

# THE IMPORTANCE OF THE MANAGEMENT OF PROCUREMENT AND MATERIAL RESOURCES IN THE QUALITY ASSURANCE PROCESS

*Drd. Oana PĂUN<sup>1</sup>*

## **Rezumat**

*This article aims to address the very important role of the management of procurement and material resources in the quality assurance process. In this respect, the organization shall establish processes to ensure that all material resources supplied meet the specified supply requirements. This is possible by identifying and selecting the supply sources and establishing mutually beneficial relationships with the suppliers in order to manage the organization towards a sustainable success.*

**Key words:** *management of procurement and material resources, quality assurance, mutually beneficial relationships, sustainable success*

**Clasificarea JEL:** L22, M29, O12

## **1. INTRODUCERE**

În condițiile unui mediu dinamic și competitiv, calitatea poate fi privită ca un element strategic al unei organizații deoarece reprezintă un factor determinant în lupta concurențială. Putem spune că termenul care reflectă cel mai bine ceea ce astăzi semnifică calitatea unui produs și a modului în care ea trebuie percepută de către fiecare dintre părțile interesate - clienți, furnizori, proprietari/acționari, personalul organizației, ș.a.- este calitatea globală concurențială (Suciu, O., 1995, apud Oprean, C., și colegii, 2012).

Plecând de la faptul că sintagma de calitatea globală concurențială are în vedere satisfacerea globală a necesităților și așteptărilor tuturor părților interesate, integrate într-un sistem global în cadrul căruia se manifestă în mod pregnant principiul relațional de tipul "ambele părți câștigă", putem spune că ea stă la baza obținerii unui succes durabil al organizației conform cerințelor standardului ISO 9004-2009.

Realizarea calității globale concurențiale este influențată atât de factorii externi organizației (clienți, furnizori, mediu concurențial, etc.) cât și de factorii interni, în cadrul cărora un rol important îl au procesele organizaționale.

Aflat printre procesele cheie ale sistemului de management al calității datorită influenței directe pe care o are asupra produselor organizației, procesul de asigurare și gestiune a resurselor materiale trebuie să satisfacă cerințele standardului ISO 9001:2008.

## **2. IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI ASIGURĂRII ȘI GESTIUNII RESURSELOR MATERIALE ÎN DEMERSUL ASIGURĂRII CALITĂȚII**

Într-o abordare bazată pe managementul calității, putem defini managementul asigurării și gestiunii resurselor materiale ca fiind un ansamblu de procese interdependente ce se desfășoară în cadrul organizației în scopul asigurării și gestiunii elementelor necesare desfășurării activității în condiții de eficiență și eficacitate.

Deoarece în cadrul managementului asigurării și gestiunii resurselor materiale, o importanță majoră în determinarea calității produselor organizației o au resursele materiale achiziționate, asigurarea calității trebuie să cuprindă toate procesele ce permit atingerea unui

---

<sup>1</sup> The Bucharest University of Economic Studies, Romania , E-mail:oana\_paun\_constanta@yahoo.com

anumit nivel de calitate. Astfel, în cadrul procesului mai larg de asigurare și gestionare a resurselor materiale trebuie să avem în vedere două categorii de procese:

1. Procese de realizare a specificațiilor tehnice
2. Procese privind asigurarea conformității resurselor materiale la specificații:
  - a) identificarea, evaluarea și selectarea furnizorilor din punct de vedere al capacității acestora de a furniza ceea ce li se cere
  - b) definirea sistemului de asigurare a calității
  - c) stabilirea metodelor de analiză a performanțelor
  - d) înregistrarea calității resurselor materiale achiziționate
  - e) planificarea și ținerea sub control a recepției calitative.

Fiecare dintre aceste procese sunt deosebit de importante din punct de vedere al asigurării calității.

### **2.1. Procese de realizare a specificațiilor tehnice**

În cadrul procesului de realizare a specificațiilor tehnice trebuie stabilit nivelul de calitate cerut pentru resursele materiale. Definirea nivelului de calitate se poate realiza prin alegerea unor mărci, a standardelor sau prin întocmirea de documentații tehnice în cazul în care procesele prezintă caracteristici speciale sau au o influență mare asupra caracteristicilor de calitate ale produsului final (ex: piese, subansamble pentru industria de automobile).

În general, există două metode de specificare a parametrilor tehnici: parametrii de performanță și parametrii de conformitate.

