

Starea calității în Statele Unite ale Americii

Joseph Moses JURAN

SUA nu este liderul mondial în calitate; liderul este Japonia.

Acest lucru a venit ca o surpriză, după ce, înainte de cel de-al doilea Război Mondial, reputația Japoniei în domeniul calității era una dintre cele mai rele – era un simplu exportator de mărfuri necorespunzătoare.

Japonia a încercat să atingă măreția prin cucerirea militară. Când aceasta a eșuat, a încercat să atingă măreția prin mijloace pașnice – mai exact prin comerț. Marea strategie a sa a fost să cumpere materii prime, să le prelucreze în bunuri finale, să câștige valută din exporturi, să cumpere mai multe materiale și tot așa, într-o spirală crescătoare. Nu a mers. Reputația Japoniei anterioară războiului privind slaba calitate a exporturilor i-a determinat pe importatorii străini să se ferească să cumpere mărfurile japoneze, în ciuda prețurilor scăzute.

Incapacitatea de a vinde și motivele care împiedicau vânzările au intrat atunci în atenția factorilor de decizie

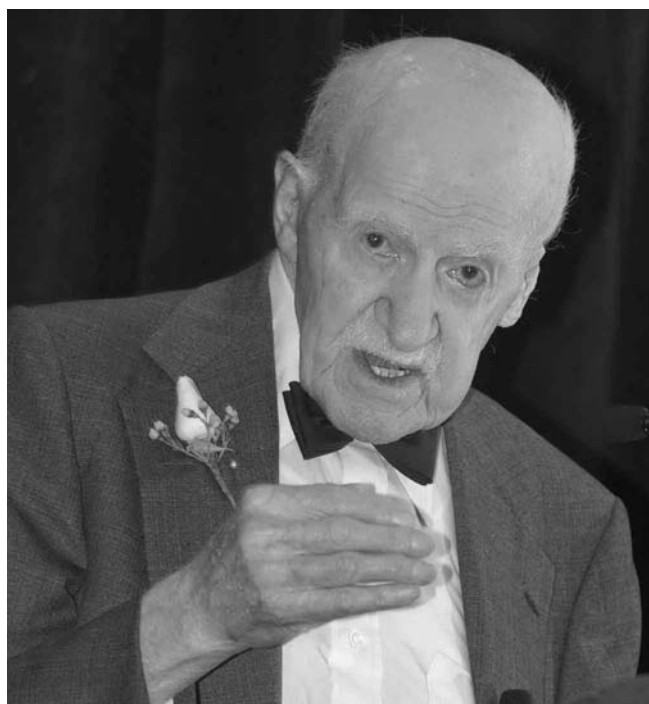
japonezi. Ei au ajuns la concluzia că trebuie să își *îmbunătățească permanent calitatea* pentru a deveni competitivi cu calitatea occidentală; astfel, și-au schimbat reputația în materie de calitate. Restul, cum se spune, este istorie.

Japonezii au lansat o adevărată *revoluție în calitate*, de la începutul anilor '50, bazată pe o rată revoluționară de îmbunătățire a calității, an după an. Estimez că până în anul 1975, cu 25 de ani mai târziu, au egalat nivelurile de calitate din Vest. Apoi, până în anul 1990 au fost recunoscuți ca *liderii mondiali ai calității*. Recompensele au fost enorme. Produsele lor au câștigat cote de piață apreciabile din piețele străine și aceste realizări au continuat.

Un rezultat al revoluției calității desfășurate a fost *transformarea Japoniei într-o superputere economică*, secundată numai de SUA. De-a lungul aceleiași decade, noi, în SUA, ne-am îmbunătățit, de asemenea, calitatea, dar cu o rată de creștere normală. Diferența între

aceste două rate de îmbunătățire a calității noastre, de-a lungul anilor, a decis cine sunt liderii calității. Pe alocuri, noi avem companii care au devenit liderii calității în industriilor lor, dar în ansamblu ei sunt doar o mică parte a economiei noastre.

