mai ales printr-o organizare adecvată a activităților (orientarea spre proces și nu spre funcțiile întreprinderii).

d₂ Dimensiunea umană a TQM se referă la asigurarea unui nivel de pregătire corespunzător pentru toți lucrătorii, schimbarea mentalității acestora și motivarea lor în realizarea obiectivelor preconizate la nivel de întreprindere. În cadrul programelor de formare continuă, specifice TQM, o importanță deosebită trebuie acordată conștientizării întregului personal de următoarele aspecte:

- A gândi în termenii „calitatea reprezintă ceea ce dorește clientul”;
- Răspunderea pentru calitate revine fiecărui lucrător.

d₃ Dimensiunea tehnică a TQM se referă, potrivit acestei orientări, la tehnicile de ținere sub control a proceselor, activități de mentenanță preventivă, tehnici de inspecție și încercări, promovarea sistemului calității asistate de calculator.

4.2.2. Definierea conceptului TQM

a) Definiția cea mai larg acceptată a TQM este în prezent cea prevăzută în standardul ISO 8402/1994:

TQM reprezintă un sistem de management al unei organizații, centrat pe calitate, bazat pe participarea tuturor membrilor săi, prin care se urmărește asigurarea succesului pe termen lung, prin satisfacerea clientului și obținerea de avantaje pentru toți membrii organizației și pentru societate.

Elementele care delimitează cadrul conceptual al TQM sunt următoarele:

- ⇒ Calitatea reprezintă punctul central al tuturor activităților organizației;
- ⇒ Calitatea se realizează cu participarea întregului personal;
- ⇒ Organizația urmărește să obțină succese pe termen lung prin: satisfacerea clientului, obținerea de avantaje pentru întregul personal, obținerea de avantaje pentru societate.

Potrivit acestui standard, în TQM conceptul de calitate se referă la realizarea tuturor obiectivelor de management, deci nu numai a obiectivelor calității. Se consideră că succesul acestui sistem de management este condiționat de formarea și educarea permanentă a întregului personal al întreprinderii.

TQM adaugă conceptului de management al calității o strategie de management global pe termen lung, ca și participarea întregului personal în interesul întreprinderii, al clienților acesteia ca și al societății în ansamblu.

b) Elementele relevante pentru definirea conceptului TQM sunt cuprinse în figura 17.

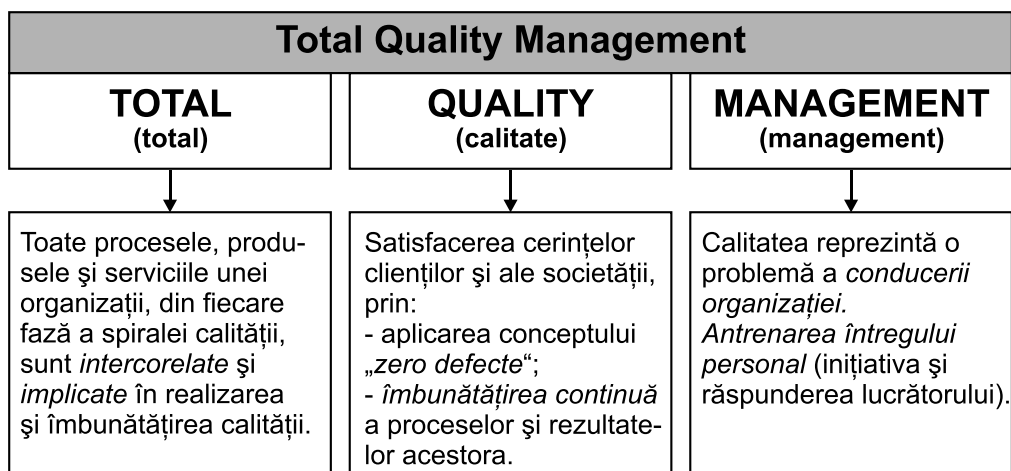


Fig. 17. Elementele de definire ale TQM

(Sursa: Olaru Marieta – „Managementul calității”, Editura Economică)

În concluzie, **Total Quality Management (TQM)** presupune următoarele:

- ⇒ **calitatea** într-o întreprindere nu trebuie să fie numai problema compartimentului calitate, ci trebuie să fie **o problemă a tuturor**, începând de la manager până la ultimul lucrător și să cuprindă toate procesele organizației, în fiecare fază a spiralei calității;
- ⇒ punctul de plecare în managementul calității îl reprezintă **elaborarea politicii calității**, cuprinzând orientările generale ale întreprinderii spre satisfacerea clientului, responsabilizarea și antrenarea tuturor membrilor organizației în realizarea obiectivelor calității;
- ⇒ activitățile specifice aplicării conceptului TQM se referă la **planificarea, ținerea sub control, asigurarea și îmbunătățirea calității**, activități care se desfășoară în cadrul sistemului calității întreprinderii;
- ⇒ implementarea managementului calității urmărește **asigurarea succesului pe termen lung**, obținerea de avantaje pentru toți membrii organizației și pentru societate.

4.3. Principiile TQM

Implementarea managementului calității totale la nivelul întregii organizații, implică formularea unei politici a calității cu luarea în considerare a următoarelor principii:

1. **orientare spre client;**
2. **internalizarea relației client – furnizor;**
3. **calitatea pe primul plan;**
4. **„zero defecte“ și îmbunătățire continuă;**
5. **viziune sistemică;**
6. **argumentare cu date.**

4.3.1. Orientare spre client

Identificarea și satisfacerea cerințelor clienților reprezintă, în cazul TQM punctul de plecare al tuturor activităților din întreprindere.

Calitatea trebuie, prin urmare, definită în raport cu cerințele clienților, cerințe determinate de nevoile, dorințele și așteptările lor. Dificultățile privind evaluarea cerințelor sunt evidente, deoarece ele nu sunt totdeauna cunoscute sau nu pot fi cuantificate (măsurate).

Cerințele clienților sunt transpuse în specificații, pe baza cărora sunt realizate produsele, cu anumite caracteristici de calitate (fig. 18).