Parametrii de performanță se referă la o descriere a scopului și a funcțiilor resurselor materiale, în acest caz furnizorul fiind liber să aleagă resursa ce satisface cel mai bine acești parametrii. Avantajul specificării parametrilor de performanță constă tocmai în libertatea acordată furnizorului de a sugera posibilități noi sau îmbunătățite de satisfacere a cerințelor, fiind cel mai frecvent utilizată în achiziția de servicii, când nu este posibilă specificarea unor parametrii de conformitate.

Parametrii de conformitate se referă la definirea foarte clară a cerințelor ce urmează a fi solicitate furnizorilor și care trebuie satisfăcute. Un exemplu în acest sens este cazul achizițiilor de piese sau subansamble ce urmează să fie încorporate în cadrul unor ansambluri sau cazul resurselor materiale a căror compoziție chimică prezintă importanță pentru un proces tehnologic. Datorită complexității definirii parametrilor de conformitate, subsistemul de asigurare materială trebuie să conlucreze cu alte subsisteme din cadrul organizației, situație ce se întâlnește mai ales în cazul industriilor prelucrătoare. În acest caz, responsabilitatea pentru întocmirea specificațiilor tehnice revine unui subsistem specializat (proiectare, tehnic), subsistemului de asigurare materială revenindu-i sarcini de natură comercială (costuri, existența pe piață a unor resurse materiale alternative, posibilitatea obținerii în cantitățile, la termenele și la prețul dorite).

### **2.2. Procese privind asigurarea conformității resurselor materiale la specificații**

#### **a). Identificarea, evaluarea și selectarea furnizorilor din punct de vedere al capacității acestora de a furniza resurse materiale conform specificații de aprovizionare**

Ansamblul acestor procese are drept scop urmărirea conformării resurselor materiale la specificațiile tehnice aprovizionare, dar și încadrarea caracteristicilor lor în domeniul de toleranță admis.

În prima fază a acestui proces are loc selecția furnizorilor din punct de vedere al capacității acestora de a se conforma specificațiilor de aprovizionare (conform standardului ISO 9001:2008), ce trebuie să aibă în vedere atât sursele existente cât și sursele potențiale.

În cazul surselor existente, cu care organizația are în derulare contracte, evaluarea se va face pe baza înregistrărilor referitoare la performanțele anterioare privind: calitatea resurselor

materiale furnizate, încadrarea în termenele de livrare, livrarea cantităților necesare, prețurile practicate.

În cazul surselor potențiale, în practică se pot aplica mai multe metode în funcție de importanța și de impactul resurselor materiale asupra produsului final.

Aceste metode se pot baza pe:

- chestionare de autoevaluare transmise către furnizori spre a fi completate
- reputația furnizorilor (recomandări, portofoliu de comenzi)
- vizitarea și evaluarea (audit de secunda parte)
- certificarea de către o terță parte (audit de terță parte).

Evaluarea surselor potențiale pe baza chestionarelor și a reputației este întâlnită în cazul achiziționării resurselor materiale standardizate sau cele realizate conform specificațiilor tehnice ale beneficiarului, a căror calitate nu influențează în mod hotărâtor calitatea produsului final.

Vizitarea și evaluarea furnizorilor presupune o evaluare mai amănunțită a competențelor în materie de calitate. Aplicarea metodei este necesară în cazul furnizorilor care răspund atât de proiectarea cât și de execuția produsului, mai ales în cazul unor piese sau subansamble obținute prin procese tehnologice complexe ce influențează puternic calitatea produsului final (industria electronică, microelectronică). În acest caz se va verifica și evalua capacitatea tehnică și tehnologică a furnizorului de a realiza produsele solicitate și se vor efectua audituri ale sistemelor de management al calității ale furnizorilor.

Audituri ale calității efectuate de organisme independente (certificări de terță parte) se impun în cazul industriilor supuse unor reglementări speciale privind calitatea și siguranța, cum ar fi cea nucleară, aeronautică, a automobilelor, farmaceutică.

Un aspect important, conform standardului ISO 9001:2008, este definirea criteriilor de reevaluare a furnizorilor. În practică, reevaluarea furnizorilor se poate face sistematic la anumite intervale de timp prestabilite sau atunci când se constată că furnizorii nu mai păstrează nivelul inițial de calitate sau nu mai răspund necesităților organizației.

În ultimii ani tot mai multe organizații mari pun accent pe programele de acreditare ale furnizorilor. Acestea se bazează pe datele statistice obținute în urma monitorizării performanțelor furnizorilor în ceea ce privește calitatea și pornind de la acestea, stabilesc programe de stimulare a furnizorilor.

