

PARTICULARITĂȚI ALE PROCESELOR DE APROVIZIONARE, EVALUARE ȘI SELECȚIE A FURNIZORILOR, ÎN VIZIUNEA PROCESUALĂ A SISTEMELOR INTEGRATE DE CALITATE

Ec. Virginia BĂLEANU,
Universitatea din Petroșani



Absolventă a Academiei de Studii Economice București, în specializarea Economia industriei, construcțiilor și transporturilor, 1987. În 1994 urmează cursul de perfecționare postuniversitar de management organizat de Institutul Internațional de Management și Marketing din București. Activitate în producție (1987-1999, perioadă în care deține funcția de șef birou contracte aprovizionare). Din 1999 este lector în cadrul catedrei de Management a Universității din Petroșani. Titular la disciplinele Managementul aprovizionării și desfacerii, Proiecte economice, Tehnica operațiunilor de turism și Managementul aprovizionării în turism, domenii în care a publicat 6 cărți și peste 20 de comunicări științifice.

Șef lucrări ing. ec. Andreea Cristina IONICĂ,
Universitatea din Petroșani



Activează în cadrul catedrei de Management a Universității din Petroșani. Absolventă a cursurilor postuniversitare de Managementul resurselor umane. Bursier în Economia și gestiunea întreprinderii miniere (1998), la École de mines din Nancy, Franța. Domenii de competență: Management general, Managementul calității, Ingineria calității.

REZUMAT. Integrarea României în structurile U.E. este strâns legată de creșterea competitivității organizațiilor și de alinierea lor la standardele de calitate ISO 9000. Acesta presupune o viziune de proces asupra operațiilor, integrarea tuturor proceselor unităților de afaceri și parteneriate client-furnizor. Sunt necesare, deci, managementul proceselor și adaptarea și înțelegerea relațiilor și rolurilor în schimbare. Această capabilitate procesuală (procese care totdeauna produc calitate) ar putea fi creată prin implementarea unor programe și sisteme de producție adaptabile, flexibile, concentrate pe îmbunătățirea continuă, precum TQM, JIT și *lean manufacturing*. Ca urmare, în cadrul acestor programe/sisteme, aprovizionarea și selecția furnizorilor trebuie să fie gestionate ca proces, sistemele de evaluare incluzând procese economice, active și abilități individuale și organizaționale care definesc competențele lor. Cu alte cuvinte, criteriile și măsurile de performanță pe care se bazează relațiile de parteneriat client-furnizor sunt diferite de cele tradiționale, tranzacționale, vizând alinierea competențelor fundamentale ale partenerilor.

ABSTRACT. Romania integration in the E.U. structures is closely related to an increasing competitiveness of the organizations and their alignment with the quality standards ISO 9000. That is a process view of operations, integration of all business unit processes and partnerships between customers and suppliers. Managing processes and adapting and understanding changing relationships and roles is necessary. This process capability (processes that always produce quality) could be created by implementing adaptable, flexible production systems and programs focused on continuous improvement like TQM (Total Quality Management), JIT (Just in Time) and lean manufacturing. Therefore, within these programs/systems the purchasing and suppliers selection must be managed as a process, the rating systems including economic processes, assessments, individual and organizational skills that define their competencies. In other words, the performance criteria and measurement that customer-supplier partnerships are based on are different from those of traditional arm's length relationships and aiming the alignment of the core competencies of the partners.

1. INTRODUCERE

Asigurarea calității marchează trecerea de la concentrarea pe produs, la cea pe proces. Astfel, ea exprimă o

extindere a abordării tehnologice de la procesele de fabricație la toate procesele ce influențează calitatea. Tratarea sistemului de management al calității ca fiind un sistem complex, cu mare putere de integrare, este susținută de noua serie ISO 9000, centrată pe managementul proceselor.

Instrumentarul metodologic pus la dispoziție de managementul calității prin metodele și tehnicile moderne de îmbunătățire a calității permite articularea tuturor proceselor ce contribuie la obținerea calității, asigurând identificarea relațiilor cauză-efect.