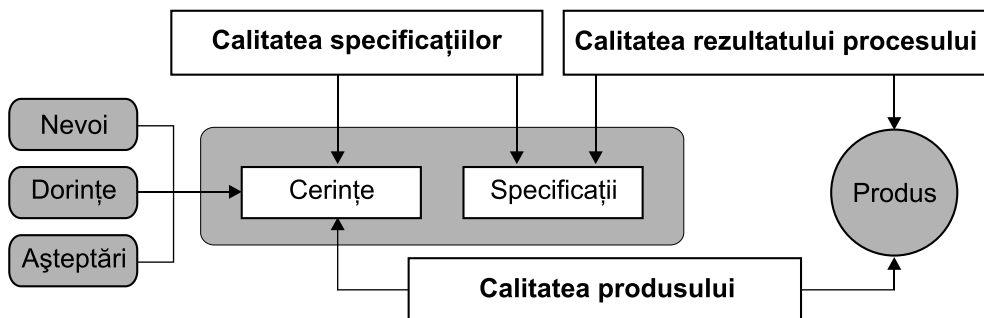


Fig. 18. Relația dintre calitatea produsului și calitatea specificațiilor

(Sursa: Marieta Olaru – „Managementul calității”, Editura Economică, București, 1999)

În cazul TQM, produsul (calitatea intrinsecă a acestuia) nu reprezintă decât unul dintre multiplele elemente de legătură dintre întreprindere și client (fig.20).

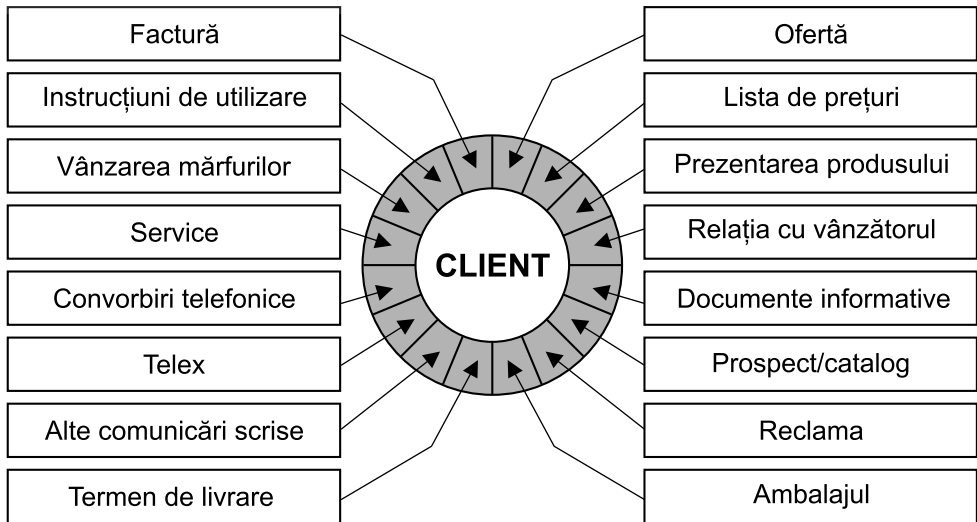


Fig 19. Elementele de legătură ale clientului extern cu întreprinderea
(Sursa: Marieta Olaru – „Managementul calității”, Editura Economică, București, 1999)

Rezultă că, pentru satisfacerea cerințelor clientului, se impune îmbunătățirea calității în toate domeniile de activitate ale întreprinderii, nu numai în cele direct implicate în realizarea produselor. Numai atunci când, toți lucrătorii și toate compartimentele satisfac așteptările clientului, întreprinderea va putea câștiga încrederea acestuia.

Fiecare compartiment (sau lucrător) trebuie, în acest scop, să își îmbunătățească permanent propria activitate, ca și colaborarea cu celelalte compartimente, respectiv, cu ceilalți lucrători.

4.3.2. Internalizarea relației client-furnizor

Potrivit acestui principiu, procesele din întreprindere sunt abordate ca o succesiune de relații dintre clienți și furnizori. Fiecare compartiment (sau lucrător) trebuie să se considere un „client intern” și în același timp un „furnizor intern”, în raporturile sale cu celelalte compartimente, respectiv, cu ceilalți lucrători (fig.20).

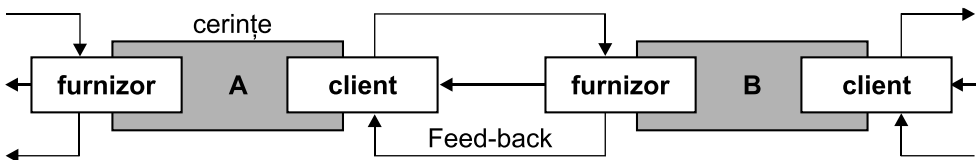


Fig. 20. Îmbunătățirea relației client – furnizor
(Sursa: Marieta Olaru – „Managementul calității”, Ed. Economică, București, 1999)

În calitate de **client**, el trebuie să ofere furnizorului său din **amonte** toate informațiile necesare, care să faciliteze definirea clară a cerințelor. Pe de altă parte, el trebuie să se informeze asupra posibilităților acestuia privind satisfacerea cerințelor definite.

În calitate de **furnizor**, același compartiment sau lucrător trebuie să-și informeze clientul din **aval** asupra posibilităților de care dispune și trebuie să se asigure că-i oferă acestuia exact ceea ce dorește. În această dublă ipostază, compartimentul (sau lucrătorul) își poate îmbunătăți propria activitate, în măsura în care urmărește să satisfacă cât mai bine cerințele clienților și așteptările furnizorilor săi interni.

4.3.3. Calitatea pe primul plan

Acest principiu exprimă cel mai bine filosofia TQM, care este un sistem de management centrat pe calitate. Scopul întreprinderii este satisfacerea cerințelor clienților externi, prin produse și servicii de calitate superioară, în condițiile unor costuri avantajoase. Calitatea poate să devină punctul central al tuturor activităților prin:

- ⇒ implicarea puternică și permanentă a conducerii de vârf („top-management“) pentru atingerea excelenței;
- ⇒ intercorelarea tuturor activităților, proceselor din fiecare etapă a cercului (spiralei calității)*, în realizarea și îmbunătățirea acesteia;
- ⇒ implicarea permanentă a tuturor compartimentelor și a fiecărui lucrător în asigurarea calității.

Primatul calității în TQM este prezentat sugestiv de **lanțul lui Deming**.

