

# SPECIFICUL PROIECTĂRII UNUI SISTEM DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎNTR-O ORGANIZAȚIE PRESTATOARE DE SERVICII

Ing. Madeleine DINA,  
SOGARDI Consulting



Absolventă a Facultății de Aeronave, specialist în procese format la Școala Europeană de Organizare și Progres a Grupului Michelin, specialist în elaborare și auditor intern pentru sisteme de managementul calității conform ISO 9001:2000 acreditat TÜV Rheinland / Berlin – Brandenburg. Printre proiectele abordate în ultimul timp în cadrul societății SOGARDI Consulting, în calitate de managing partner și consultant: implementare de sisteme de management al calității în două societăți cu domenii de activitate diverse – soluții complete de cod de bare, respectiv transport internațional și casă de expediții; optimizări de procese de producție în cadrul unei societăți producătoare de vinuri din Focșani, leader de piață, precum și în cadrul unei importante societăți producătoare de mobilă din Pitești .

**REZUMAT.** În cazul societăților prestatoare de servicii apar nuanțe diferențiate ale proiectării unui sistem de management al calității conform ISO 9001:2000. În succinta analiză de față au fost abordate următoarele categorii generice de servicii : activități desfășurate asupra unui produs material al clientului și activități desfășurate asupra unui produs imaterial al clientului (flux de informații). Concluziile referitoare la proiectarea sistemelor de management al calității în cazul societăților prestatoare de servicii au fost exemplificate ocazional prin referirea la o societate care prestează servicii de transport internațional și de casă de expediții. Au fost comentate termeni din ISO 9000: 2000, „Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular”: clasa, produsul, proiectarea și dezvoltarea, trasabilitatea, defectul, neconformitatea. Apoi, a fost reprezentată diagrama unui model de Sistem de Management al Calității bazat pe proces, în cazul unei societăți prestatoare de servicii, cu precizarea zonelor de circulație a mărfurilor / flux de informații și a activităților executate asupra unui produs material al clientului sau asupra unui produs imaterial al clientului. În final, au fost abordate specificitățile referitoare la ISO 9001 :2000, capitolul 7, „Realizarea produsului” (respectiv, procesul de furnizare a serviciilor) – planificarea realizării produsului, procese referitoare la relația cu clienții, proiectare și dezvoltare, aprovizionarea, producție și furnizare de servicii –, iar din capitolul 8, „Măsurare, analiză și îmbunătățire”, doar monitorizarea și măsurarea proceselor și a produselor, controlul produsului neconform.

**ABSTRACT.** For the services companies, there are some particularities for a Quality Management System design in accordance with ISO 9001:2000. In this short analyse, the next generics categories of services have been approached : activities performed on the client's material product and activities performed on the client's immaterial product (information flow). The conclusions concerning a Quality Management Systems design for the services companies have been occasional illustrated by references on a company with international transport and spedition – forwarding services. Notions from ISO 9000: 2000, „Quality Management System. Basic principles and vocabulary” have been commented (for example: class, product, design and development, traceability, defect, nonconformity). Then, the model of a process-based quality management system flow chart for a services company has been represented, with the specification of the wares circulation / information flow zones and the specification of the activities performed on the client's material or immaterial product. Finally, the specific nature concerning ISO 9001: 2000 has been approached: chapter 7, „Product realization” (respectively, the services supply process) – planning of product realization, customer-related processes, design and development, purchasing, production and services provision; chapter 8, „Measurement, analysis and improvement” – just monitoring and measurement of processes and products, control of nonconforming product.

Familia de standarde ISO 9000 stabilește regulile de bază pentru sistemele de management al calității, de la principii până la implementare, indiferent de obiectul de activitate al organizației respective.

Totuși, în cazul societăților care oferă clienților servicii, proiectarea unui sistem de management al calității comportă câteva aspecte particularizate la nivel de „serviciu și, mai profund, la nivel de „tip de serviciu”, ținând cont de faptul că serviciul se poate defini ca:

– o activitate executată asupra unui produs material al unui client (de exemplu, service pentru

echipamente și mașini, servicii de transport și curierat);

– o activitate executată asupra unui produs imaterial al unui client sau livrarea unui produs imaterial (de exemplu, servicii financiar-contabile și juridice, servicii de casă de expediție sau furnizare de informații – societăți de consultanță care oferă profiluri și coordonate de potențiali parteneri de afaceri ; transfer de cunoștințe – cursuri de formare cu diferite tematici).