2. CALITATEA ȘI MANAGEMENTUL PROCESELOR

Ideea de bază a managementului procesului este aceea că orice tip de producție sau serviciu poate fi împărțit în mai multe procese care au loc în paralel sau în succesiune. Deoarece aceste procese se desfășoară parțial pe orizontală, se poate întâmpla ca structuri organizatorice tradiționale, cum ar fi unele domenii funcționale, să fie sparte. Granițele trasate de-a lungul timpului sunt șterse și nu se mai asigură conducerea doar a unui compartiment, spre exemplu, ci se coordonează, se controlează și se îmbunătățesc procese. Se impune, deci, o schimbare a gândirii și a atitudinii manageriale existente până acum, atât spre interiorul organizației (“organizarea pentru calitate”), cât și spre exteriorul acesteia (relația cu clienții și furnizorii).

Este momentul reconsiderării relației client-furnizor, a pozițiilor deseori adverse pe care aceștia se situau în modelele tradiționale de management, în ideea obținerii de parteneriate în întreg lanțul de furnizare/aprovizionare.

După cum afirma profesorul Daniel T. Jones, coautor al lucrării *The Machine that Changed the World*, „...Nici o firmă nu este precum o insulă. Clienții dumneavoastră depind de excelența aprovizionărilor dumneavoastră... Cele mai bune firme creează alianțe cu furnizorii pentru a se asigura de păstrarea clienților lor”.

Numeroși analiști au atras atenția asupra nivelului competitiv atins de firmele care stăpânesc tehnica administrării anumitor procese de bază, reușind să dea dovadă de performanțe superioare în managementul acestor procese. Printre procesele de bază care au loc în interiorul unei firme au fost menționate:

- *procesul de realizare a noilor produse*: ansamblul activităților care permit identificarea, crearea și lansarea cu succes a noilor produse, în condițiile atingerii parametrilor de calitate, cost și operativitate propuși;
- *procesul de gestiune a stocurilor*: totalitatea activităților legate de constituirea și gestiunea stocurilor de materii prime, semifabricate/produse în curs de execuție și produse finite (inclusiv referitoare la unitățile de depozitare), asigurând disponibilitatea permanentă a resurselor necesare, concomitent cu evitarea stocurilor supradimensionate și a costurilor aferente acestora;
- *procesul de execuție a comenzii*: ansamblul activităților referitoare la primirea și acceptarea comenzilor, la livrarea la timp a produselor care fac obiectul lor și la încasarea corespunzătoare a plăților;

- *procesul de servire a clientului*: totalitatea activităților desfășurate pentru facilitarea accesului clientului la factorii răspunzători din cadrul firmei, precum și pentru oferirea unor servicii, răspunsuri și soluții la problemele acestuia, într-un timp cât mai scurt și într-un mod cât mai satisfăcător.

Dar, cel puțin o parte dintre activitățile acestor procese de bază din interiorul unei firme au legături de interdependență cu activități ale unor procese de bază ale altor firme, situate în amonte sau în aval. Astfel, „organizarea pentru calitate” își găsește o prelungire firească în procesele de interacțiune cu furnizorii, distribuitorii și clienții. De exemplu, calitatea recunoscută a servicii clienților companiei Wal-Mart a fost asociată eficienței cu care ea asigură managementul proceselor prin care se realizează transferul bunurilor de la furnizori la magazinele proprii. Esența o constituie faptul că pe măsură ce mărfurile se vând, magazinele transmit situația vânzărilor/stocurilor nu numai către sediul central al companiei, ci și la furnizori, astfel încât aceștia livrează produsele aproape în același ritm în care are loc vânzarea lor. La aceasta se pot adăuga și inițiative ale furnizorilor de genul celei prin care Procter&Gamble a transferat 20 dintre angajații săi pentru a lucra direct la sediul companiei Wal-Mart, îmbunătățind astfel viteza și micșorând costurile de livrare a produselor sale către rețeaua de magazine.

Introducerea managementului procesului (în viziunea actuală a seriei ISO 9000:2000) aduce cu sine îmbunătățiri transfuncționale, iar organizarea activității în lungul lanțului de valoare al activităților mărește șansele de reușită, de obținere a performanțelor în comparație cu organizările funcționale, fiecărui proces aplicându-i-se ciclul îmbunătățirii continue al lui Deming (PDCA) (fig. 1).