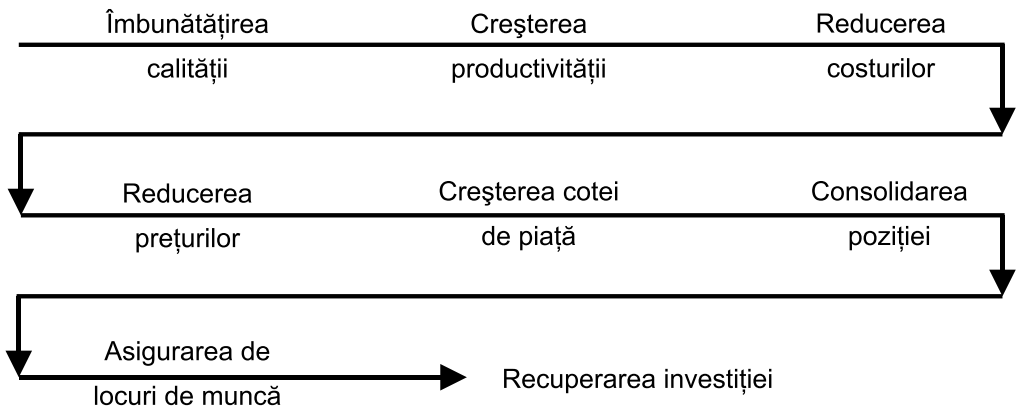


Fig. 21. Lanțul lui Deming

(Sursa: Marieta Olaru – „Managementul calității“, Ed. Economică, București, 1999)

Potrivit acestei reprezentări, îmbunătățirea calității trebuie să constituie punctul de plecare al oricărui proces din întreprindere, iar succesiunea firească a etapelor este cea indicată în schema prezentată (fig.21). Orice intrare laterală, de-a lungul lanțului, nu va mai permite obținerea rezultatului dorit.

De exemplu, programele de reducere a costurilor, agreate de multe întreprinderi ca strategie managerială, pot avea efecte pozitive imediate, dar pot avea și consecințe negative care se concretizează în înrăutățirea servirii clienților sau scăderea calitativă a produselor.

Principiului *calitatea pe primul plan* i s-a asociat conceptul de *exelență*, abordat în mod distinct ca strategie în managementul calității totale.

Exelența înseamnă asigurarea succesului în competiție, prin realizarea unor produse de calitate superioară, în condiții de eficiență, care să fie oferite clienților în timp cât mai scurt.

Evaluarea excelenței se realizează în funcție de următoarele coordonate:

- a) diversitatea și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor;
- b) practicarea unui preț competitiv;
- c) termene scurte și prompte de servire a clienților.

Exelența proceselor s-ar putea atinge atunci când întreprinderea manifestă un interes deosebit pentru trei domenii: **tehnologie, organizare și afaceri**.

Atingerea *exelenței* și asigurarea principiului *calitatea pe primul plan* au la bază rolul primordial al **personalului întreprinderii**. Astfel, managerii trebuie să se preocupe de creșterea competenței fiecărui lucrător din întreprindere, motivarea corespunzătoare și stimularea mândriei de apartenență la organizația (întreprinderea) respectivă.

4.3.4. „Zero defecte” și îmbunătățirea continuă

Potrivit conceptului TQM, pentru satisfacerea corespunzătoare a așteptărilor clienților, trebuie aplicat principiul **zero defecte**, deci totul trebuie bine făcut de prima dată și de fiecare dată.

Acest principiu se referă la desfășurarea **fără erori** a tuturor proceselor și activităților din întreprindere, ca premisă pentru realizarea de produse conforme cerințelor. Prin urmare, în aprovizionare, obiectivul urmărit trebuie să fie **zero stocuri**, în producție **zero întreruperi**, în marketing **zero pierderi de clienți**, în cercetarea științifică **zero greșeli în studiile efectuate**. Aceasta înseamnă că toate compartimentele, fiecare lucrător din întreprindere trebuie să acționeze preventiv, astfel încât să fie exclusă apariția unor erori pe întreaga traiectorie a produsului.

Principiul **zero defecte** reprezintă și o **strategie** pentru creșterea calității produselor și serviciilor, ca urmare a îmbunătățirii desfășurării proceselor prin care acestea se obțin. În cadrul TQM, definirea conceptului **zero defecte** este corelată cu strategia **îmbunătățirii continue** pentru asigurarea succesului întreprinderii pe termen lung, în condițiile unei concurențe tot mai puternice.

În acest sens, întreprinderea trebuie să îmbunătățească în mod continuu calitatea produselor și serviciilor pe care le oferă prin controlarea și îmbunătățirea tuturor proceselor ce se desfășoară în fiecare etapă a **spiralei calității** începând cu studiile de marketing pentru identificarea cerințelor consumatorilor, și până la analiza comportării produsului pe perioada utilizării de către client.

Procesul îmbunătățirii continue trebuie abordat și prin prisma ciclului lui Deming numit ciclul PEVA (planifică–execută–verifică–acționează) sau PDCA (Plan–Do–Check–Act). Acesta reprezintă succesiunea activităților pentru îmbunătățire.

Cele patru etape principale ale **ciclului PEVA (PDCA)** sunt:

- ⇒ **Planifică (Plan):** se analizează situația dată, stabilindu-se ce se dorește în perspectivă (de exemplu, care sunt cerințele clienților ce trebuie satisfăcute); se evaluează, apoi, în ce măsură poate întreprinderea să răspundă cerințelor (de pildă, implementarea unui sistem al calității potrivit unui standard din seria ISO 9000); ce modificări sunt necesare în acest scop; care sunt cele mai importante rezultate obținute; dacă datele disponibile sunt suficiente; ce informații noi mai sunt necesare. Se stabilesc prioritățile, elaborându-se un plan de îmbunătățire, pe baza evaluărilor făcute.
- ⇒ **Execută (Do):** se aplică, se testează planul de îmbunătățire, pentru a obține primele informații privind efectele (rezultatele) posibile ale acestuia.
- ⇒ **Verifică (Check):** se evaluează rezultatele (efectele) aplicării sau testării planului de îmbunătățire, identificându-se punctele critice.
- ⇒ **Acționează (Act):** se studiază rezultatele și dacă au fost realizate îmbunătățirile preconizate, în continuare, se elaborează un nou plan de îmbunătățire, reluându-se ciclul. Procesul îmbunătățirii continue se realizează prin intermediul factorului uman, prin promovarea muncii în echipă (team-work), introducerea cercurilor calității etc.

4.3.5. Viziunea sistemică

Potrivit acestui principiu, TQM cuprinde toate elementele de sistem și procesele unei întreprinderi, așa-numitele **puncte-cheie**, adică acele puncte în care sunt puși în evidență **factorii relevanți pentru calitate**.