Efectul revoluției japoneze în calitate asupra economiei americane a fost profund, dar mixt. În multe categorii de produse a dat posibilitatea consumatorilor noștri să cumpere mărfuri superioare la prețuri competitive sau chiar mai mici. Același lucru este valabil și pentru multe dintre companiile noastre. Pe latura negativă, noi „am exportat“ milioane de locuri de muncă în Japonia. Totodată, noi am pierdut industrii întregi, cum este cea de design și producția de televizoare.



Joseph Juran vorbind la festivitatea organizată de ASQ pentru a marca sărbătorirea centenarului nașterii sale

În mod surprinzător, analiștii noștri financiari și din presă au ignorat complet existența acestei *Revoluții Japoneze a Calității* și efectele sale asupra economiei americane. Dacă trendurile acestea ar fi continuat în același ritm și în secolul XXI, ar fi însemnat un risc extrem de mare ca SUA să piardă statutul său de superputere financiară. Nu este însă nevoie ca acele tendințe să continue.

Noi știm ce au făcut liderii calității pentru a ajunge acolo unde sunt. Unii dintre noi au analizat această mare strategie – pașii specifici făcuți de un eșantion de companii japoneze și americane care au devenit liderii calității.

Strategia lor constă în următorii pași. Directorii executivi au devenit liderii ai revoluției calității. Ei au pregătit întreaga ierarhie managerială, învățându-i cum trebuie condusă afacerea pentru calitate. Ei au început realizarea planurilor anuale de afaceri prin includerea obiectivelor strategice pentru îmbunătățirea calității. Ei au preluat activitatea de îmbunătățire a calității într-un ritm revoluționar, an după an. Ei au extins pachetul de rapoarte pentru a include performanțe cu privire la obiectivele de calitate. Ei au oferit oportunități pentru forța de muncă de a participa la revoluția calității. Ei au revizuit sistemele de recunoaștere și recompensare pentru a da mai multă greutate realizărilor în planul calității.

De-a lungul anilor '80 și '90, o mare parte dintre companiile noastre au preluat programe de rezolvare a problemelor legate de calitate. Numai câteva au reușit, folosind, în mod esențial, aceleași serii de pași. Acesta a presupus foarte multă muncă grea și a durat între șase și zece ani.

Pentru marea majoritate a companiilor noastre, programele au eșuat. Motivele s-au regăsit în slaba alegere a strategiei. Unele au încercat să asigure legislația care să le permită să țină importurile la distanță prin intermediul cotelor și a tarifelor. Altele au folosit bannere, slogane și pancarte pentru a determina forța de muncă „să realizeze totul bine de prima dată“. Acest concept simplist era sortit eșecului; cauzele slabei calități se regăseau mai degrabă în sistem decât în rândul forței de muncă. Deci noi intrasem în impas.

Noi știm ce trebuie făcut, dar multe dintre companiile noastre nu fac aceste lucruri. Dacă nu ieșim din acest impas, vom continua să pierdem teren în fața importurilor. Unul dintre grupurile care lucrează pentru a sparge acest cerc vicios este Centrul Juran pentru Leadership în Calitate al Universității din Minnesota. Consiliul Consultativ al lor include președinți din mediul industrial și academic. Ei și-au propus să colecteze fonduri substanțiale pentru finanțarea unui studiu aprofundat prin care vor verifica ce au realizat liderii americani în calitate pentru a ajunge aici și care au fost rezultatele lor. Sperăm că rezultatele cercetării vor stimula companiile noastre în adoptarea strategiilor probate.

În final, dați-mi voie să vă ofer o prognoză a rolului ce revine departamentului de calitate de-a lungul secolului XXI.

Din punct de vedere istoric, departamentele noastre de calitate au început ca inspecții care erau folosiți pentru a separa produsele bune de cele necorespunzătoare, evitând pătrunderea celor din urmă pe piață. Apoi, la începutul secolului XX, trendul a fost de a crea departamente de inspecție subordonate unui inspector-șef care, la rândul său, era subordonatul managerului uzinei. La jumătatea secolului XX, adoptarea controlu-

ASIGURAREA CALITĂȚII – QUALITY ASSURANCE

Aprilie – Iunie 2013 Anul XIX Numărul 74

lui statistic al calității a condus la apariția specialiștilor în domeniul calității, cum sunt inginerii de calitate și inginerii de mentenanță. Ca răspuns, companiile noastre au creat departamente de calitate care să includă atât noii specialiști, cât și inspectorii. Noul departament de calitate era subordonat unui manager de calitate, care, la rândul său, răspundea față de vicepreședintele pentru producție și, din ce în ce mai mult, față de președintele companiei.