Deoarece procesele traversează mai multe funcțiuni, o astfel de abordare permite cunoașterea relațiilor cauză-efect și articularea lor într-un mod succint și logic.

3. SISTEME INTEGRATE MODERNE – VIZIUNEA PROCESUALĂ ASUPRA APROVIZIONĂRII, EVALUĂRII ȘI SELECȚIEI FURNIZORILOR

Înainte ca managerul să încerce să controleze procesele, trebuie cunoscute intrările și modul lor de funcționare, iar după ce sunt identificate, acestea trebuie descompuse pentru a se defini procesele separate, distincte, pe care le poate controla. De exemplu, un proces de selectare, instruire și motivare a angajaților în domeniul calității trebuie integrat în structura mai amplă a resurselor umane; un proces de selectare a furnizorilor din punct de vedere al calității trebuie integrat în procesul mai amplu de aprovizionare; un proces de administrare a garanțiilor de calitate trebuie integrat în procesul mai amplu de servicii post-vânzare. Înțelegerea proceselor permite determinarea modului de control, astfel încât să se reducă variabilitatea și să se obțină îmbunătățirea capacității de a realiza cerințele, adică un sistem adaptabil și competitiv.

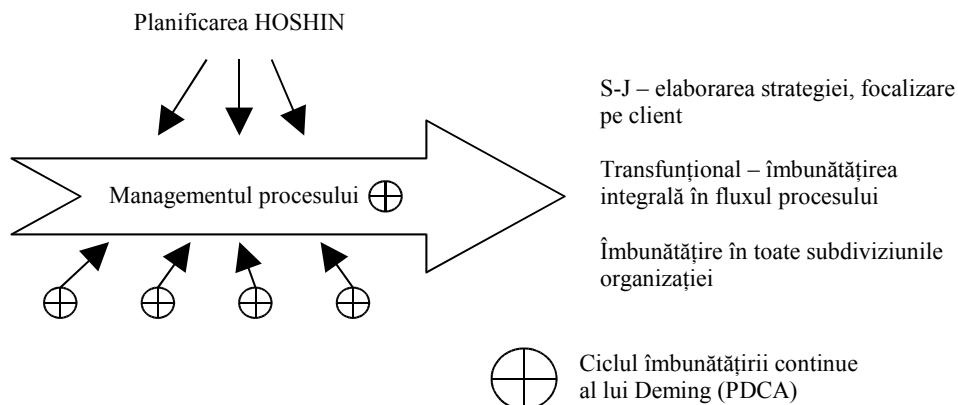


Fig. 1. Managementul procesului în viziune transfuncțională.

Principalele elemente ale unor astfel de sisteme adaptabile de producție (*lean manufacturing*) reflectate corespunzător într-o serie de aspecte calitative ale procesului de aprovizionare (care, la rândul său, integrează procesul de evaluare/selecție și relațiile cu furnizorii) sunt prezentate în continuare.

- Producția la timp (*Just In Time – JIT*), deseori desemnată prin obiectivul „stocuri zero și calitate totală”, semnifică faptul că produsele trebuie să ajungă la client exact în momentul în care acesta are nevoie. O condiție esențială o constituie sincronizarea programelor de producție (alinierii programului furnizorului la cel al clientului), numai astfel putându-se obține reducerea stocurilor, a costurilor aferente acestora, creșterea calității, a productivității și a capacității de adaptare la schimbări.
- Controlul riguros al calității este legat de faptul că rezultatele cele mai bune se pot obține atunci când clientul primește din partea furnizorului produse de cea mai bună calitate, a căror verificare nu mai este necesară. Aceasta înseamnă că furnizorul trebuie să aibă implementate și să aplice sisteme de asigurare a calității
- Siguranța, ritmicitatea livrărilor și respectarea întocmai a termenelor solicitate (uneori presupunând livrări zilnice) sunt legate de disponibilitatea și capacitatea furnizorilor de a susține investiții în sisteme de transport sigure și eficiente și/sau în capacități amplasate în apropierea clienților importanți.
- Comunicarea/schimbul de informații în timp real și reacțiile rapide de răspuns reclamă compatibilitatea sistemelor și echipamentelor electronice de comunicații (de exemplu, *Electronic Data Interchange – EDI*).
- Implicarea timpurie a furnizorilor, încă din fazele de început ale proceselor de realizare a noilor produse presupune acțiunea comună permanentă pentru reducerea costurilor, susținută prin contracte stimulative pe termen lung.
- Analiza valorii este un instrument important de reducere a costurilor și de creștere a calității, motiv

