

UNIVERSITATEA “LUCIAN BLAGA” din SIBIU

Rezumat teză de doctorat

**Contribuții privind creșterea calității serviciilor
post vânzare ale autovehiculelor**

Conducător științific:

Prof. univ. dr. ing. Constantin Oprean

Doctorand

Ing. Roberto Daniel Grecu

Sibiu, 2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



Universitatea
Lucian Blaga
Sibiu

UNIVERSITATEA “LUCIAN BLAGA” din SIBIU

Departamentul de studii doctorale

Conducător științific:

Prof. univ. dr. ing. Constantin Oprean

Comisia de evaluare teză

Prof. univ. dr. ing. Liviu ROȘCA

Prof. univ. dr. ing. Cristian ANDREESCU

Prof. univ. dr. ing. Alexandru BOROIU

Prof. univ. dr. ing. dr. ec. Mihail Aurel ȚÎȚU

Comisia de îndrumare

Prof. univ. dr. ing., dr. ec. Mihail Aurel ȚÎȚU

Prof. univ. dr. ing. Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU

Prof. univ. dr. ing. Claudiu Vasile KIFOR

Moto:

”Orice afacere trebuie privită din punct de vedere al rezultatului final, adica prin prisma CLIENTULUI ... Succesul unei afaceri nu este determinat de firmă, ci de CLIENT.”

Peter Drucker

”Tratează-ți fiecare client ca și cum ai fi pe cale să îl pierzi !”

Nido R. Qubein

CUPRINS

Nr. crt.	Denumire capitol	Nr. pagină din teză	Nr. pagină din rezumat
1	Introducere	6	6
2	Concepte fundamentale cu privire la asigurarea și managementul calității în organizațiile moderne	22	15
2.1.	Definiții ale calității și ale conceptelor asociate	22	
2.2.	Caracteristici de calitate specifice autovehiculelor	27	
2.3.	Caracteristici de calitate și modalități de urmărire aferente acestora	41	
2.4.	Concluzii cu privire la caracteristicile de calitate ale autovehiculelor	64	
3	Sisteme, metode și tehnici în managementul calității în contextul organizației și managementului bazate pe cunoștințe	67	16
3.1.	Îmbunătățirea continuă – fundament al creșterii performanțelor managementului calității	67	
3.2.	Costurile calității și gestionarea acestora în cadrul organizațiilor prestatoare de servicii	84	
3.3.	Identificarea nivelului de satisfacție al clienților organizației cu privire la serviciile post vânzare	98	
3.4.	Asigurarea satisfacției globale a clienților în organizația bazată pe cunoștințe	122	
4	Sisteme de organizare a serviciilor post vânzare ale autovehiculelor	141	20
4.1.	Concepte generale cu privire la calitatea organizării departamentului servicii post vânzare autovehicule	141	
4.2.	Asigurarea calității proceselor de service în cadrul departamentului servicii post vânzare	159	
5	Metode și tehnici de comunicare în evaluarea calității serviciilor post vânzare	168	24
5.1.	Managementul calității comunicării interne în organizația bazată pe cunoștințe	168	
5.2.	Tehnici de comunicare în organizațiile bazate pe cunoștințe	175	
6	Elaborarea modelului de evaluare a nivelului de calitate a serviciilor post vânzare ale autovehiculelor	190	28
6.1.	Indicatori de evaluare a calității proceselor de service în cadrul departamentului servicii post vânzare	190	
6.2.	Modelul de evaluare a calității serviciilor post vânzare din cadrul organizației prestatoare de servicii de mentenanță autovehicule	206	
7	Metode și tehnici de gestionare a costurilor în cadrul organizației prestatoare de servicii de mentenanță a autovehiculelor	228	32
7.1.	Metode și tehnici de gestionare a costurilor	228	
7.2.	Managementul costurilor în contextul economic actual în cadrul organizației prestatoare de servicii de mentenanță a	229	

	autovehiculelor		
7.3.	Analiza științifică a avantajelor competitive oferite de sistemele de management japonez	240	
8	Modelarea proceselor de ”service”	248	33
8.1.	Modelarea proceselor în organizațiile bazate pe cunoștințe	248	
8.2.	Influența stilurilor de management asupra nivelului de performanță în organizațiile bazate pe cunoștințe care au implementat un sistem de management al calității	256	
8.3.	Asigurarea satisfacției globale în concordanță cu gestionarea relației cu clienții în organizațiile bazate pe cunoștințe care au implementat un sistem de management al calității	261	
9	Concepte specifice activității departamentului servicii post vânzare din cadrul organizației prestatoare de servicii de mentenanță autovehicule în relația cu partenerii externi	267	37
9.1.	Asigurarea calității parteneriatului dintre instituțiile de învățământ superior și angajatori în contextul economic actual	267	
9.2.	Calitatea programelor de practică în contextul parteneriatelor cu angajatorii	270	
9.3.	Modelul departamentului servicii post vânzare în relația cu partenerii externi	274	
10	Costul de posesiune al autovehiculului - Studiu de caz	285	40
10.1.	Noțiuni introductive cu privire la structura costului de posesiune	285	
10.2.	Analiza comparativă a costurilor de posesiune	299	
11	Concluzii finale și contribuții originale	312	43
11.1.	Concluzii privind rezultatele cercetării	312	
11.2.	Contribuții teoretice și practice originale	313	44
11.3.	Direcții de cercetare viitoare	326	52
	Bibliografie	328	53
	Lista figurilor și tabelor	339	60
	Lista abrevierilor	344	61
	Listă cuvinte cheie	346	62
	Anexe	349	64