Viziunea sistemică presupune ca managerul să considere procesele care au loc în întreprindere ca elemente ale unui **sistem cibernetic** cu **intrări** și **ieșiri**. Elementele acestui sistem sunt:

- 1) **Sistemele de intrare (Input-System)** cuprind organizațiile și persoanele, interne și externe, de la care întreprinderea (organizația) primește produse și informații. Acelea pot fi: furnizori, comercianți și cumpărători. Scopul urmărit în acest „punct” îl reprezintă selecționarea și coordonarea mai bună a sistemelor menționate.
- 2) **Intrările (Inputs)** reprezintă acele resurse (materiale, umane, informaționale) care sunt necesare pentru obținerea rezultatelor dorite. În acest punct se urmărește satisfacerea cerințelor privind cantitatea, calitatea, costurile resurselor și termenele de livrare.
- 3) **Procese de transformare a „intrărilor” în „ieșiri”** trebuie să fie efective și eficiente și să asigure cerințele calității, care li se impun.
- 4) **Ieșirile (Outputs)** reprezintă produsele și serviciile pe care le obține întreprinderea. În acest „punct-cheie” se verifică satisfacerea cerințelor specifice ale calității, prin inspecția finală.
- 5) **Sistemele de ieșire (Output-Systems)** cuprind organizațiile și persoanele care primesc produsele și serviciile. Scopul urmărit este acela de a asigura satisfacerea „totală” a nevoilor, a dorințelor și așteptărilor clienților.

TQM înseamnă managementul calității în cele cinci „puncte-cheie” (fig.23).

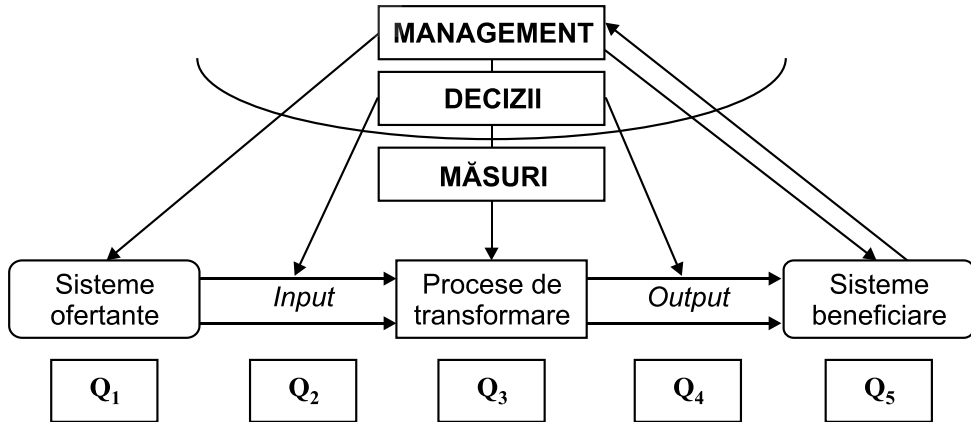


Fig. 23. Punctele-cheie ale calității pentru realizarea viziunii sistemice
(Sursa: Marieta Olaru – „Managementul calității”, Ed. Economică, București, 1999)

Înțelegerea nevoilor clienților și reflectarea lor integrală în calitatea produselor finite (Q_5) trebuie să constituie baza deciziilor și măsurilor în toate celelalte puncte ale sistemului (Q_1, \dots, Q_4). Aceste măsuri se referă la instruirea personalului, utilizarea metodelor statistice și a altor tehnici și instrumente de management.

Participanții la proces trebuie să fie conștienți de interdependențele existente (având în vedere faptul că există o strânsă legătură între activitățile din *amonte* și cele din *aval*, între compartimentele întreprinderii) și să cunoască efectele muncii lor asupra produsului finit. Totodată, trebuie să se asigure o bună coordonare a trinomiului „muncitor–metodă–mașină”, în relație cu mediul întreprinderii, ca factori determinanți pentru asigurarea desfășurării corespunzătoare a tuturor proceselor. Funcționarea corectă a acestui angrenaj depinde de activitatea fiecărui lucrător, omul fiind punctul central al proceselor de realizare a calității într-o viziune sistemică.

4.3.6. Argumentare cu date

Acest principiu este considerat foarte important nu numai pentru TQM, dar și pentru managementul întreprinderii în general. Culegerea, prelucrarea, analiza și interpretarea datelor sunt indispensabile în orice domeniu, pentru fundamentarea deciziilor.

În cazul TQM, datele sunt necesare începând cu etapa identificării clienților și a cerințelor acestora și până la evaluarea satisfacerii lor în utilizare. Datele trebuie să fie corecte, coerente, clare, fără ambiguități și posibilități de interpretare, relevante pentru sistemul informațional al organizației. Totodată, datele trebuie preluate, verificate riguros și prelucrate în compartimentele corespunzătoare ale întreprinderii și reactualizate în mod continuu. Numai respectând aceste condiții, datele vor putea fi utilizate la argumentarea, justificarea și interpretarea proceselor și activităților din toate compartimentele organizației.

Pentru asigurarea succesului pe termen lung al unei organizații, **principiile TQM** trebuie înțelese de conducerea de vârf a organizației în interdependența și complexitatea lor și trebuie aplicate într-o viziune unitară.



1. Aplicarea principiilor de management al calității totale (TQM) în activitatea firmei.

Pentru înțelegerea importanței și necesității implementării în **practica economică** a organizațiilor (întreprinderilor) a TQM trebuie să precizăm următoarele:

- Bazele teoretice ale conceptului au fost puse încă din anii 50 de precursorii managementului calității (Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa, etc.), dar aplicarea în practică a noii filosofii TQM a început în anii 80.
- Au fost înființate o serie de premii naționale și internaționale pentru întreprinderile care și-au consolidat competitivitatea și și-au îmbunătățit calitatea prin aplicarea consecventă a principiilor TQM, începutul fiind marcat de premiul inițiat de Deming.
- Țările dezvoltate au aplicat principiile TQM în întreprinderile producătoare, prestatoare de servicii și în întreprinderi mici și au remarcat o îmbunătățire a activității comparativ cu întreprinderile în care nu au aplicat aceste principii.

În acest sens, General Accounting Office – GAO, o prestigioasă instituție americană, a efectuat în anul 1991 un studiu privind managementul total al calității (ale cărui rezultate sunt prezentate în tabelul 13).