pentru care sunt preferați acei furnizori care dețin programe sistematizate și validate de analiză a valorii.

- Relațiile de interdependență și de colaborare/cooperare bazate pe încredere fundamentează parteneriatele/ alianțele strategice cu furnizorii și reprezintă cadrul care face posibilă manifestarea elementelor precizate anterior.

În aceste condiții, procesul de evaluare și alegere a furnizorilor presupune integrarea unor sisteme de criterii și mărimi/indicatori de performanță destul de diferite față de cele tradiționale. Prețul cel mai scăzut ori simplul înscris purtător al unor însemne legate de compoziția materialului livrat își pierde relevanța în fața capacității potențialului furnizor de a susține un parteneriat reciproc profitabil. De exemplu, o anchetă realizată de Fair Trade Commission în 1993, asupra furnizorilor japonezi de componente auto, a urmărit relevarea percepției acestora asupra celor mai importante și, de asemenea, a celor mai critice motive care afectează selectarea lor ca furnizori de către producătorii auto. Pentru cele mai importante motive, unde au fost permise răspunsuri multiple, s-au înregistrat următoarele rezultate: calitatea componentelor (88%), capacitatea de dezvoltare tehnologică (87%) și siguranța și încrederea ridicată bazată pe tranzacții din trecut (86%) au înregistrat (după cum arată procentele) cele mai multe răspunsuri, urmate de tehnologia de producție (77%), prețul cerut de producător (72%), livrările JIT (64%) și oferta stabilă, fermă (58%) (fig. 2). Referitor la cel mai critic motiv, unde a fost permis un singur răspuns (o singură opțiune pentru unul din cele mai sus enumerate) în fruntea listei răspunsurilor s-au regăsit siguranța și încrederea bazate pe tranzacțiile precedente (34%) și capacitatea de dezvoltare tehnologică (28%).

4. ALINIAREA COMPETENȚELOR FUNDAMENTALE: BAZĂ A PARTENERIATULUI CLIENT - FURNIZOR

Pentru a se orienta în alegerea furnizorilor cu care pot stabili relații de parteneriat, companiile evaluează, de fapt,

NOUA VIZIUNE ASUPRA CALITĂȚII EUROPENE

setul de procese economice, active și abilități, individuale și colective, care definesc competențele acestora. Se vorbește despre trei categorii/clase de competențe organizaționale (distinctive, fundamentale și simple), care sunt repartizate și se deplasează continuu pe aceeași scală. Cu alte cuvinte, este posibil ca, pe măsura trecerii timpului, o

anumită competență distinctivă să se transforme într-una fundamentală, ori chiar să ajungă o competență simplă. Dacă din ce în ce mai mulți furnizori obțin certificarea ISO 9000, este de așteptat ca această competență distinctivă să devină o necesitate, așa cum s-a întâmplat în industria construcțiilor navale cu soluțiile CAD/CAM.