1. INTRODUCERE

Având în vedere faptul că astăzi mai mult ca oricând este nevoie să cunoaștem în detaliu și să aprofundăm modul în care trebuie să gestionăm atât relațiile profesionale cât și relațiile interpersonale, am ales să dezvoltăm o temă de actualitate, o temă care generează permanente provocări și anume tema gestionării relațiilor cu clienții prin prisma asigurării calității serviciilor oferite de organizația prestatoare de servicii clienților săi.

Domeniul analizat este domeniul prestării de servicii de mentenanță pentru autovehicule. Este un domeniu cu nivel de complexitate ridicat mai ales având în vedere modul în care fiecare mărime de intrare poate influența în mod direct sau indirect satisfacția clienților în mod diferit.

Astfel a fost stabilit obiectivul strategic al tezei și anume acela de a ne aduce aportul și contribuția la creșterea calității serviciilor post vânzare ale autovehiculelor, titlul final selectat al tezei fiind ”Contribuții privind creșterea calității serviciilor post vânzare ale autovehiculelor”.

În prima parte cercetarea științifică s-a axat pe studiul autovehiculului și pe modul în care caracteristicile acestuia își manifestă influența asupra consumatorului, clientului final. Ulterior, cercetarea a fost extinsă asupra clienților, asupra consumatorilor de produse și servicii, prin analiza metodelor și tehnicilor de evaluare a satisfacției clienților.

Următoarea etapă din cadrul programului de cercetare științifică a fost cercetarea sistemelor de organizare a serviciilor post vânzare ale autovehiculelor. Astfel au fost identificate oportunitățile de dezvoltare specifice activității organizațiilor prin eficientizarea structurii organizaționale, prin îmbunătățirea comunicării inter și intra departamentale și nu în ultimul rând prin crearea și implementarea culturii organizaționale necesare creșterii nivelului de performanță al organizațiilor bazate pe cunoștințe.

Obiectivul final al cercetării științifice a fost acela de a elabora un model de evaluare a nivelului de calitate aferent serviciilor post vânzare din cadrul organizației prestatoare de servicii de reparații autovehicule, model care să satisfacă atât cerințele producătorilor de autovehicule cât și cerințele organizațiilor partenere care prestează servicii de reparații autovehicule.

Rezultatul programului de cercetare științifică oferă organizațiilor interesate soluții necesare pentru aprofundarea cunoașterii contextului tehnico – economic actual, pentru gestionarea eficientă și rațională a resurselor materiale și umane specifice industriei auto, în vederea creșterii eficienței în special din punct de vedere economic.

Studiul a implicat desfășurarea unei cercetări interdisciplinare, colectivul de cercetare având în vedere aspectele specifice țării noastre, culturii noastre, cercetate din perspectiva tehnico – economică în corelare directă cu contextul european actual.

Din punct de vedere operațional, în vederea îndeplinirii obiectivelor, teza de doctorat a fost structurată în patru secțiuni distincte dar care sunt totuși într-o strânsă legătură de interdependență, fiind abordate pe rând patru teme deosebit de importante și anume: tema caracteristicilor de calitate specifice autovehiculelor, tema evaluării satisfacției clienților, tema organizării interne a organizației prestatoare de servicii în vederea asigurării calității serviciilor oferite clienților și tema evaluării nivelului de calitate aferent serviciilor post vânzare ale autovehiculelor.

Cele patru secțiuni menționate sunt definite astfel:

1. Sisteme și metode de analiză a caracteristicilor de calitate ale autovehiculelor;
2. Metode și tehnici de evaluare a satisfacției clienților;
3. Sisteme de organizare a serviciilor post vânzare ale autovehiculelor;
4. Elaborarea modelului de evaluare a nivelului de calitate a serviciilor post vânzare ale autovehiculelor.

Tema selectată abordează în cadrul primei secțiuni următoarele aspecte legate de conceptele generale fundamentale cu privire la asigurarea și managementul calității în organizațiile moderne:

- definiții ale calității și ale conceptelor asociate;

- caracteristici de calitate, relații între conceptele de calitate, tehnici și metode statistice de control ale caracteristicilor măsurabile direct și indirect, tehnici și metode statistice de control ale caracteristicilor atributive (fișa de control (p), fișa de control (np));
- segmentarea caracteristicilor de calitate specifice autovehiculelor și interdependența acestora;
- utilizarea controlului statistic în corelare cu caracteristicile de calitate.