De exemplu compania 3 M, companie americană cu prezență globală, folosește cinci categorii care se adresează creșterii nivelului competenței calității demonstrate pentru evaluarea furnizorilor săi. Prima categorie este *furnizor nou*. Performanțele capabilității nu sunt cunoscute inițial. Specificațiile intermediare le vor fi oferite pe baze experimentale. A doua categorie este *furnizor aprobat*. Pentru a atinge acest nivel, furnizorii trebuie să aibă o rată a performanței de 90% și, de asemenea, această rată trebuie menținută la nu mai puțin de 88%. Următoarea categorie este cea de *furnizor calificat*. Pentru a atinge acest nivel, furnizorii trebuie să aibă o rată a performanței de minim 95% și pe care să o mențină la minim 93%. În continuare, furnizorul trebuie să dețină un sistem de management al calității în concordanță cu ISO 9001:2008 sau să fie aprobat de Administrația pentru Hrană și Medicamente, sau să facă față unui examen pentru sistemul de calitate efectuat de 3M. Cea de a cincea categorie o reprezintă *furnizorul preferat*, corespunzător unui nivel minim al performanței de 98% ce trebuie menținut la un nivel minim de 96%. Furnizorul preferat demonstrează o îmbunătățire continuă a proceselor și respectă în mod constant standardele 3M, inspecția efectuată la acești furnizorii fiind minimă. Cel mai înalt nivel ce poate fi atins este cel de *furnizor strategic*. Aceștia sunt de obicei furnizorii de produse în cantități foarte mari, de componente sau echipamente critice care au intrat într-un parteneriat strategic cu compania (Oprean, C., și colegii, 2012, p.138).

Ulterior etapei de evaluare a surselor potențiale ce este considerată o selecție preliminară, se va realiza selectarea propri-zisă a furnizorilor, adică selecția efectivă a celor mai eficiente surse pentru procesul de asigurare materială. Aceasta se bazează pe evaluarea aptitudinii furnizorilor de a respecta criteriile cerute, respectiv: calitatea specificată, termenele de livrare, cantitatea stabilită pentru o livrare dar și capacitatea de rezolvare în timp a problemelor.

Procesul de evaluare și selectare a furnizorilor prezentat are drept scop stabilirea unui nivel de încredere acordat furnizorilor în vederea definirii metodelor de verificare și aprobare a lor. De aceea, în cazul resurselor materiale critice, ce pot influența în mod dramatic conformitatea produsului final, organizația trebuie să se orienteze spre stabilirea unor relații de parteneriat, în care, printr-un efort comun, inspecția furnizorilor este înlocuită cu acțiuni ce vizează prevenirea și eliminarea neconformităților.

Din păcate, de multe ori, relația cu furnizorii este percepută ca o relație în care clientul este cel care conduce, iar furnizorul este cel care se supune, pornindu-se de la ideea existenței unui număr mare de furnizori care pot fi puși în concurență. Ea este considerată o modalitate potrivită de a achiziționa resursele materiale la un preț cât mai scăzut. De regulă, organizația va fi puternică în relațiile sale cu un furnizor dacă se va găsi în una din situațiile:

- cumpără cantități importante în raport cu cifra de afaceri a furnizorului;
- produsele sunt standardizate sau slab diferențiate, caz în care o organizație fiind sigură totdeauna că va găsi și alți furnizori va căuta să pună furnizorii „față în față”, optând, în final, pentru oferta cea mai avantajoasă;
- costurile de transfer suportate de clienți la schimbarea furnizorilor sunt reduse;
- produsul furnizorului nu influențează calitatea produselor organizației.

În acest caz, aceasta va fi foarte sensibilă la variabila preț, punând o presiune ridicată pe potențialii furnizori în vederea obținerii unor prețuri scăzute (Deac, V., ș.a., 2014, p. 83).

Elementul definitoriu în cadrul unei astfel de relații este nesiguranța. Furnizorii sunt ținuți la distanță fără a li se oferi datele necesare referitoare la aspectele viitoare legate de plan, aspecte financiare, modificări ale produselor pe care le are în vedere organizația. Ca urmare, furnizorii consideră că organizația nu este preocupată de perspectivele de viitor, mai ales în condițiile care în timpul negocierilor este interesată în primul rând de preț, calitatea fiind lăsată pe locul secund. Deasemeni, orice lipsă a feed-back-ului organizației în ceea ce privește performanțele calitative ale resurselor materiale furnizate, nemulțumește furnizorul.

O altă caracteristică a acestui tip de relație este faptul că organizația nu își asumă răspunderea clară în ceea ce privește adoptarea unor programe de calitate în rândul furnizorilor.