Tabelul 13

Efectele managementului total al calității

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ	Număr răspunsuri	Efectul TQM		
		+	-	0
INDICATORI REFERITORI LA PERSONAL				
Satisfacția personalului	9	8	1	0
Prezență	11	8	0	3
Fluctuație	11	7	3	1
Securitate/sănătate	14	11	3	0
Propuneri de îmbunătățire	7	5	2	0
Total	52	39	9	4
INDICATORI REFERITORI LA PROCESE				
Capabilitatea proceselor	14	12	0	0
Promptitudinea în livrarea produselor	9	8	1	0
Timpul de răspuns la comenzi	6	6	0	0
Abateri	8	7	0	1
Timp de inovare	7	6	0	1
Adaptabilitate	9	6	1	2
Costuri referitoare la calitate	5	5	1	0
Economii	9	9	0	0
Total	65	59	2	4

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ	Număr răspunsuri	Efectul TQM		
		+	-	0
INDICATORI REFERITORI LA SATISFAȚIA CLIENTULUI				
Satisfacția globală	14	12	0	2
Reclamații din partea clientului	6	5	1	0
Relația cu clientul	10	4	2	4
Total	30	24	3	6
INDICATORI FINANCIARI				
Cota de piață	11	9	2	0
Volumul vânzărilor/lucrător	12	12	0	0
Rentabilitatea capitalului	9	7	2	0
Rentabilitatea vânzărilor	8	6	2	0
Total	40	34	6	0

2. Prezentarea experienței europene pentru stimularea implementării principiilor TQM în întreprinderi

a) Modelul european de evaluare a performanțelor obținute prin TQM

Pentru a stimula întreprinderile în implementarea TQM – una dintre modalitățile de îmbunătățire continuă a performanțelor în afaceri – **Fundația Europeană pentru Managementul Calității** (European Foundation for Quality Management - EFQM) înființată în anul 1988, a instituit începând cu anul 1991, **Premiul European pentru Calitate** (European Quality Award - EQA) și **Medalia Europeană pentru Calitate**.

Introducerea acestui sistem de premiere s-a realizat cu sprijinul **Organizației Europene pentru Calitate și a Comisiei Europene**.

În vederea obținerii premiului, întreprinderile solicitante realizează o autoevaluare, potrivit modelului elaborat în acest scop de EFQM.

Acest model de evaluare prezintă următoarele caracteristici principale:

- Evidențierea separată a factorilor de care depinde implementarea principiilor TQM, respectiv, a rezultatelor care pot fi obținute prin valorizarea acestor factori;
- Poziția dominantă a criteriului „satisfacția clienților” (are cea mai mare pondere în evaluare (20%);
- Importanța deosebită acordată personalului: pe de o parte, resursa umană este evidențiată distinct în categoria „factorilor” (9%), pe de altă parte, în evaluarea „rezultatelor” figurează criteriul „satisfacția personalului” (9%);
- Ponderea mare acordată ținerii sub control a „proceselor” (14%) și utilizării optime a „resurselor” (9%);
- Luarea în considerare a răspunderii întreprinderii privind satisfacerea cerințelor societății (6%);
- Orientarea tuturor eforturilor în direcția îmbunătățirii performanțelor financiare ale întreprinderii (criteriul „rezultate în afaceri” se află pe locul doi ca pondere, după criteriul „satisfacția clientului”).

Modelul arată, prin urmare, că satisfacerea cerințelor clienților și ale personalului, abordarea responsabilă a cerințelor societății pot fi asigurate printr-o conducere adecvată, care să mobilizeze în acest scop toate resursele (în primul rând umane), toate

procesele întreprinderii, potrivit politicii și strategiilor definite, prin integrarea principiilor de bază ale TQM. Realizarea cerințelor menționate și, implicit, dobândirea unei poziții importante pe piață, prin calitatea produselor și serviciilor oferite, permit în continuare, obținerea unor rezultate economico-financiare favorabile.

Modelul cuprinde 9 criterii, pe baza cărora se evaluează progresele înregistrate de organizații, prin TQM. Criteriile sunt structurate pe două categorii, care au pondere egală (50%) în evaluare (fig. 24):

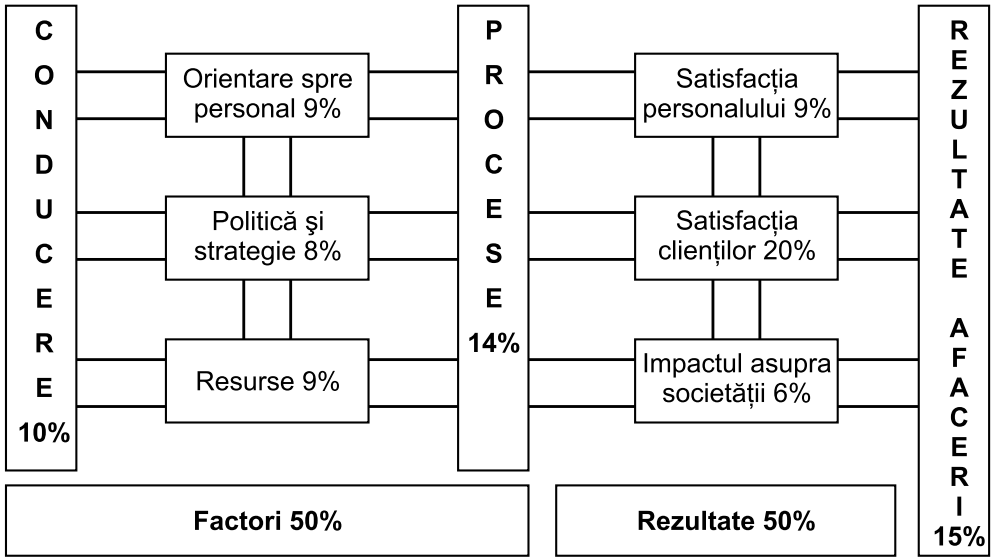


Fig. 24. Criterii de bază ale modelului european al TQM și ponderi ale acestora

(Sursa : Premiul european de calitate, Broșura de candidatură, Bruxelles, Belgia, 1996)

- Factorii (premisele) TQM – 50%;
- Rezultate obținute prin TQM – 50%.

În cadrul celei de-a doua revizii a standardelor internaționale din familia ISO 9000, (realizată în anul 2000), s-a avut în vedere asigurarea unei mai bune adaptări la cerințele diferitelor categorii de utilizatori. În viziunea acestui standard, o importanță deosebită se va acorda abordării procesuale a sistemului de management al calității (fig. 25).