Au fost analizate și dezvoltate următoarele aspecte legate de concepte specifice ale fiabilității și mentenabilității în industria autovehiculelor rutiere:

- definirea indicatorilor de fiabilitate în industria constructoare de autovehicule;
- definirea indicatorilor de mentenabilitate în industria constructoare de autovehicule;
- prezentarea și analiza unor aplicații practice specifice conceptului de fiabilitate.

Din punct de vedere al autovehiculului, în cadrul programului de cercetare științifică au fost analizate următoarele aspecte legate de caracteristicile de calitate previzibile ale sistemelor și subsistemelor autovehiculelor în concordanță cu modalitățile de urmărire aferente acestor caracteristici analizate:

- structura autovehiculelor și calitățile tehnice de exploatare ale acestora;
- bazele teoretice ale defectării autovehiculelor;
- indicatori globali ai calității autovehiculelor;
- controlul statistic al calității și fiabilității în recepția produselor.

În cea de a doua secțiune, secțiunea dedicată evaluării satisfacției clienților, au fost analizate următoarele aspecte legate de metodele și tehnicile de evaluare a satisfacției clienților:

- identificarea percepției clienților cu privire la activitatea organizației prestatoare de servicii auto. Evidențierea statusului actual aferent imaginii organizației pe piața auto;
- identificarea așteptărilor clienților. Stabilirea elementelor esențiale aferente evoluției așteptărilor clienților. Criterii de segmentare aferente pieței auto;
- stabilirea nivelului la care cerințele de bază ale clienților sunt satisfăcute;
- identificarea factorilor care influențează în mod nefavorabil dezvoltarea relației client – organizație și stabilirea măsurilor necesare eliminării acestor factori.

De asemenea, au fost discutate următoarele aspecte legate de concepte specifice metodelor și tehnicilor de evaluare a satisfacției clienților:

- analiza aportului adus la îmbunătățirea calității prin reflectarea cu rigurozitate a feedback-ului primit de la clienți;
- analiza temperamentelor personalului organizației;
- analiza nivelului de satisfacție globală aferent clienților organizației.

Cercetarea științifică a continuat prin analizarea detaliată a următoarelor aspecte legate de conceptele specifice asigurării satisfacției clienților:

- analiza științifică a asigurării satisfacției globale prin gestionarea relațiilor cu clienții în industria auto;
- gestionarea profesională a relației cu clienții în organizația bazată pe cunoștințe;
- concluzii cu privire la analiza metodelor și tehnicilor de evaluare a satisfacției clienților;
- controlul statistic al calității și fiabilității în recepția produselor.

În cea de a treia secțiune, secțiunea dedicată organizării serviciilor post vânzare, au fost analizate următoarele aspecte legate de sistemele de organizare specifice serviciilor post vânzare ale autovehiculelor:

- definirea conceptelor generale privind calitatea serviciilor în industria constructoare de autovehicule;
- definirea și analiza indicatorilor specifici de monitorizare a activității departamentului Servicii post Vânzare;
- analiza structurii organizaționale a departamentului Servicii post Vânzare.

Au fost observate și analizate în detaliu conceptele specifice activității din cadrul departamentului serviciu post vânzare autovehicule prin studierea proceselor care se desfășoară în

cadrul acestui departament:

- analiza proceselor de service în cadrul departamentului Servicii post Vânzare;
- analiza activității de programare a autovehiculelor la service din punct de vedere al asigurării calității procesului;
- analiza activității de recepție a autovehiculelor din punct de vedere al asigurării calității procesului;
- rolul procedurilor și instrucțiunilor de lucru în contextul asigurării instruirii personalului organizației prestatoare de servicii;
- analiza activității de reparare a autovehiculelor din punct de vedere al respectării prevederilor documentației tehnice de reparare a autovehiculelor;
- analiza procesului de verificare tehnică și certificare a calității reparațiilor.

Cea de a patra secțiune a tezei abordează aspecte legate de modul în care se poate efectua evaluarea calității serviciilor post vânzare pe care organizația le oferă clienților săi, obiectivul fiind acela de a identifica un model de evaluare a nivelului calității serviciilor post vânzare ale autovehiculelor.

Au fost analizate următoarele aspecte legate de evaluarea calității serviciilor post vânzare:

- Concepte specifice activității departamentului servicii post vânzare în cadrul organizației prestatoare de servicii de reparații autovehicule;
- Asigurarea calității învățământului superior prin parteneriatul cu angajatorii. Rolul consolidării carierei studenților și carierei angajaților organizației prestatoare de servicii prin studii postuniversitare;
- Importanța relaționării directe cu clienții în cadrul organizației prestatoare de servicii;
- Modele de evaluare a calității proceselor de service în cadrul departamentului servicii post vânzare;
- Managementul activității desfășurate în cadrul Departamentului Servicii post Vânzare în cadrul organizației bazate pe cunoștințe. Analiza procesului de verificare tehnică și certificare a calității reparațiilor;
- Segmentarea pieței în contextul economic actual având la bază calitatea serviciilor oferite clienților;
- Importanța urmării permanente a indicatorilor de performanță.