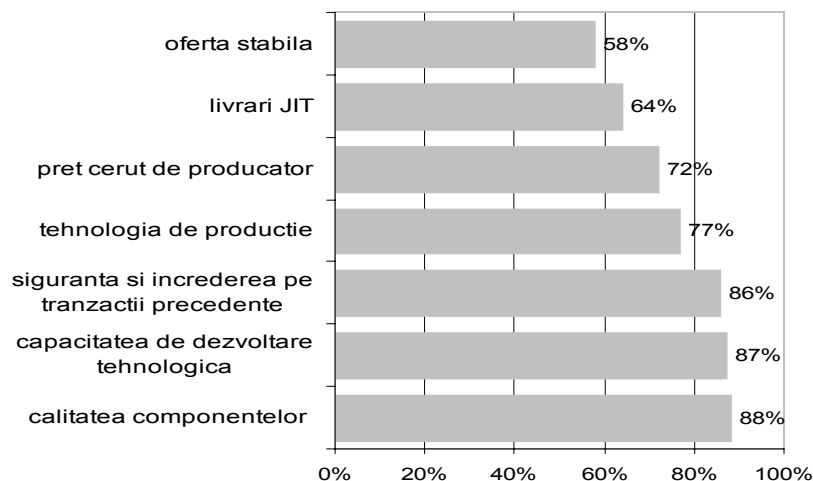


Fig. 2. Criteriile prioritare în alegerea furnizorilor japonezi de componente auto (sursă: anchetă realizată de Fair Trade Comission în 1993).

Competențele distinctive sunt descrise ca fiind acelea care îi asigură organizației un avantaj competitiv unic, exemplele variind de la o poziție/imagie favorabilă a unei mărci până la un sistem/mod specific de organizare de mare eficiență. Competențele fundamentale sunt cele care apar ca decisive, preconditionând funcționarea într-un domeniu specific de activitate ori pătrunderea într-un anumit mediu concurențial. Un exemplu în acest sens îl reprezintă certificarea ISO 9000 care constituie o necesitate pentru furnizorii industriei petroliere marine ce doresc să pătrundă pe piața Mării Nordului. În sfârșit, competențele simple se referă la aspecte legate de sarcini cu caracter obligatoriu, dar al căror mod de realizare nu influențează direct produsul/serviciul furnizat (un exemplu imediat îl reprezintă plata facturilor).

Există furnizori, ca și clienți, care pot influența într-o mai mare măsură decât alții avantajul competitiv al organizației (competențele ei distinctive) și cu aceștia trebuie să existe relații mai apropiate. De aceea, este necesar ca relațiile de parteneriat să fie dezvoltate în funcție de gradul de compatibilitate a competențelor. În cele din urmă, este vorba de alinierea competențelor distinctive și de dezvoltarea competențelor comune, pentru a oferi clientului un produs/serviciu de calitate superioară.

5. CONCLUZII

În concluzie, procesul de evaluare și selecție a furnizorilor care fundamentează relațiile de parteneriat

influențează esențial performanța organizațională și se bazează pe alinierea competențelor distinctive, a strategiilor și a proceselor de schimbare ale partenerilor. Integrarea procesului de evaluare și selecție a furnizorilor în amplul proces de aprovizionare-desfacere se aliază cerințelor standardelor în vigoare centrate pe managementul proceselor, susținând ideea potrivit căreia *calitatea se realizează prin procese*.

BIBLIOGRAFIE

1. Jones, D.T. Recenzie de supracopertă pentru J. D. Lewis, *The Connected Corporation. How Leading Companies Win Through Customer-Supplier Alliances*, The Free Press, New York, 1995.
2. Kim, J.; Michell, P. „Relationship marketing in Japan: the buyer-supplier relationships of four automakers”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, nr. 2/1999, p. 118-129.
3. Oakland, J. *Total Quality Management*, BH Business Series, 1996.
4. Stalk, G. „Competing on Capability: The New Rules of Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, mar.-apr. 1992, p. 57-69.
5. Shapiro, B. P V., Rangan, K și Sviokla, J.J. *Staple Yourself to an Order*, *Harvard Business Review*, iul.-aug. 1992, p. 113-122.
6. Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. „The Machine that Changed the World”, McMillan Publishing Company, New York, 1990.
7. IMD International, London Business School, The Wharton School of the University of Pennsylvania. *Cum să stăpânești managementul la perfecție*, Ed. Rentrop & Straton, 2000 (orig. *Mastering Management*, 1997), p. 281-282.
8. * * * *Calitate și management*, nr. 1/ianuarie 2003; nr.4/aprilie 2003; nr. 5/mai 2003; nr. 9/septembrie 2003.