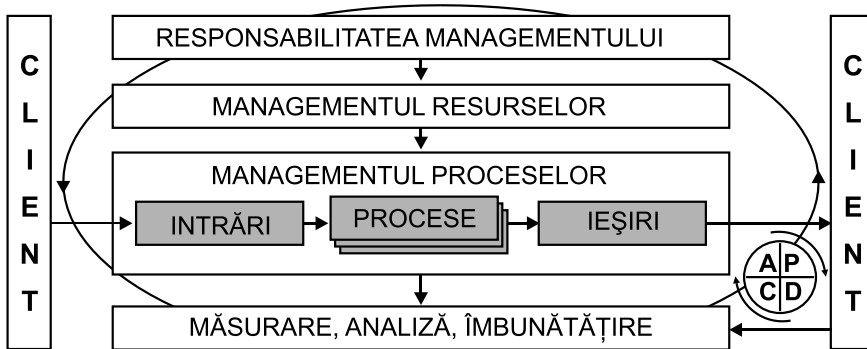


Fig. 25. Modelul de abordare procesuală a sistemului de management al calității în viziunea ediției 2000 a standardelor ISO 9000

b) Prezentarea experienței românești în implementarea principiilor TQM

O dată cu trecerea la economia de piață, din ce în ce mai multe întreprinderi românești încearcă să implementeze un sistem de asigurare a calității care să aibă la bază principiile TQM, în vederea recuperării decalajului existent față de țările U.E. Având ca model experiența internațională, întreprinderile românești care vor să devină competitive au înțeles că viitorul este reprezentat de TQM – așa cum indică și ediția 2000 a standardelor ISO 9000.

TEMĂ PRACTICĂ

Analizați stadiul implementării principiilor TQM într-o întreprindere, prin intermediul investigației, a chestionarelor adresate conducerii, compartimentelor, personalului și clienților, având în vedere următoarele **criterii** de evaluare prezentate mai jos.

Tabelul 14

Evaluarea stadiului implementării principiilor TQM într-o organizație

Cod criteriu	Criterii de evaluare a stadiului implementării principiilor TQM	Punctaj maxim	Punctaj acordat	Concluzii
1.0	Conducerea organizației	110		
1.1	Sistemul de conducere	80		
1.2	Răspunderea față de societate și integrarea în comunitate	30		
2.0	Planificarea strategică	80		
2.1	Procesul dezvoltării strategice	40		
2.2.	Strategia întreprinderii	40		
3.0	Orientarea spre client și spre piață	80		
3.1	Cunoașterea clienților și a pieței	40		
3.2	Satisfacția clienților și dezvoltarea relațiilor de parteneriat	40		
4.0	Prelucrarea și analiza informațiilor	80		
4.1	Selecția și utilizarea informațiilor și a datelor	25		
4.2	Selecția și utilizarea informațiilor și a datelor în compararea performanțelor proprii cu cele ale concurenților și ale liderilor	15		
4.3	Analiza și revederea performanțelor organizației	40		
5.0	Dezvoltarea și managementul resurselor umane	100		
5.1	Evaluarea performanțelor și recunoașterea meritelor	40		
5.2	Formarea, educarea și dezvoltarea resurselor umane	30		
5.3	Împlinirea personalității și satisfacția lucrătorilor	30		
6.0	Managementul proceselor	100		
6.1.	Managementul proceselor de proiectare, realizare și desfășurare a produselor și serviciilor asociate	60		
6.2	Managementul proceselor suport	20		
6.3	Managementul proceselor, în relație cu furnizorii și partenerii de afaceri	20		
7.0	Rezultate în afaceri	450		
7.1	Rezultate privind satisfacția clienților	130		
7.2	Rezultate financiare și cota de piață	130		
7.3	Rezultate privind managementul resurselor umane	35		
7.4	Rezultate în relațiile cu furnizorii și partenerii	25		
7.5	Rezultate specifice ale organizației	130		
Total puncte		1000		

calitate, calitate totală, managementul calității totale, calitatea pe primul plan, orientarea spre client, zero defecte, îmbunătățirea continuă a calității, internalizarea relației client-furnizor, viziune sistemică, argumentare cu date, antrenarea personalului, asigurarea calității, procesele întreprinderii.



DICȚIONAR

client intern (furnizor intern) – compartiment al întreprinderii, care, în calitate de „client“ trebuie să ofere furnizorului său din „amonte” (unui alt compartiment) toate informațiile necesare pentru a se asigura legătura și fluxul permanent pentru bunul mers al activității.

spirală calității – concept aparținând economistului F. Juran, care reprezintă întreaga traiectorie a produsului, de la cercetarea pieței pentru identificarea nevoilor, trecând prin proiectare, producție, vânzări, servicii postvânzare și ajungând din nou la cercetare.



ELEMENTE DE SINTEZĂ

1. Conceptul de calitate totală

a) Esența conceptului constă în mobilizarea întregului personal al întreprinderii pentru satisfacerea clientului în condiții de eficiență.

b) Definirea calității totale:

- Este o politică, o strategie a întreprinderii în domeniul calității.
- Este o filosofie.
- Conceptul de calitate totală și managementul calității totale sunt echivalente.
- Calitatea totală este scopul, iar managementul calității totale este mijlocul de realizare a acesteia.

c) Relația calitate – calitate totală – managementul calității totale:

- Calitate = satisfacerea cerințelor clienților;
- Calitate totală = satisfacerea continuă a cerințelor clienților cu costuri cât mai mici;
- TQM = satisfacerea cerințelor clienților cu costuri minime și implicarea întregului personal al întreprinderii.

2. Managementul calității totale (TQM)

a) Orientările conturate în evoluția conceptului TQM arată că acesta este definit ca:

- un nou model de cultură a întreprinderii, care fixează orientarea spre client în centrul politicii manageriale, ca o garanție a asigurării succesului pe termen lung a organizației;
- un sistem bicomponent: social și tehnic;
- o filosofie de management care implică în aplicarea practică și o latură tehnică, respectiv, utilizarea unor metode și tehnici specifice;
- un concept multidimensional care are la bază premise de ordin: structural, uman, tehnic.

b) Conceptul TQM abordat de standardul ISO 8402 relevă următoarele:

- Managementul calității este parte integrantă a managementului organizației;
- Punctul de plecare în managementul calității este elaborarea politicii întreprinderii centrată pe calitate – satisfacerea cerințelor clienților prin antrenarea întregului personal în realizarea obiectivelor calității;

- Managementul calității urmărește implementarea unui sistem al calității prin activități de: planificare, ținere sub control, asigurarea și îmbunătățirea calității;
- Implementarea TQM (a unui sistem al calității) asigură avantaje pe termen lung în ceea ce privește: satisfacerea clientului și menținerea pe piață a întreprinderii, avantaje pentru întregul personal al întreprinderii și pentru societate.

c) Esența TQM se explică prin elementele următoare:

- **Total (T):** toate procesele, produsele și serviciile unei organizații din fiecare fază a spiralei calității sunt intercorelate și implicate în realizarea și îmbunătățirea calității.
- **Calitate (Q):** satisfacerea cerințelor clienților și societății prin aplicarea conceptului „zero defecte” și a strategiei îmbunătățirii continue.
- **Management (M):** calitatea este o problemă a conducerii de vârf a întreprinderii și se realizează prin responsabilizarea și antrenarea întregului personal.