Unul din subiectele extrem de importante în vederea gestionării nivelului de performanță al organizației prestatoare de servicii de reparații autovehicule este managementul costurilor. Astfel au fost analizate următoarele aspecte legate de conceptele specifice gestionării costurilor:

- Identificarea cerințelor specifice producției reperelor(pieselor) necesare pentru fabricarea, repararea și întreținerea autovehiculelor;
- Metode specifice de reducere a costurilor în industria prestatoare de servicii auto;
- Metode și tehnici de gestionare a costurilor în cadrul organizației prestatoare de servicii de reparații autovehicule.

Obiectivul strategic al cercetării efectuate în domeniul managementului costurilor a fost acela de a identifica metodele de eliminare a costurilor NON CALITĂȚII.

În vederea elaborării modelului de evaluare a nivelului de calitate aferent serviciilor post vânzare ale autovehiculelor au fost efectuate următoarele cercetări:

- Managementul calității serviciilor prestate după vânzarea autovehiculelor;
- Influența costurilor NON CALITĂȚII asupra satisfacției clienților.
- Analiza științifică a avantajelor competitive oferite de sistemele de management japonez;
- Analiza Sistemului de producție Toyota - TPS;
- Analiza științifică a avantajelor competitive oferite de sistemul de producție Toyota;
- Analiza modelului de evaluare a nivelului de calitate aferent serviciilor oferite clienților după vânzarea autovehiculelor.

Având în vedere obiectivul stabilit încă din momentul alegerii temei de cercetare, teza de

doctorat prezintă o sinteză a modului în care poate fi gestionată activitatea organizației prestatoare de servicii, în special activitatea organizației prestatoare de servicii de întreținere și reparații autovehicule, aducându-și astfel aportul atât la creșterea calității serviciilor post vânzare ale autovehiculelor cât și la îmbunătățirea gestionării relațiilor cu clienții organizațiilor prestatoare de servicii.

Concluzia finală obținută în urma cercetării științifice este aceea că asigurarea satisfacției clienților alături de asigurarea calității serviciilor oferite clienților de către organizațiile prestatoare de servicii, sunt cele două elemente esențiale care stau la baza progresului organizațiilor.

Secțiunea 1 are ca obiectiv principal *analiza sistemelor și metodelor de analiză a caracteristicilor de calitate ale autovehiculelor*. Moto-ul selectat pentru această secțiune a fost enunțat de Vernon Sanders Law: ”*Experiența este cel mai dur profesor pentru că întâi îți dă testul și apoi îți spune care era lecția*”

Cunoașterea permanentă a cerințelor și așteptărilor clienților interni și externi ai organizației prestatoare de servicii, prevederea evoluției temporale a acestora, alături de analizarea, stabilirea și adaptarea permanentă a strategiei necesare satisfacerii acestor așteptări, în condițiile asigurării profitului estimat, asigură atingerea, menținerea și îmbunătățirea nivelului de performanță al organizației bazate pe cunoștințe, atât din punct de vedere calitativ cât și din punct de vedere cantitativ.

În industria prestatoare de servicii care are ca obiect de activitate repararea autovehiculelor, dinamica schimbărilor este extrem de mare. Astfel, fără o activitate bine definită de asigurare a suportului introducerii noilor produse pe piață, vânzarea în sine și mai ales imaginea produselor pe piață, poate să fie pusă într – un real pericol¹.

În cadrul cercetării științifice a fost analizată și aprofundată problematica referitoare la stabilirea și dezvoltarea sistemelor și metodelor de analiză aferente caracteristicilor de calitate ale autovehiculelor. Producătorii de autovehicule trebuie să redefinească criteriile specifice măsurării calității autovehiculelor în directă legătură cu conceptele erei moderne. Astăzi, mai mult ca oricând, în industria constructoare de mașini diferențierea produselor și serviciilor se face prin calitatea acestora și nu în ultimul rând prin modul în care aceasta este adusă la cunoștința clienților.

Așa cum se menționează în literatura de specialitate, ”așteptările clienților privitoare la cei care prestează servicii, sunt clare. Clienții vor ca serviciile să arate bine, să fie responsabile, să inspire siguranță, să fie empatică și mai mult ca orice – să fie de încredere”. Consumatorii vor ca firmele să facă ceea ce spun că vor face².

Conform principiilor Kaizen, membri organizației nu trebuie să preia, nu trebuie să presteze și nu trebuie să dea mai departe un produs sau serviciu neconform. Apariția oricărei erori trebuie să fie prevenită și stopată imediat în cazul în care totuși apare.

Analizând contextul economic actual putem observa anumite caracteristici specifice piețelor și clienților din domeniul produselor și serviciilor specifice industriei auto, evidențiate conform figurii 1.1:

- produsele și serviciile au devenit deja comparabile;
- ciclul de viață al produsului este din ce în ce mai mic;
- intervalele de service sunt din ce în ce mai mari.