Se va încerca, pe baza unui studiu de caz, abordarea succintă a specificului proiectării unui sistem de management la calității în cazul serviciilor definite ca „activitate executată asupra unui produs material al unui client”, combinată cu „activitate executată asupra unui produs imaterial al unui client”. Aspectele generale relevate vor fi, ocazional, exemplificate prin studiul de caz unei societăți care prestează servicii de transport internațional, combinate cu servicii de casă de expediții.

## 1. INTERPRETAREA PRINCIPALILOR TERMENI DIN ISO 9000, PENTRU O ORGANIZAȚIE PRESTATOARE DE SERVICII

### 1.1. Calitate

*Clasă* = categorie sau rang alocate diferitelor cerințe referitoare la calitate pentru procese, produse sau sisteme având aceeași utilitate funcțională.

Având în vedere că tipurile de cerințe pentru un serviciu de transport sunt multiple (loc de încărcare, loc de descărcare, dimensiuni de gabarit și greutate ale coletelor, termen de livrare, condiții de încărcare...), cu o varietate foarte largă de răspunsuri (în funcție de clienți și necesitățile lor), termenul de „clasă” nu are obiect în majoritatea tipurilor de servicii, mai ales în raport cu ideea de „corecție” (acțiunea de eliminare a unei neconformități) prin „reclasare” (modificarea clasei unui produs neconform pentru a-l face conform cu cerințe diferite de cele inițiale).

### 1.2. Proces și produs

*Produs* = rezultat al unui proces (ansamblu de activități corelate sau în interacțiune, care transformă elemente de intrare în elemente de ieșire).

În cazul nostru, „produsul” este „serviciul”, adică rezultatul cel puțin al unei activități realizate în mod necesar la interfața dintre furnizor și client și este, în general, imaterial. Cazul serviciilor de transport și casă de expediții cumulează, cum menționam anterior, activități executate asupra unui produs material (marfa clientului), ca și a unui produs imaterial (contractul de transport, a cărui proprietate se transferă de la client către casa de expediții).

*Proiectarea și dezvoltarea* = ansamblu de procese care transformă cerințe în caracteristici specificate sau în specificații ale unui produs, proces sau sistem

În cazul luat în considerare, proiectarea și dezvoltarea se referă la transformarea cerințelor clientului în specificații ale *procesului* (ansamblu de activități care transformă datele de intrare în date de ieșire) de

transport și ale *sistemului* (ansamblu de elemente corelate sau în interacțiune) pe care se bazează activitatea casei de expediție.

### 1.3. Caracteristici

*Trasabilitatea* = abilitatea de a construi istoricul, aplicarea sau localizarea a ceea ce este luat în considerare.

Prin analogie cu trasabilitatea produsului, trasabilitatea serviciului se poate referi la:

- originea materialelor folosite în acțiunile executate asupra unui produs / a competențelor interne în ceea ce privește prelucrarea unui flux de informații / eventual, a subfurnizorilor de servicii;
- istoricul derulării serviciului și modalitatea de urmărire a fiecărei etape distincte din ciclul serviciului;
- modalitatea de identificare a mărfii clientului / a fluxului de informații considerat date de intrare în sistemul organizației prestatoare de servicii.

### 1.4. Conformitate

*Defect* = neîndeplinirea unei cerințe referitoare la o utilizare intenționată sau specificată.

Nu e recomandabilă utilizarea acestui termen, care are mai mult conotații juridice (implică răspunderea juridică pentru un serviciu care nu a îndeplinit cerințele clientului, producându-i acestuia pagube grave).

*Neconformitate* = neîndeplinirea unei cerințe.

