

EVALUAREA ORIENTĂRII CĂTRE CLIENT

STUDIU DE CAZ

ANCA Alina-Mădălina, DOBRIȚA Ana-Maria, GAVRILĂ Ana-Maria

Conducător științific: Prof. Univ. Dr. Ing. Irina SEVERIN

REZUMAT: Lucrarea conține evaluarea gradului de maturitate a sistemului de management al calității aplicat pentru un studiu de caz din domeniul retail accesorii. Evaluarea se bazează pe standardul ISO 9004:2010 care cuprinde lista elementelor cheie de evaluat și modul de încadrare în nivelul de maturitate. În funcție de rezultatul evaluării, se trasează diagrama RADAR și se propune un proiect de îmbunătățire care să contribuie la mai buna orientare către client.

CUVINTE CHEIE: evaluare, management, calitate, client, nivel maturitate

1 INTRODUCERE

Evaluarea gradului de maturitate al sistemului de management al calității al unei organizații presupune găsirea unor elemente cheie mai puțin dezvoltate care ajustate corespunzător conduc la îmbunătățirea proceselor sistemului de management al calității. Prin repetarea aplicării acestui procedeu se obține îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității.

Gradul de maturitate al sistemului de management al calității influențează direct orientarea organizației către client.

Acest proiect prezintă atât legătura dintre standardele SR EN ISO 9001:2015 și SR EN ISO 9004:2010 din punct de vedere al sistemului de management al calității, cât și un exemplu de autoevaluare a gradului de maturitate al sistemului de management al calității din prisma standardului SR EN ISO 9004:2010.

2 LEGĂTURA DINTRE STANDARDELE SR EN ISO 9001:2015 ȘI SR EN ISO 9004:2010

În standardul SR EN ISO 9001:2015, „Sisteme de management al calitatii. Cerinte”, sunt specificate cerințele pe care o organizație trebuie să le îndeplinească pentru a putea să

implementeze un sistem de management al calității. Acest standard poate fi folosit de organizație în scopuri interne, pentru certificare sau scopuri contractuale.

Standardul SR EN ISO 9004:2010, “Conducerea unei organizații către un succes durabil. O abordare bazată pe managementul calitatii”, furnizează îndrumări pentru obținerea unui succes durabil pentru orice organizație într-un mediu complex, solicitant și mereu în schimbare printr-o abordare bazată pe managementul calității.

Acest standard internațional a fost elaborat pentru a menține coerența cu standardul SR EN ISO 9001:2010 și pentru a fi compatibil cu alte standarde de sisteme de management. Astfel de standarde se completează reciproc, dar pot fi utilizate și independent.

3 NIVELURI DE MATURITATE ALE PERFORMANȚEI (SR EN ISO 9004:2002)

În standardul SR EN ISO 9004:2002, cele cinci niveluri de maturitate sunt definite astfel:

La nivelul 1 de maturitate „nu există o abordare formală”, mai exact „nu există o abordare sistematică evidentă, iar rezultatele care apar sunt slabe sau imprevizibile.”

La nivelul 2 avem de a face cu o „abordare reactivă”, adică o „abordare bazată pe corecții sau probleme; sunt disponibile date minime despre rezultatele îmbunătățirii”.

1. Specializarea Ingineria și Managementul Calității, Facultatea IMST;

E-mail: anca_alina15@yahoo.com

În cazul nivelului 3, „abordarea unui sistem formal este stabilă”, adică „abordarea este bazată pe procese sistematice”.

La nivelul 4 de maturitate este evidențiată „îmbunătățirea continuă”. Pentru această îmbunătățire se utilizează „procesele aferente care și conducă la rezultate bune, iar tendințele de îmbunătățire să fie susținute”.

Nivelul 5 reflectă „cea mai bună performanță din clasă”. Performanța se obține printr-un „proces de îmbunătățire puternic integrat; cel mai bun din clasă demonstrat prin benchmarking”.

4 STUDIUL DE CAZ

4.1. Prezentarea firmei Meli Melo

Fondatorii Meli Melo au fost Hubert Larmaraud și Stephane Dumas. În anul 1998 a fost deschis primul magazin în București.

Valorile și etica, atât în relațiile de colaborare și de afaceri cu furnizorii și partenerii lor, cât și față de angajați sunt ceea ce îi reprezintă și îi propulsează în viitor. Scopul lor este de a le oferi clienților experiențe incredibile și inspirație.

Motivația lor zilnică este punerea în valoare a individualității, personalității și stilului vestimentar al clienților.

4.2. Evaluarea maturității sistemului de management al calității

Studiul de caz a fost elaborat pentru a determina nivelul de maturitate al sistemului de management al calității implementat în organizația Meli Melo.

Acest studiu a fost realizat prin adresarea unui set de nouă întrebări unuia dintre managerii Meli Melo București. Aceste întrebări au fost selectate din standardul SR EN ISO 9004:2010. Răspunsurilor primite li s-au atribuit diferite niveluri de maturitate, ținând cont de definițiile de la capitolul 3 “Niveluri de maturitate ale performanței (SR EN ISO 9004:2002)”.