Diferențele sunt date în mare măsură de soluția integrată oferită de fiecare producător alături de reprezentanții săi în teritoriu. Astfel este evident faptul că domeniul serviciilor post vânzare este zona spre care trebuie să ne îndreptăm atenția în vederea exploataării tuturor resurselor disponibile. Având în vedere specificul activității de reparații autovehicule, grija față de client trebuie să fie pe primul loc în cadrul politicilor companiei. Fără a îndeplini acest deziderat nu se pot asigura și

¹ Oprean, C., Tîtu, M., Grecu, D., *Study regarding the importance of the activity of training in quality management within the department of post-sale services in the knowledge-based organization*, 5th Balkan Region Conference on Engineering Education & 2nd International Conference on Engineering and Business Education ©2009 LBUS, Sibiu, Romania, 15 - 17 October, 2009, ISI.

² Sevel, C., Brown, P., *Clienți pe viață*, Editura Publica, București, România, (2009).

dezvolta relațiile pe termen lung cu clienții.

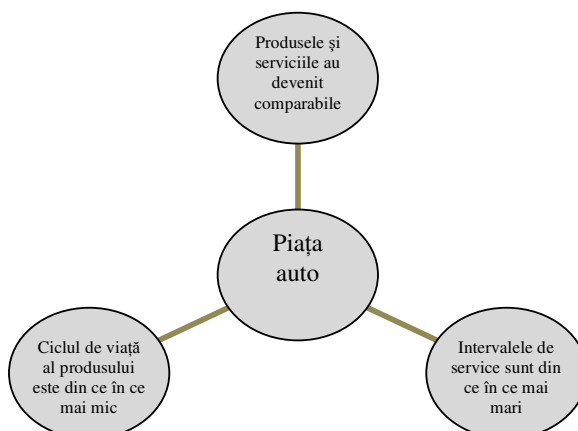


Figura 1.1 Caracteristicile pieței auto

Sistemul de management al calității a fost introdus în vederea asigurării tuturor condițiilor necesare rezolvării în cel mai scurt timp posibil, cu maximă eficiență a tuturor cerințelor și sesizărilor clienților.

”Empatia” este cuvântul cheie, care trebuie să se regăsească în modul de gândire al tuturor angajaților companiei, indiferent dacă își desfășoară activitatea în zona de management, în zona de recepție, în atelierul service sau în cadrul compartimentului de aprovizionare piese schimb. Toate sesizările/reclamațiile clienților trebuie tratate cu maximă atenție, fiind reale surse de îmbunătățire a activității³.

Secțiunea 2 are ca obiectiv principal *identificarea și analiza detaliată a metodelor și tehnicilor de evaluare a satisfacției clienților*. Ca moto pentru această secțiune am ales moto-ul enunțat de Nido R.Qubein: *”Tratează-ți fiecare client ca și cum ai fi pe cale să îl pierzi !”*

Prin politica sa în domeniul calității, organizația bazată pe cunoștințe trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- de ce este importantă satisfacția clienților pentru organizație ?
- care este nivelul de implicare al conducerii organizației în asigurarea satisfacției clienților ?
- care este răspunderea conducerii pentru satisfacția clienților ?
- ce reprezintă conceptul de calitate a relației cu clienții pentru organizație ?
- care sunt principiile de bază ale organizației privind satisfacția clienților ?

Atât investitorii cât și angajații organizației doresc să obțină succesul, indiferent dacă acesta se manifestă în plan personal, în plan financiar sau în plan profesional. Scopul final al unei afaceri este acela de a obține profit în condițiile asigurării satisfacției clienților organizației. Există multe persoane care fac greșeala de a considera că scopul unei afaceri este doar acela de a câștiga mai mulți bani. Membri organizației trebuie să acționeze astfel încât clienții să plătească serviciile sau produsele oferite de organizație cu plăcere, fiind convinși că au obținut ceea ce au dorit sau chiar mai mult decât s-au așteptat, la un preț mai mult decât onorabil. Orice afacere de succes trebuie să aibă ca scop principal satisfacerea nevoilor clienților, obținerea profitului urmând să vină ca o recompensă pentru îndeplinirea cu succes a acestui obiectiv. Este cunoscut conceptul care spune că în afaceri clientul are întotdeauna dreptate și că de satisfacția clientului depinde succesul afacerii.

³ Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, *Studies and Research on Customer Complaint Management in the Activities of Post Sale Services within the Knowledge - Based Organization*, In: Proceedings of the 5th Balkan Region Conference on Engineering Education & 2nd International Conference on Engineering and Business Education, 15 - 17 October, 2009, pages 459 - 464, ISBN 978-973-739-848-2, ISSN 1843-6730, LBUS, Sibiu, Romania, 2009, ISI.

Concluzia este că pentru a ști ceea ce își doresc cu adevărat clienții trebuie să obținem periodic părerea fiecărui client cu privire la modul în care organizația reușește sau nu să satisfacă așteptările acestora. Procedând astfel poate fi permanent îmbunătățită calitatea produselor și serviciilor oferite clienților astfel încât aceștia să fie satisfăcuți.