3. Principiile TQM

Rolul fiecărui principiu TQM:

- **orientarea spre client:** centrul politicii calității unei întreprinderi trebuie să fie satisfacerea cerințelor clientului;
- **internalizarea relației client–furnizor:** toate compartimentele întreprinderii relaționează între ele în aval și amonte, fiind responsabile de realizarea obiectivelor întreprinderii;
- **calitatea pe primul plan:** calitatea trebuie să preocupe întreg personalul întreprinderii de la conducerea de vârf până la ultimul lucrător;
- **zero defecte și îmbunătățirea continuă:** toate compartimentele întreprinderii trebuie să aplice aceste principii pentru asigurarea succesului pe termen lung a organizației;
- **viziune sistemică:** toate procesele întreprinderii trebuie integrate și analizate ca un sistem cibernetic, cu intrări și ieșiri în și din sistem;
- **argumentare cu date:** culegerea, prelucrarea, analiza și interpretarea datelor sunt activități necesare în exercitarea funcției de management, respectiv, a fundamentării deciziilor.



TEME RECAPITULATIVE

1. Scrieți informațiile care completează spațiile libere:

Excelența înseamnă asigurarea ... (1) ... în ... (2) ..., prin realizarea unor produse de calitate ... (3) ..., în condiții de ... (4) ..., care să fie oferite ... (5) ... în timp cât mai ... (6) ...

2. Completați principiul TQM pe care vi-l sugerează „cuvintele cheie” din tabelul de mai jos:

Nr. crt.	Cuvinte cheie	Principiul TQM
1.	Calitate	
2.	Compartimentele întreprinderii	
3.	Fără erori	
4.	Client	
5.	Input – output sistem	
6.	Informații	

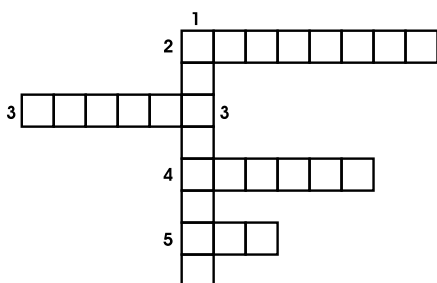
3. Completați tabelul următor:

Nr. crt.	Itemii recapitulativi	Rezolvare	Corectare	
			R +	R -
1.	Precizați orientările principale în definirea calității totale			
2.	Explicați relația dintre conceptele "calitate", "calitate totală" și TQM			
3.	Precizați procesele componente ale "trilogiei calității" (J. Juran)			
4.	Argumentați existența conceptului "culturii TQM"			
5.	Definiți managementul calității conform standardului ISO 8402			
6.	Explicați elementele care definesc TQM			
7.	Enumerați principiile de bază ale TQM			

4. În coloana A sunt enumerate denumirile unor concepte ale calității, iar în coloana B numele economiștilor care le-au inițiat. Scrieți asocierile dintre cifrele din coloana A și literele corespunzătoare din coloana B:

A. Denumirea conceptului	B. Numele inițiatorului conceptului
1. Controlul Total al Calității	a) Corning
2. Trilogia calității	b) Feigenbaum
3. Cercurile de control a calității	c) Deming
4. Ciclu PEVA	d) Ishikawa
	e) Juran

5. Completați rebusul următor:



Orizontal:

2. Se află în centrul preocupărilor pentru calitate ale organizației;
3. Plan pe care se situează calitatea în viziunea TQM;
4. Atribut al calității managementului modern al organizației;
5. Aplicarea acestui concept asigură succesul organizației pe termen lung;
6. Întocmiți un eseu cu titlul „Modalități de implementare a principiilor TQM în întreprinderile din România”.

Vertical:

1. Concept care desemnează satisfacerea cerințelor clienților.



TEST DE EVALUARE

1. Scrieți informațiile corecte care completează spațiile libere:

Orientările principale în definirea calității totale sunt :

- a) Calitatea totală este o ... (1) ... sau o ... (2) ... a întreprinderii în domeniul ... (3) ...;
- b) Calitatea totală este o ... (4) ...;
- c) Conceptul de calitate totală și ... (5) ... total al calității sunt ... (6) ...; ... (7) ... totală reprezintă ... (8) ... , iar ... (9) ... total al calității, ... (10) ... pentru realizarea ei.

2. Explicați conceptele prezentate în tabelul următor:

Nr. crt.	Denumirea conceptului	Explicarea conceptului
1.	Calitate	
2.	Calitate totală	
3.	T.Q.M.	

3. Notați în căsuța din dreptul fiecărui enunț (a, b, c) litera (A) dacă considerați că enunțul este adevărat sau litera (F) dacă considerați că enunțul este fals:

- a) TQM este o nouă filosofie și un nou model de cultură al întreprinderii;
- b) TQM este un sistem bicomponent: social și tehnic;
- c) TQM este un concept multidimensional;

4. Scrieți informațiile corecte care completează spațiile libere:

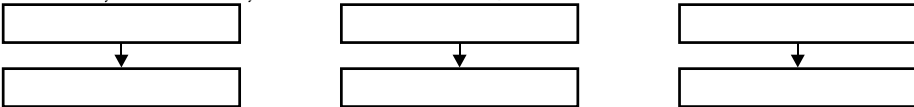
Standardul ISO 8402/94 definește TQM, ca reprezentând un sistem de ... (1)..... al unei... (2)...centrat pe (3)....., bazat pe participarea tuturor (4).....săi, prin care se urmărește..... (5).....succesului pe termen (6)...., prin..... (7)..... clientului și obținerea de ... (8).....pentru toții membrii..... (9)... și pentru ... (10)

5. Scrieți litera corespunzătoare răspunsului corect:

Îmbunătățirea continuă din întreprindere trebuie să vizeze:

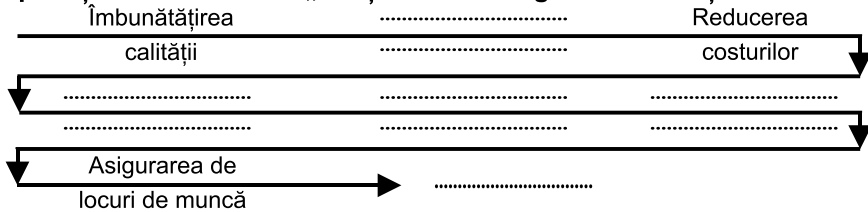
- a) activitatea din compartimentul calitate;
- b) toate procesele din fiecare etapă a spiralei calității;
- c) activitatea managerială;
- d) toate procesele din compartimentul de marketing.