Întrebările adresate au fost:

- *Pe ce se concentrează managementul?*

La această întrebare răspunsul a fost: “Managementul firmei se bazează atât pe

clienți (pe nevoile și pe cerințele acestora), cât și pe calitățile umane și profesionale ale angajaților (răbdarea, voința, perseverența, integritatea).”

În urma răspunsului primit, se constată că există un echilibru între clienți și personal, prin urmare acest răspuns s-a încadrat în nivelul 4 de maturitate: “Concentrarea pe echilibrarea necesităților părților interesate identificate. Este pus accent pe îmbunătățirea continuă ca parte a interesului organizației” (SR EN ISO 9004:2010).

- *Care este abordarea leadershipului?*

Răspunsul la această întrebare a fost:

“ Abordarea leadershipului este bazată pe deciziile managerilor (la activități precum: sample-uri, traininguri și alte ședințe în cadrul firmei), cât și pe deciziile personalului (din cadrul fiecărui magazin)”.

Prin urmare, acest răspuns se încadrează în nivelul 2 de maturitate: “Abordarea este reactivă și se bazează pe decizii ale managerilor la diferite niveluri” (SR EN ISO 9004:2010).

- *Cum se decide ceea ce este important?*

Pentru această întrebare răspunsul a fost: “Valorile și etica, atât în relațiile de colaborare și de afacere cu furnizorii, cât și față de angajați, sunt ceea ce reprezintă firma și o face să evolueze.”

Răspunsul a fost încadrat la nivelul 3 de maturitate: “Deciziile se bazează pe strategie și sunt legate de necesitățile și așteptările părților interesate” (SR EN ISO 9004:2010).

- *Ce este necesar pentru obținerea rezultatelor?*

La această întrebare răspunsul managerului a fost: “ Este necesară investirea resurselor financiare și de timp pentru a obține satisfacția clienților și a personalului.”

Analiza acestui răspuns a determinat încadrarea lui în nivelul 5 de maturitate: “Managementul și utilizarea resurselor sunt planificate, desfășurate eficient și satisfac părțile interesate” (SR EN ISO 9004:2010).

- *Cum sunt organizate activitățile?*

Răspunsul primit a fost: “ Activitățile sunt organizate pe funcții, fiecare angajat semnează

fișa postului, știind clar care îi sunt responsabilitățile.”

Răspunsul a fost încadrat la nivelul 2 de maturitate: „Activitățile sunt organizate pe funcții, cu un sistem de management al calității, minimal aplicat” (SR EN ISO 9004:2010).

- *Cum sunt obținute rezultatele?*

La această întrebare răspunsul primit a fost: „Rezultatele organizației sunt întreținute de respectarea așteptărilor din și de la firmă sau angajați. Dacă angajații sunt loiali, rezonanți și au inițiativă, iar firma oferă și stabilește proiecte motivante, care duc la dezvoltarea personal și profesională, se obține un „succes durabil”.

Răspunsul a fost încadrat în nivelul 4 de maturitate: „Există rezultate consecvente prevăzute pozitive cu tendințe durabile. Îmbunătățirile și inovările sunt realizate în mod sistematic” (SR EN ISO 9004:2010).

- *Cum sunt monitorizate rezultatele?*

În ceea ce privește monitorizarea, raspunsul primit a fost: „ Rezultatele firmei sunt monitorizate prin target”, de unde rezultă importanța factorului financiar, fapt care determina încadrarea răspunsului în nivelul 1

de maturitate: „Sunt în vigoare indicatorii financiari, comerciali și de productivitate” (SR EN ISO 9004:2010).

- *Cum sunt decise prioritățile de îmbunătățire?*

Răspunsul primit a fost: „ Prioritățile de îmbunătățire sunt decise în funcție de cerințele clienților și de reclamațiile primite ulterior de la aceștia, pe de o parte, cât și definite de rezultat.”

În urma evaluării răspunsului primit de la manager, s-a acordat nivelul 2 de maturitate: „Prioritățile de îmbunătățire se bazează pe date despre satisfacția clienților, sau pe acțiunile corective și preventive” (SR EN ISO 9004:2010).

- *Cum are loc învățarea?*

Managerea interogată a răspuns: „ În cadrul organizației noastre, învățarea angajaților se realizează prin training-uri (la nivelul managerilor) și treptat, din experiența de zi cu zi a fiecărui magazin.”

Prin analiza răspunsului s-a constatat apartenența acestuia la nivelul 2 de maturitate: „Există învățare sistematică din succesele și eșecurile organizației” (SR EN ISO 9004:2010).