În vânzarea produselor sau serviciilor există două dimensiuni esențiale: dimensiunea macro, care se referă la imaginea de ansamblu și dimensiunea micro care se referă la toate detaliile actuale legate de fiecare situație în parte. Această situație se poate transla ușor către gestionarea eficientă a nivelului de satisfacție pe care îl percepe clientul cu privire la serviciile prestate de organizație sau la produsele comercializate⁴. Cele mai multe organizații consideră ca fiind necesară gestionarea satisfacției clienților de către un departament separat, cum ar fi spre exemplu un centru de primire și gestionare a reclamațiilor clienților similar celui prezentat în figura 1.2. Este destul de greu de crezut că departamentul sau echipa respectivă, ca entitate distinctă, va putea asigura satisfacția clienților fără să beneficieze de suportul celorlalte departamente din cadrul organizației prestatoare de servicii.



Fig. 1.2 Centru contactare clienți

Totuși, gestionarea unei situații care a generat nemulțumirea clienților poate dura ore întregi sau chiar zile, mai ales atunci când activitatea este desfășurată cu ajutorul discuțiilor telefonice, întâlnirilor sau cu ajutorul transferului de documente conform cărora se solicită și se așteaptă primirea unui răspuns de la celelalte departamente (service, vânzări, aprovizionare). În toate aceste situații comunicarea lasă mult de dorit.

Cheia succesului gestionării relației cu clienții este reprezentată de identificarea soluțiilor care să asigure schimbul rapid de informații în cadrul organizației, astfel încât clientul să primească imediat nu doar un răspuns favorabil ci chiar soluția așteptată la solicitarea pe care a transmis-o către organizație. Organizația trebuie să redefinească permanent criteriile specifice măsurării satisfacției clienților în directă legătură cu conceptele erei moderne.

Identificarea permanentă și continuă a cerințelor și așteptărilor clienților interni și externi ai organizației, prevederea evoluției temporale a acestora, alături de integrarea acestor informații în strategia destinată satisfacerii acestor așteptări, va asigura derularea unui parteneriat de lungă durată bazat pe încredere și pe respect reciproc între organizație și clienții săi, generând totodată și fidelizarea acestora.

În contextul economic actual, activitatea prestatorilor de servicii de reparații auto este extrem de puternic influențată de nivelul de satisfacție a clienților pe care organizația reușește să îl genereze și totodată să îl transmită către client. Fără a avea clienți mulțumiți organizația nu poate să genereze și să mențină un parteneriat pe termen lung cu clientul fapt pentru care în cadrul organizației trebuie să fie implementat un sistem de management *integrat* al calității. Cu ajutorul

⁴ Nido R. Qubein, *Profesionist în vânzări*, Editura Curtea Veche, București, 2010.

acestui sistem de management sunt asigurate toate condițiile necesare soluționării în cel mai scurt timp posibil și cu maximă eficiență a tuturor solicitărilor și neconformităților sesizate de clienți.

Dezideratul care trebuie să stea la baza construirii parteneriatului dintre organizație și clienții săi este acela de a asigura permanent empatia față de client, pornind de la premisa că toate sesizările clienților trebuie tratate cu maximă atenție, fiind reale surse de îmbunătățire a activității din cadrul organizației prestatoare de servicii⁵.

Secțiunea 3 are ca obiectiv principal *identificarea și analiza detaliată a sistemelor de organizare a serviciilor post vânzare ale autovehiculelor*. Ca moto pentru această secțiune am ales moto-ul enunțat de filozoful chinez Confucius: ”*Dacă ceea ce spui nu este ceea ce vrei să spui, atunci ceea ce ai vrut să spui rămâne fără rezultat*”. În general, datorită complexității sale, mediul de afaceri este imprevizibil. Astfel, managementul organizațiilor este pus tot mai des în situația de a decide rapid, în condiții de risc, pentru a putea face față dinamismului acestor schimbări imprevizibile.

Scopul esențial pe care trebuie să îl aibă orice organizație prestatoare de servicii este acela de a satisface nevoile clienților săi, în condiții de asigurare a obținerii profitului prognozat. În mod special în industria auto, atât în producția de autovehicule cât și în industria prestatoare de servicii de reparații autovehicule, o importanță deosebită o are gestionarea asigurării satisfacției clienților. Informația este cheia succesului oricărei afaceri iar organizarea companiei fără a deține informații reale din piață poate genera confuzii cu consecințe grave pentru organizație. Pentru a ști permanent ce își doresc cu adevărat clienții noștri trebuie să urmărim percepția fiecărui client cu privire la modul în care organizația satisface cerințele acestora.