Definiția este perfect aplicabilă cazului serviciilor – inclusiv cazului particular studiat. Și în cazul serviciilor neconforme se execută acțiuni corective, acțiuni preventive și corecții. „Derogarea după fabricație” este echivalentă cu acceptul clientului pentru modificarea uneia sau mai multor cerințe inițiale (de exemplu, a termenului de livrare, dependent de condiții meteorologice). „Derogarea înainte de fabricație” reprezintă acordul clientului de a modifica unele cerințe specificate inițial, în faza de proiectare a cursei de expediție (de exemplu, specificarea punctului vamal final). Totuși, „rebutarea” nu-și găsește aplicabilitate în cazul serviciilor, căci nu se poate interveni asupra unei curse de transport finalizate pentru a împiedeca ajungerea unei mărfuri la o destinație stabilită inițial, dar nedorită în final. Așadar, în cazul serviciilor, accentul trebuie pus pe controlul neconformităților, precum și pe acțiunile preventive și corective ale serviciului neconform, dar acțiuni derulate pe parcursul cursei de expediții/transport, nicidecum după încheierea cursei, când rezultatul final s-ar putea să nu mai aibă nici o legătură cu cerințele specificate inițial de către client.

Diagrama modelului unui sistem de management al

## NOUA VIZIUNE ASUPRA CALITĂȚII EUROPENE

calității bazat pe proces pentru cazul unei organizații prestatoare de servicii este prezentată în figura 1.

### Îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management al Calității

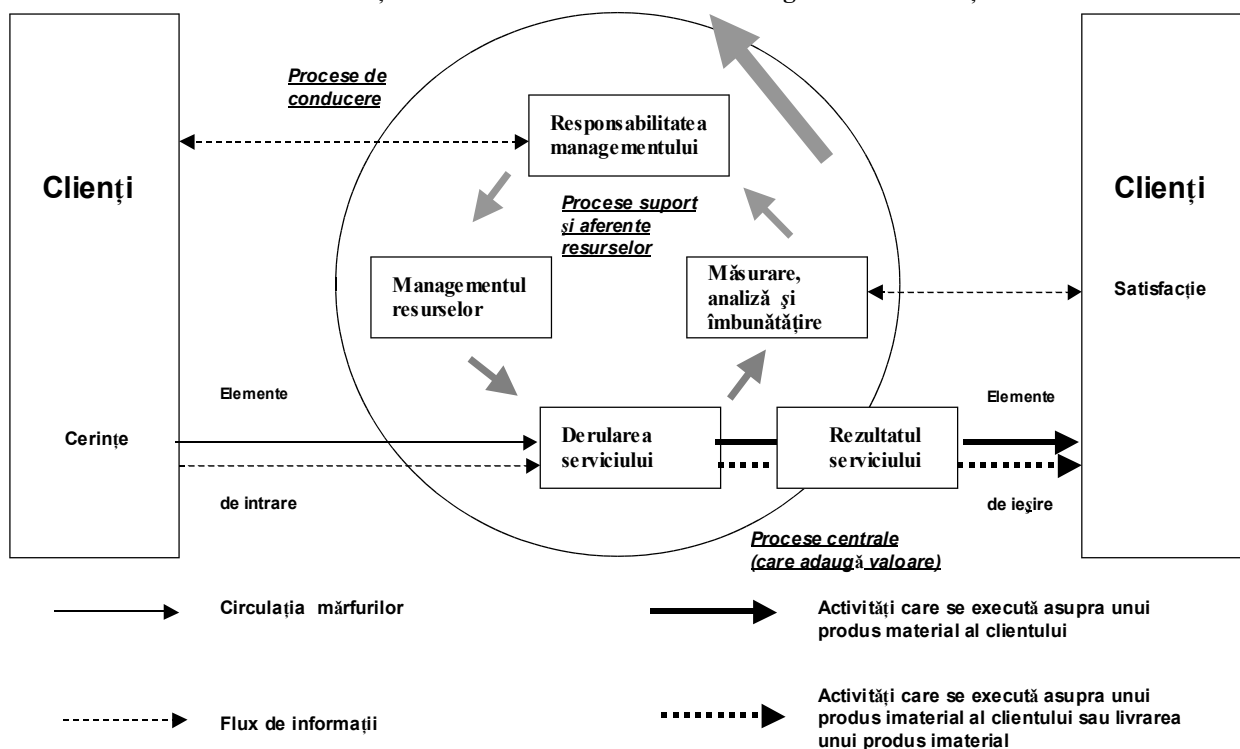


Fig. 1

## 2. SPECIFICITĂȚI DE PROIECTARE A SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIA PRESTATOARE DE SERVICII

### 2.1. Realizarea produsului (serviciului)

**Planificarea realizării produsului.** Organizația trebuie să determine, în cadrul planificării realizării serviciului:

- obiectivele calității pentru serviciul derulat (obiective cifrabile, exprimate prin indicatori și prezente în planul calității), de exemplu creșterea gradului de derulare fără incidente a curselor de expediție (incidente pe traseu, la vamă, mărfuri deteriorate la încărcare/descărcare, incidente soldate cu plata asigurării); obiectivul se exprimă printr-un indicator – număr de curse fără incidente într-o perioadă de referință / număr total de curse în aceeași perioadă de referință\*100;
- cerințele pentru serviciu (loc de încărcare, loc de descărcare, dimensiuni de gabarit și greutate colete, termen de livrare, condiții de încărcare...);
- procesul de planificare a derulării serviciului (în studiul nostru, activitățile care constituie planificarea derulării cursei de expediție / de transport);
- documentele corespunzătoare activităților respective și înregistrările care dovedesc satisfacerea cerințelor (documente cu statut de reglementări sau

înregistrări constatatoare ale execuției serviciului; în domeniul serviciilor de transport și case de expediții abundă documente provenite de la autoritățile centrale – în speță, MCTC, dar și organizații interne și internaționale care gestionează condițiile de securitate ale derulării produselor);

- activitățile de :
  - inspecție (în general, pentru mijloacele de transport, elemente ale unui proces-suport de mentenanță a parcului auto);
  - monitorizare (numai prin flux de informații obținute pe parcursul derulării serviciului de transport sau de expediție);
  - verificare (activități desfășurate, de obicei, ulterior derulării serviciului – prin constatarea datelor referitoare la cursa de transport / expediție – loc de încărcare, vama de tranzit, vama finală, loc de descărcare, condiții de încărcare și descărcare a mărfii, prin datele înscrise în CMR și Carnetul TIR, traseu și timp de rulare – prin inscripționările tahografice);
  - validare (care atestă nu starea de fapt, ci modalitatea generală de derulare a activităților respective, cu un control permanent al modificărilor cerințelor care implică schimbări în proiectarea derulării serviciului).

Conceptul de încercare nu-și regăsește aplicabilitatea decât în organizațiile a căror activitate presupune tratarea unui produs material al clientului.

**Procese referitoare la relația cu clientul.** Organizația trebuie să determine cerințele clienților referitoare la servicii (nu apar diferențe față de cazul clasic al realizării produsului material) și să asigure o analiză coerentă a acestora, în urma căreia să se decidă angajarea organizației în procesul de ofertare a serviciilor proprii.

În cazul anumitor tipuri de servicii (cele care se concentrează pe fluxul de informații), comunicarea cu clientul este un aspect primordial al activității organizației, devenind un instrument de derulare a proceselor centrale.

**Proiectare și dezvoltare.** La proiectarea și dezvoltarea serviciilor, managementul ar trebui să se asigure că organizația este capabilă nu numai de a îndeplini cerințele clientului, dar și de a ține cont de toți factorii care contribuie la obținerea performanței impuse. Spre exemplu, în cazul unei case de expediții sunt foarte importante atât informațiile referitoare la profilul societăților terțe furnizoare de servicii de transport, cât și informațiile care țin de securitatea generală a transporturilor (condiții interne și internaționale), pentru a se putea proiecta derularea unei curse de expediții cu grad minim de risc.

Este posibil, de asemenea, ca procesul de proiectare și dezvoltare să se desfășoare extrem de rapid, astfel încât să fie foarte dificilă stabilirea diferitelor etape distincte în cadrul acestuia. Tot în cazul studiat de noi – casa de expediții –, promptitudinea ofertei presupune un timp minim alocat proiectării serviciului, după o analiză profundă, dar rapidă a datelor de intrare (cerințele exprimate, cele legale și reglementările aplicabile, informații despre transportatorii candidați, informații evidențiate în urma experiențelor anterioare – trasee optime, durată medie, puncte vamale care nu produc întârzieri pe traseu etc.). Astfel, accentul nu va cădea pe planificarea proiectării, pe verificarea și validarea etapelor de proiectare, aproape insesizabile temporal, ci pe o bună definire a responsabilităților, autorității și competențelor celor care proiectează derularea serviciului. Evident, se respectă controlul strict al modificărilor, prin existența unor înregistrări care să le evidențieze și să permită verificarea și validarea modificărilor.