Tabelul 1. Corelația între elemente cheie și nivelurile de maturitate

Element cheie	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
1. Pe ce se concentrează managementul?				x	
2. Care este abordarea leadershipului?		x			
3. Cum se decide ceea ce este important?			x		
4. Ce este necesar pentru obținerea rezultatelor?					x
5. Cum sunt organizate activitățile?		x			
6. Cum sunt obținute rezultatele?				x	
7. Cum sunt monitorizate rezultatele?	x				
8. Cum sunt decise prioritățile de îmbunătățire?		x			
9. Cum are loc învățarea?		x			

În tabelul 1 este prezentată o centralizare a întrebărilor adresate și nivelul fiecărui răspuns.

4.3. Plan de îmbunătățire

În urma corelației între elementele cheie și nivelurile de maturitate s-a constatat că

organizația are diferite niveluri pentru diferite elemente. O analiză a punctelor slabe poate ajuta managementul de cel mai înalt nivel să dezvolte un plan de îmbunătățire.

În urma analizei nivelurilor acordate fiecărui răspuns primit, s-a constatat că la

întrebarea cu numărul 7: ”Cum sunt monitorizate rezultatele?” s-a acordat un nivel minim de maturitate, nivelul 1 („Sunt în vigoare indicatorii financiari, comerciali și de productivitate.”)

Se realizează un plan de îmbunătățire axat pe monitorizare, măsurare, examinare și analiză implementat pe o perioadă de 6 luni de zile.

După această perioadă se realizează o nouă autoevaluare asupra sistemului de management al calității.

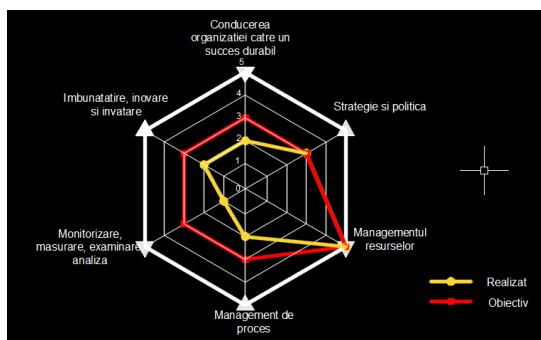


Fig. 1. Prezentarea rezultatelor autoevaluării

În figura 1 este prezentat un grafic care evidențiază elementele cheie ale sistemului de management al calității implementat în firmă în funcție de nivelurile acordate în urma întrebărilor (galben).

Cu roșu sunt reprezentate nivelurile ce ar putea fi atinse în urma implementării planului de îmbunătățire.

Planul de îmbunătățire vizează o evoluție în ceea ce privește monitorizarea și măsurarea rezultatelor, adică, pe viitor, să se țină cont și de satisfacția părților interesate, nu doar de atingerea unei ținte (target).

Pentru atingerea scopului, organizația își propune măsurarea gradului de satisfacție al clienților, colectarea feedback-ului de la aceștia. Este important ca fiecare reclamație să aibă un răspuns prompt și o soluționare rapidă. Toate feedback-urile vor fi discutate cu toți angajații și se vor adopta măsuri corective și preventive.

După autoevaluarea ce urmează a fi realizată peste 6 luni, drept consecință a procesului desfășurat, există așteptarea să fie înregistrate creșteri nu numai pe axa pentru care s-a implementat planul de îmbunătățire, ci și pe celelalte axe. Această consecință apare datorită faptului că elementele cheie ale

sistemului de management al calității sunt strâns legate între ele.

După acele 6 luni, în urma autoevaluării, se poate constata că un alt element cheie al sistemului de management al calității are nivelul cel mai scăzut și se reia procedura. Astfel, se poate spune despre organizație că este într-o dezvoltare continuă și se îndreaptă către un succes durabil.

5 CONCLUZII

Activitățile din cadrul firmei sunt într-o permanentă schimbare, rezultatele se schimbă de la lună la lună, prioritățile sunt influențate de rezultatele obținute, prin urmare sistemul de management al calității este perfectibil.

Scopul organizației este de a oferi clienților produse și servicii de cea mai bună calitate. Acest obiectiv este atins prin dezvoltarea continuă a firmei pe toate planurile.

Toate eforturile depuse pentru dezvoltare și perfecționare sunt pentru satisfacția clienților.

Modelul de autoevaluare aplicat este un instrument util care poate permite organizațiilor, indiferent de domeniul de activitate al acestora, să aibă o referință pentru îmbunătățirea performanțelor în mod iterativ.

Graficul RADAR oferă o prezentare vizuală ușor de urmărit atât de către management, cât și de către angajați.

6 MULȚUMIRI MELI MELO

Prezenta evaluare s-a realizat pe baza datelor și experienței obținute în urma unei perioade de practică cu durata de 15 luni în perioada 01.12.2015 – 10.03.2017.

7 BIBLIOGRAFIE

[1] SR EN ISO 9001:2015 Sisteme de management al calității. Cerințe

[2] SR EN ISO 9004:2010 Conducerea unei organizații către un succes durabil. O abordare bazată pe managementul calității

[3] <https://melimeloparis.ro>