Fig. 1.3 Factori de succes ai organizației

Sursa: <http://www.project-management-software.biz>, 10.09.2012

Opinile clienților cu privire la serviciile de care au beneficiat în cadrul organizației trebuie analizate cu maximă atenție întrucât sunt surse reale de informații necesare îmbunătățirii activității organizației prestatoare de servicii. Organizația trebuie să fie extrem de dinamică întrucât această competiție permanentă va genera modificări esențiale în piață. În acest context, doar cei mai buni dintre cei buni vor reuși să supraviețuiască iar vestea bună este că acest proces va genera creșterea calității serviciilor și produselor oferite clienților. Având în vedere mediul concurențial actual, gestionarea corectă a procesului de comunicare cu clienții este esențială în vederea asigurării parteneriatului cu clienții pe termen lung. Satisfacția clienților este dificil de obținut fără a asigura calitatea tuturor proceselor care se desfășoară în cadrul organizației prestatoare de servicii iar asigurarea calității acestor procese nu este posibilă fără o organizare corespunzătoare. Extrapolând

⁵ Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, *Studies and Research on Customer Complaint Management in the Activities of Post Sale Services within the Knowledge - Based Organization*, In: Proceedings of the 5th Balkan Region Conference on Engineering Education & 2nd International Conference on Engineering and Business Education, 15 - 17 October, 2009, pages 459 - 464, ISBN 978-973-739-848-2, ISSN 1843-6730, LBUS, Sibiu, Romania, 2009, ISI.

conceptul conform căruia ”*nu poți conduce spre viitor cu opțiunea pilot automat*”, nici în domeniul aferent întreținerii și reparației autovehiculelor nu putem progresa fără să știm ce își doresc cu adevărat clienții noștri și care este părerea lor despre serviciile oferite de organizație. Câștigătorii competiției vor fi organizațiile care atât în vremuri de expansiune economică exponențială cât și în vremuri de criză economică au fost și sunt în continuare focusate pe relația cu clienții, pe parteneriatul cu clienții, în directă legătură cu identificarea de noi oportunități de afaceri.

Cercetarea științifică își propune să pună în prim plan, alături de organizarea strategică a companiei în baza principiilor durabile, câteva metode și tehnici de comunicare cu ajutorul cărora organizațiile care au implementat un sistem de management al calității să poată obține avantajul competitiv pentru produsele și serviciile oferite. Comunicarea externă cu clientul, alături de comunicarea internă dintre departamentele organizației trebuie să se desfășoare în condiții ireproșabile. Gestionarea cu succes a reclamațiilor clienților asigură derularea în condiții optime a parteneriatului cu clientul dar satisfacția clientului este dificil de obținut fără asigurarea permanentă a calității serviciilor.

Organizațiile moderne, bazate pe principiile dezvoltării durabile, trebuie să asigure instruirea angajaților în domeniul specific de activitate, în domeniul gestionării performanțelor, în domeniul abilităților de comunicare, atât în interiorul organizației cât și în afara acesteia.

În cadrul cercetării științifice sunt prezentate câteva din situațiile în care pot fi aplicate rezultatele cercetărilor făcute până în prezent cu privire la regulile care guvernează modul de gândire și de acțiune al membrilor organizației prestatoare de servicii. În concluzie, *angajații organizației trebuie să iasă din spatele computerelor și să se întâlnească efectiv cu clienții*, atât cu clienții interni cât și cu clienții externi, pentru a stabili și dezvolta relații strânse de colaborare.

Secțiunea 4 are ca obiectiv principal *elaborarea modelului de evaluare a nivelului de calitate aferent serviciilor post vânzare ale autovehiculelor*. Ca moto pentru această secțiune am ales moto-ul enunțat de Peter Drucker: ”*Orice afacere trebuie privită din punctul de vedere al rezultatului final, adică prin prisma CLIENTULUI ... Succesul unei afaceri nu este determinat de firmă, ci de CLIENT.*” Având în vedere specificul activității din industria constructoare de mașini, se conturează tot mai clar conceptul potrivit căruia diferențierea produselor și serviciilor se face având ca și principală referință *calitatea acestora*⁶.

Astfel, în industria prestatoare de servicii de reparații pentru autovehicule se pune un accent deosebit pe monitorizarea performanțelor organizațiilor, pe identificarea și pe gestionarea indicatorilor de performanță. Noile strategii și planuri de acțiune trebuie să fie atent corelate în vederea asigurării parteneriatului cu clienții (Figura 1.4) și totodată trebuie să asigure capacitatea organizațiilor de a răspunde rapid schimbărilor care apar în piața global - concurențială.



Fig. 1.4 Orientarea către client

Sursa: <http://touchbaseblog.com/wp-content>, 07.02.2013

⁶ Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Managing the Activity of the After Sales Departments in an Organisation Which Has Implemented a System of Quality Management*, In: Proceedings of The 7th International Conference of the Management of Technological Changes, code 571, 4 pages, 2011, Alexandroupolis, Greece, ISI.

În contextul economic actual, în special în industria prestatoare de servicii auto, au fost înregistrate scăderi importante ale volumului de activitate și implicit ale veniturilor din vânzarea autovehiculelor, din vânzarea pieselor de schimb și a serviciilor. Această situație impune luarea unor măsuri imediate în vederea reducerii drastice a cheltuielilor⁷.