La sfârșitul secolului XX, a devenit evident faptul că și calitatea produsului a crescut remarcabil în importanță. Ca răspuns la această creștere, companiile japoneze, în număr tot mai mare, au realizat schimbări drastice în cadrul organizațiilor lor pentru calitate și în responsabilitățile managerului pentru calitate.

Aceste schimbări au inclus mai multe aspecte.

- Au creat comitete corporative pentru calitate, ai căror membri erau din rândul directorilor adjuncți.
- Au stabilit responsabilități pentru aceste comitete în paralel cu cele de finanțare corporativă.
- Au adăugat responsabilități noi pentru managerii care se ocupă de calitate, respectiv:
 - să servească drept secretar al comitetului corporativ pentru calitate

- să coordoneze nominalizările pentru obiectivele legate de calitate care să fie incluse în planul de afaceri corporativ
- să coordoneze planurile pentru atingerea obiectivelor calității
- să pregătească rapoarte periodice asupra performanței față de obiectivele de calitate aprobate
- să desfășoare audituri periodice asupra sistemelor în lucru pentru planificare, control și îmbunătățirea calității și să raporteze dacă sunt adecvate.

Pentru a îndeplini aceste noi responsabilități (și altele) este nevoie de *noi provocări pentru managerii de calitate*.

Experiența lor trebuie să acopere probleme manageriale mai largi. În mod sigur, trebuie să fie bilingvi – capabili să comunice în limba top-managementului și a banilor, ca și în limbajul lucrurilor.

Noua formă de organizare a fost deja adoptată de unele dintre companiile lider japoneze.

În opinia mea, această formă de organizare este chiar potrivită pentru secolul XXI și va fi adoptată din ce în ce mai mult.

Notă. Aceasta analiză a stării calității la nivel mondial, o adevărată bijuterie a genului, reprezintă practic ultima conferință publică importantă pe care a ținut-o **Joseph Juran**.

Ea a fost prezentată în cadrul festivității pe care **Societatea Americană pentru Calitate (ASQ)** a organizat-o – în cooperare cu **Institutul Juran** – pe data de 6 mai 2004 pentru a marca sărbătorirea centenarului nașterii marelui „guru” al calității mondiale **Joseph M. Juran**. Au fost prezenți cu această ocazie numeroși calitologi americani și străini (din păcate, nu a participat nimeni din țara de origine a sărbătoritului), nume cu rezonanță ale domeniului căruia i s-a dedicat și care l-a consacrat pe ilustrul calitolog american de origine română.

Punctul de vârf al acestei emoționante ceremonii l-a constituit, desigur, cuvântul rostit de către sărbătorit (să nu uităm, aflat la venerabila vârstă de aproape 100 de ani!) consacrat „*Stării calității în Statele Unite ale Americii*”. Discursul începe cu o afirmație tranșantă – pe care, de altfel, Joseph Juran o adusese în atenția managerilor americani încă de la începutul anilor ‘70: liderul mondial al calității este Japonia și nu SUA!

Dr. J. M. Juran a dezvoltat în această intervenție una dintre temele sale favorite – situația comparativă a calității în SUA și Japonia, temă pe care a prezentat-o în numeroase rânduri, cu ocazia conferințelor susținute și a lucrărilor publicate, făcând o radiografie exactă a evoluțiilor care au condus la această situație.

În finalul intervenției sale, ilustrul calitolog prezintă o viziune interesantă asupra managementului calității în secolul XXI.

Am considerat util să prezentăm în revista **Asigurarea Calității**, în premieră pentru specialiștii români, traducerea conferinței rostită de către dr. **J. M. Juran**, document de referință și testament științific al ilustrului calitolog, care a fost omagiat de calitologii de pretutindeni cu ocazia centenarului unei vieți de excepție dedicate calității.

(Ioan C. Bacivarov)