La începutul anilor 1990, în State Unite ale Americii, constructorii de automobile au optat pentru stabilirea de relații clasice cu furnizorii, în timp ce în Coreea de Sud constructorii de automobile dezvoltau în principal relații de parteneriat cu furnizorii lor ( Jeffrey H. Dyer, Dong Sung Cho, Wujin Chu, 1996, *apud* Le Moigne, R., 2013). Totuși, un singur tip de relație nu poate fi adoptat pentru toți furnizorii, primii care au stabilit relații diferite în funcție de caracteristicile furnizorilor fiind constructorii de automobile japonezi.

Dar, în condițiile în care presiunile concurențiale sunt din ce în ce mai puternice, iar cerințele clienților referitoare la calitate sunt tot mai mari, este importantă stabilirea, menținerea, conducerea și dezvoltarea unei relații avantajoase pentru ambele părți.

Conform standardelor actuale ale managementului calității, care conduc sistematic spre dezvoltarea relației client-furnizor, stabilirea unor relații reciproc avantajoase devine o cerință obligatorie care duce în mod direct la creșterea capacității organizației de a satisface cerințele clienților. Prin politica sa în domeniul calității, organizația trebuie să-și stabilească principiile care stau la baza relațiilor cu furnizorii. Ea trebuie să se îndrepte spre acest nou tip de relații, în care clientul și furnizorul colaborează în scopul atingerii unui țel comun, iar prin

înțelegerea și asumarea responsabilităților încearcă să-și îmbunătățească continuu produsele.

Marile companii, fac eforturi pentru dimensionarea relațiilor cu furnizorii. În acest sens, ele se orientează spre următoarele direcții:

- cooperarea în proiectarea de noi produse și tehnologii
- participarea la programe comune de cercetare-dezvoltare
- gestionarea în comun a stocurilor
- susținerea programelor de dezvoltare a furnizorilor
- schimb de informații referitor la procese, produse și aspecte strategice
- partajarea profitului și a riscurilor.

Pentru dezvoltarea acestor relații este nevoie de schimbări în conduita și în atitudinea ambilor parteneri. Condiția preliminară a noilor relații este ca ambii parteneri să ajungă la un punct de vedere comun referitor la modul în care urmează să colaboreze.

Procesele de co-dezvoltare și de participarea la programe comune de cercetare-dezvoltare pot aduce organizației numeroase beneficii: scăderea duratei de proiectare a unui nou produs, reducerea costurilor, îmbunătățirea calității având în vedere vechile constângeri ale furnizorului, conceperea de produse inovatoare datorită noilor tehnologii dezvoltate sau a celor deținute de furnizori. Totuși, aceste proiecte comune sunt dificile și de aceea ele nu conduc întotdeauna la rezultatele așteptate.

Deoarece scopul organizației este de a lucra cu cei mai buni furnizori ai momentului, este necesară gestionarea eficientă a procesului de dezvoltare a furnizorilor. Procesul de dezvoltare al furnizorilor trebuie să parcurgă mai multe etape:

- evaluarea performanțelor și a relațiilor pe care organizația le are cu furnizorii
- clasificarea furnizorilor în urma evaluării făcute
- stabilirea unui program de dezvoltare pentru furnizorii selectați.

Evaluarea performanțelor furnizorilor va avea în vedere cinci direcții: calitate, costuri, respectarea termenelor de livrare, capacitatea de inovare, calitatea managementului.

Întrucât cooperarea cu o firmă este puternic influențată de climatul și calitatea relațiilor pe care le are cu furnizorii, în evaluarea lor se va ține seama de următoarele aspecte: seriozitatea și rigoarea relațiilor, capacitatea de înțelegere și rezolvare a problemelor apărute și atitudinea furnizorilor față de cerințele și necesitățile organizației.

În vederea realizării unei selecții corecte, pe lângă criteriile de evaluare prezentate, trebuie să se țină cont și de riscul de asigurare al resurselor materiale de pe piață (monopol, oligopol, piață concurențială) și de impactul potențail asupra profitului.

Ca urmare a evaluării și clasificării furnizorilor se vor putea identifica furnizorii strategici, alături de care organizația dorește să dezvolte planuri de progres ce au drept scop stabilirea unor relații pe termen lung, reciproc avantajoase.

Un plan de progres reprezintă un demers în declanșarea unui proces de îmbunătățire continuă a performanțelor furnizorilor bazat pe abordarea Plan Do Check Act (Planifică – Execută - Verifică - Acționează) a lui Deming. El poate fi aplicat pentru oricare dintre indicatorii, relațiile sau problemele evaluate, luând astfel forma planurilor de ameliorare a calității, de îmbunătățire a productivității, ș.a. Deoarece implementarea lor presupune un consum important de resurse, este recomandat să se încheie cu un număr limitat de furnizori.