Elementele de ieșire ale proiectării sunt, în majoritatea cazurilor, identice ca structură cu cele de intrare, proiectarea reducându-se la a introduce informația într-o matrice prestabilită. Concret, în cazul casei de expediție, cerințele clientului – datele de intrare se vor regăsi în datele de ieșire ale proiectării; în plus, vor apărea informații despre terța organizație transportatoare care va prelua marfa și va derula serviciul.

**Aprovizionarea.** În cazul organizațiilor care intermediază realizarea unui serviciu (casa de expediții, cu serviciu de flux de informații), selectarea furnizorilor (subcontractanți) devine un element primordial pentru însăși etapa de proiectare a serviciului, devansând și temporal proiectarea. Ordinea logică devine: selecția și stabilirea listei de furnizori agreeți (pe baza anteriorității), determinarea cerințelor, proiectarea serviciului, identificarea furnizorilor care pot să respecte elementele de ieșire ale proiectării (recunoscute ca „informații pentru aprovizio-

naire”). Pentru siguranță, în cazul nostru, e mai mult decât recomandabilă formula auditului extern la furnizor, pentru verificarea informației din lista de furnizori agreeți.

**Producție și furnizare de servicii.** Accentul este pus pe „condițiile controlate ale furnizării serviciului”. În cazul serviciilor se poate vorbi de disponibilitatea informațiilor care relevă cerințele clienților și a instrucțiunilor de lucru pentru serviciile care se concentrează pe flux de informații. Atunci când se execută activități asupra produselor materiale ale clienților, se ia în considerare și utilizarea echipamentului adecvat și a dispozitivelor și metodelor de măsurare-monitorizare, eventual livrarea mărfii asupra căreia s-a executat o activitate prin prestarea de servicii.

Pentru serviciile de transport trebuie tratate toate aspectele paragrafului 7.5.1 din ISO 9001 :2000, iar pentru serviciile de casă de expediții, numai cele care sunt strict referitoare la circulația informației.

Validarea proceselor de producție și de furnizare de servicii este un aspect ce poate fi exclus din tratarea serviciilor la care deficiențele intervin în timpul derulării acestora și nu după încheierea procesului de furnizare (prin furnizare înțelegându-se implicit plata de către client a serviciilor, integral, fără penalități). În cazul nostru – servicii de transport și casă de expediții – se poate exclude paragraful 7.5.2 din ISO 9001 :2000.

În ceea ce privește trasabilitatea, cum anticipam în cazul interpretării termenului de trasabilitate, avem în vedere pentru studiul nostru de caz :

- originea subfurnizorilor de servicii de transport și identificarea relaționalului cu aceștia, de la demararea contactului până la încheierea misiunii de transport (în cazul casei de expediții) – acțiune executată asupra unui produs imaterial al clientului (contractul de transport);

- istoricul derulării serviciului și modalitatea de urmărire a rutei pe care o parcurge marfa clientului (în cazul cursei de transport) – acțiune executată asupra unui produs material al clientului;

- modalitatea de identificare a mărfii clientului, a contractului de transport și a cursei de expediții, pentru a se putea stabili istoricul serviciului până în momentul încheierii procesului de transport și al arhivării informațiilor-istoric (urmărirea aparține categoriei de transfer de informații).

Proprietatea clientului este abordată integral (identificare, verificare, protejare, punere în siguranță), atât pentru serviciile care tratează un produs material, cât și pentru cele care tratează un flux de informații (în acest caz, o prioritate o reprezintă proprietatea intelectuală a clientului asupra informației vehiculate în cadrul prestării serviciilor, precum și răspunderea juridică pentru valabilitatea acestor informații). În cazul transporturilor și al casei de expediții, există buna practică a asigurării financiare a mărfii (implicit prin CMR – 100 000 EURO).