6. Completați și explicați în schema de mai jos elementele de definire ale TQM



7. Enumerați orientările în definirea TQM.

8. Completați schema numită „Lanțul lui Deming“ cu informațiile corecte:



9. Aplicarea principiilor TQM este importantă pentru activitatea unei organizații.

- a) Explicați esența TQM.
- b) Enumerați principiile TQM.
- c) Descrieți principiul „orientarea spre client“.

Barem de notare



Întrebarea	Punctaj acordat	Punctaj realizat
1.	10 × 1p = 10p	
2.	3 × 2p = 6p	
3.	3 × 2p = 6p	
4.	10 × 1p = 10p	
5.	4p	
6.	(3 × 1p) + (3 × 3p) = 12p	
7.	4 × 3p = 12p	
8.	5 × 2p = 10p	
9.	a(6p) + b(6p) + c(8p) = 20p	
Puncte oficiu	10 p	10 p
Total punctaj	100 p	

CAPITOLUL 1. CALITATEA PRODUSELOR PE PARCURSUL DISTRIBUȚIEI LOR FIZICE	3
1.1. Factorii de agresiune asupra produselor în timpul transportului	3
1.1.1. Caracterizarea factorilor interni	4
1.1.2. Caracterizarea factorilor externi	6
1.2. Tipuri de degradări și pierderi ale produselor survenite în timpul transportului	9
1.2.1. Tipuri de degradări	10
1.2.2. Tipuri de pierderi	11
1.3. Avarii, fraude, substituirii și falsificări ale produselor	12
1.3.1. Avarii	12
1.3.2. Fraude, substituirii și falsificări	14
REPERE PENTRU PREGĂTIREA PRACTICĂ	18
TERMENI CHEIE	19
DICȚIONAR	19
ELEMENTE DE SINTEZĂ	20
TEME RECAPITULATIVE	20
TEST DE EVALUARE	22
DOCUMENTARE SUPLIMENTARĂ	23
CAPITOLUL 2. RECEPȚIA CANTITATIVĂ ȘI CALITATIVĂ A LOTURILOR DE PRODUSE	24
2.1. Conținutul și scopul recepției cantitative și calitative a loturilor de produse	24
2.2. Tehnologia realizării procesului de recepție	27
2.2.1. Tehnologia recepției cantitative	28
2.2.2. Tehnologia recepției calitative	28
2.2.2.1. Tipuri de verificare a calității prin eșantionare	30
2.2.2.2. Scheme de verificare prin eșantionare	30
2.3. Efectele juridice și economice ale recepției loturilor de produse	35
REPERE PENTRU PREGĂTIREA PRACTICĂ	36
TERMENI CHEIE	40
DICȚIONAR	40
ELEMENTE DE SINTEZĂ	41
TEME RECAPITULATIVE	42
TEST DE EVALUARE	44
DOCUMENTARE SUPLIMENTARĂ	45
CAPITOLUL 3. CONTRIBUȚIA STANDARDIZĂRII LA ASIGURAREA ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR ȘI PROTECȚIA CONSUMATORILOR	46
3.1. Conținutul și contribuția standardizării	46
3.2. Tipuri de standarde	49
3.2.1. Clasificarea și caracterizarea tipurilor de standarde	49
3.2.2. Comparația dintre principalele tipuri de standarde și alte documente care prescriu calitatea produselor și serviciilor	51
3.3. Activitatea de standardizare în România	52
3.3.1. Caracteristicile activității de standardizare din România	52
3.3.2. Rolul Asociației de Standardizare din România (ASRO)	53
3.3.3. Categoriile de standarde elaborate în România	54
3.3.4. Perfecționarea activității de standardizare în România	56

3.4 Standardizarea internațională și globalizarea	57
3.4.1. Standardizarea la nivel european	57
3.4.1.1. „Noua abordare” europeană	57
3.4.1.2. Obiectivele strategice ale standardizării europene	58
3.4.1.3. Organisme europene implicate în activitatea de standardizare.	58
3.4.2. Standardizarea la nivel mondial	60
3.4.2.1. Importanța standardizării internaționale	60
3.4.2.2. Obiectivele standardizării internaționale	60
3.4.2.3. Organismele internaționale de standardizare	61
3.4.2.4. Desfășurarea lucrărilor organismelor internaționale de standardizare	61
3.4.3. Globalizarea standardizării	64
3.4.3.1. Contribuția organismelor internaționale europene și naționale la realizarea globalizării	64
3.5. Standardizarea și interesele consumatorilor	66
REPERE PENTRU INSTRUIREA PRACTICĂ	67
TERMENI CHEIE	68
DICȚIONAR	68
ELEMENTE DE SINTEZĂ	68
TEME RECAPITULATIVE	70
TEST DE EVALUARE	71
DOCUMENTARE SUPLIMENTARĂ	73

CAPITOLUL 4. MANAGEMENTUL CALITĂȚII PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR

4.1. Conceptul de calitate totală	74
4.1.1. Evoluția conceptului de calitate totală.	74
4.1.2. Definirea conceptului de calitate totală	75
4.2. Managementul calității totale (TQM)	76
4.2.1. Orientările în definirea TQM.	76
4.2.2. Definirea conceptului TQM	78
4.3. Principiile TQM	79
4.3.1. Orientarea spre client	79
4.3.2. Internalizarea relației client–furnizor	80
4.3.3. Calitatea pe primul plan.	81
4.3.4. „Zero defecte” și îmbunătățirea continuă	82
4.3.5. Viziunea sistemică	83
4.3.6. Argumentare cu date	84
REPERE PENTRU PREGĂTIREA PRACTICĂ	85
TERMENI CHEIE	89
DICȚIONAR	89
ELEMENTE DE SINTEZĂ	89
TEME RECAPITULATIVE	90
TEST DE EVALUARE	91
DOCUMENTARE SUPLIMENTARĂ	93
Răspunsuri la probele de evaluare	93
Bibliografie	94