#### **b). Definirea sistemului de asigurare a calității**

Așa cum am precizat, evaluarea și selectarea furnizorilor are ca obiectiv stabilirea nivelului de încredere acordat fiecărui furnizor, deseori în practică fiind întâlnite următoarele situații:

- organizația are încredere în sistemul calității furnizorului, resursele materiale fiind acceptate pe baza certificatului furnizorului
- organizația sau o terță parte evaluează periodic furnizorul

- efectuarea recepției calitative se efectuează la sediul organizației în urma verificării unui eșantion aleator sau prin control integral, existând și bunuri ce necesită o inspecție de 100%.

#### **c). Stabilirea metodelor de analiză a performanțelor**

Conform standardului ISO 9004:2010, organizația împreună cu furnizorii săi trebuie să urmărească îmbunătățirea continuă a calității, prețului și termenelor de livrare a produselor livrate de furnizori, dar și eficacitatea sistemelor lor de management, printr-o monitorizare permanentă a evoluției performanțelor și prin evaluarea periodică a furnizorilor.

Evaluarea performanțelor furnizorilor va avea la bază selectarea unor indicatori cheie de performanță și a unei metodologii de monitorizare adecvate. Prin compararea rezultatelor obținute cu cele preconizate se va avea o imagine clară a nivelului performanțelor furnizorilor. Atunci când este cazul, se vor întreprinde acțiuni corective și se vor identifica oportunități de îmbunătățire.

#### **d). Înregistrarea calității resurselor materiale achiziționate**

Înregistrările referitoare la calitatea resurselor materiale aprovizionate este obligatorie deoarece permite monitorizarea evoluției performanțelor furnizorilor. Aceste înregistrări sunt esențiale în identificarea și trasabilitatea produselor livrate de furnizori.

### **3. CONCLUZII**

În condițiile unui mediu dinamic și competitiv, calitatea poate fi privită ca un element strategic al unei organizații deoarece reprezintă un factor determinant în lupta concurențială. Ea trebuie definită în funcție de cerințele și necesitățile clienților.

Deoarece calitatea resurselor materiale aprovizionate determină calitatea produselor finale, putem spune că managementul asigurării și gestiunii resurselor materiale deține un rol esențial în asigurarea calității. Astfel, se impune acordarea unei atenții deosebite proceselor de alcătuire a specificațiilor tehnice și de asigurarea conformării resurselor materiale la specificații.

Prin politica sa în domeniul calității, organizația trebuie să definească "principiile coordonatoare" pe care le promovează în relația cu clienții, furnizorii, cu celelalte părți interesate de activitățile pe care le desfășoară (Oprean, C., și colegii, 2012, p.102).

### **REFERENCES**

- [1] **Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D.,** (2004) – *Purchasing Principles and Management*, Arc Publishing House, Bucharest
- [2] **Canonne, S., Petit, Ph.,** (2013) - *La boîte à outils de l'acheteur*, Dunod, Paris
- [3] **Bruel, O.,** (coord.), (2007) - *Management des Achats*, Economica, Paris
- [4] **Doriol, D., Sauvage, T.,** (2012) - *Management des achats et de la supply chain*, Magnard-Vuibert, Paris
- [5] **Cârstea, G.,** (2000) - *Procurement and Management of Material Resources*, ASE Publishing House, Bucharest
- [6] **Deac, V.** (coord.), (2013) - *Management*, ASE Publishing House, Bucharest
- [7] **Deac, V.** (coord.), (2014) - *Management*, ASE Publishing House, Bucharest
- [8] **Le Moigne, R.,** (2013) - *Supply chain management*, Dunod, Paris
- [9] **Lock, D.,** (coord.), (2001) - *Gower Management Manual*, Codecs Publishing House, Bucharest
- [10] **Oprean, C., Kifor, C.V., Suci, O., Alexe, C.,** (2012) - *Quality Integrated Management*, Romanian Academy Publishing House, Bucharest
- [11] **Perrotin, R., Soulet de Brugiere, F.,** (2008) – *Le Manual des Achats, Processus, management, Audit*, Eyrolles, Paris
- [12] <http://www.elth.pub.ro/~mcleante/14%20SE/SR%20EN%20ISO%209001.pdf>, accesat la

2.05.2014

[13] <http://www.elth.pub.ro/~mcleante/14%20SE/SR%20EN%20ISO%209004.pdf>, accesat la 2.05.2014

[14] [http://www.managementul-calitatii.ro/cerinte/aprovizionare\\_1.php](http://www.managementul-calitatii.ro/cerinte/aprovizionare_1.php), accesat la 3.05.2014