Având în vedere că „produsul” este reprezentat de „furnizarea unui serviciu”, prevederile referitoare la păstrarea produsului pot fi excluse din proiectarea sistemului de management al calității. Nu trebuie confundate aceste

prevederi (strict referitoare la ceea ce rezultă din activitatea organizației) cu prevederile anterioare referitoare la proprietatea clientului (aceasta fiind cea care „este utilizată sau încorporată în produs”).

Pentru serviciile unde se desfășoară activități asupra unor produse materiale, controlul dispozitivelor de măsurare și monitorizare trebuie tratat corespunzător, mai ales pentru faptul că rezultatul serviciului trebuie raportat la un sistem de referință inițial și la cerințele clientului. În cazul serviciilor care uzează numai de flux de informații, se poate exclude acest paragraf.

### 3.2. Măsurare, analiză, îmbunătățire

**Monitorizarea și măsurarea proceselor.** În principiu, monitorizarea și măsurarea proceselor se pot executa și în cadrul furnizării serviciilor, dacă se stabilesc indicatori de performanță pentru fiecare dintre procese. Prin analiza acestor indicatori se pot deduce: capacitatea organizației, timpul de reacție, durata ciclului furnizării serviciului, aspecte măsurabile ale dependibilității, randament, eficiența și eficacitatea organizației. Indiferent de natura serviciului (având ca obiect produsul material sau fluxul de informații), se pot stabili astfel de indicatori de performanță pentru oricare proces derulat.

**Monitorizarea și măsurarea produselor.** În cazul serviciilor unde se prestează activități asupra unui produs imaterial, monitorizarea și măsurarea se pot executa prin stabilirea de către organizație și client a unor criterii de acceptare a serviciului (criterii care țin de natura informațiilor vehiculate în procesele serviciului). Pentru serviciile care au ca obiect un produs material al clientului, monitorizarea și măsurarea performanțelor serviciilor se face prin stabilirea unor încercări de tip, încercări sau

inspecții în timpul derulării serviciului, verificarea mărfii care a făcut obiectul serviciului, inspecție finală (care confirmă toate verificările și validările anterioare), precum și prin înregistrarea tuturor constatărilor de monitorizare și măsurare (rapoarte de încercări și inspecții, avize de eliberare, formulare de acceptare, certificate de conformitate și de garanție). Astfel, pentru cazul serviciilor de transport și casă de expediții, monitorizarea și măsurarea serviciilor se face prin verificări pe parcursul derulării cursei (comunicare telefonică cu șoferul și cu clientul), prin consultarea diagramelor tahometrice, prin verificarea informațiilor înscrise în carnetul TIR și în CMR (observații referitoare la încărcarea și descărcarea mărfii, vămuirea de tranzit și cea finală ș. a.).

**Controlul produsului neconform.** Pentru serviciile care au ca obiect un produs material al clientului, pot fi abordate două dintre cele trei metode de tratare a produsului neconform: acțiuni de eliminare a neconformității detectate – echivalente cu „corecție-reprelucrare-reparare” (de exemplu, certificate de garanție pentru servicii de reparații – prin care se asumă răspunderea performanței serviciului pentru o anumită perioadă sau penalități asumate de transportatorul care nu livrează marfa în locul stabilit inițial și care execută o acțiune în plus de remediere a acestui fapt) și prin autorizarea de către client a modificării uneia dintre cerințele inițiale ale sale – echivalentă cu „derogare după fabricație – derogare înainte de fabricație” (de exemplu, modificarea termenului de livrare, în funcție de condițiile meteo). Întreprinderea unei acțiuni care să împiedice aplicarea sau utilizarea intenționată inițial pentru rezultatul serviciului poate fi asimilată cu „rebutare – reclasare”, ceea ce poate să capete un oarecare sens în cazul serviciilor cu obiectul produs material al clientului, dar în nici un caz nu se regăsește în cazul serviciilor de „prelucrare” a unui flux de informații.

Toate celelalte specificații ale standardului comportă o abordare similară atât în cazul realizării unui produs, cât și în cel al furnizării de servicii.