Fig. 1.5 Parteneriat angajatori - instituții de învățământ superior

Sursa: <http://www.crucial.ro>, 17.01.2013

Cercetarea științifică a identificat, a analizat și a redat noi metode de reducere a costurilor care pot să fie aplicate cu succes în industria prestatoare de servicii auto. Alături de măsurile care trebuie implementate în vederea creșterii cifrei de afaceri, asigurarea stabilității relației cu clienții este extrem de importantă mai ales în situațiile în care organizația nu a reușit să se ridice la nivelul așteptărilor clienților.

Analiza percepției angajatorilor asupra nivelului de pregătire practică aplicativă a absolvenților de învățământ superior trebuie să se afle permanent în centrul atenției managementului instituțiilor de învățământ superior.

Gestionarea cu succes a parteneriatului dintre instituțiile de învățământ superior și angajatori (Figura 1.5), asigură adaptarea și totodată dezvoltarea programelor de învățământ necesare evoluției cercetărilor științifice în direcția cercetării aplicative, în directă legătură cu necesitățile organizațiilor angajatoare. Totodată poate fi asigurată și participarea angajaților companiilor la programele de studii postuniversitare organizate în cadrul instituțiilor de învățământ superior. În funcție de abilități, studenții trebuie să fie îndrumați astfel încât încă din primii ani de studii superioare să reușească să selecteze corect specializarea și totodată locul de muncă pe care doresc cu adevărat să îl obțină după finalizarea studiilor.

Evoluția absolvenților în cadrul companiilor angajatoare demonstrează capacitatea instituțiilor de învățământ superior de a asigura programe de pregătire profesională complexe și competitive, în strictă concordanță cu cerințele pieței de muncă⁸.

Nu sunt rare situațiile în care atât resursele instituțiilor de învățământ superior cât și resursele studenților sunt risipite întrucât datorită faptului că nu au o viziune asupra a ceea ce doresc să facă după absolvire, studenții selectează domenii de activitate pentru care după câțiva ani constată ca nu le întrunesc așteptările sau pentru care nu au abilități și renunță la anii de școală parcurși deja reorientandu-se către alte specializări.

⁷ Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., *Studies and Research on the Possibility of Cost Reduction within the Knowledge-based Organizations in the European Car Industry*, In: Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2011, IAENG International Conference on Industrial Engineering (ICINDE'11), Hong Kong.

⁸ Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, *Life after Graduation: The Role of Hiring Graduates and Follow up Systems for the Continuous Development of Education Plans and for Improving Quality in the Higher Education*, In: Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2011, IAENG International Conference on Industrial Engineering (ICINDE'11), Hong Kong, registration number IMECS2011_1291293477, ICINDE_100, 5 pages, ISBN 978-988-18210-3-4, 2011, ISI.

În vederea asigurării permanente a calității procesului de învățare și a adaptabilității curriculei la cerințele actuale, instituțiile de învățământ superior trebuie să urmărească permanent impactul tendințelor de evoluție aferente pieței forțelor de muncă și a programelor guvernamentale asupra absolvenților.

Mulțumesc și sunt recunoscător domnului Prof. univ. dr. ing. Constantin OPREAN, Președintele Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, atât în calitatea sa de conducător științific de doctorat cât și în cea de îndrumător moral, pentru modul în care m-a îndrumat permanent atât în perioada de susținere a examenelor și referatelor cât și pe întreaga perioadă în care am elaborat teza de doctorat. Elaborarea și fundamentarea științifică a tezei de doctorat a fost posibilă datorită unei îndrumări științifice de calitate realizată cu înalt profesionalism, capacitatea și viziunea dumnealui ajutându-mă să sintetizez toate informațiile și datele experimentale necesare în vederea atingerii obiectivelor, activităților și ipotezelor stabilite prin tema de doctorat. De asemenea mulțumesc pentru toată încrederea acordată, pentru susținere și pentru toate încurajările aduse.

Doresc să mulțumesc domnului Prof. univ. dr. ing. dr. ec. Mihail Aurel ȚÎȚU, directorul departamentului Protecția Proprietății Intelectuale de la Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu și a Centrului PATLIB Sibiu al Oficiului European de Brevete pentru tot suportul acordat în vederea realizării tezei de doctorat. Mulțumesc pentru toate observațiile constructive care mi-au fost de un real ajutor în elaborarea tezei de doctorat, pentru susținere, pentru înțelegerea, îndrumarea, răbdarea, amabilitatea sa și nu în ultimul rând pentru disponibilitatea de a lucra împreună chiar și în afara orelor de program inclusiv în week-enduri.

Mulțumesc Președintelui Comisiei de doctorat - Decanul Facultății de Inginerie "Hermann Oberth" de la Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu domnul Prof. univ. dr. ing. Liviu ROȘCA și distinșilor Membri din Comisia de audit a tezei de doctorat pentru faptul că au acceptat să facă parte din această comisie de doctorat, pentru profesionalism, pentru obiectivitate, pentru spiritul constructiv de care au dat dovadă cu ocazia evaluării tezei de doctorat și nu în ultimul rând pentru timpul alocat.

Mulțumesc soției mele, fetelor mele și întregii mele familii pentru că au fost alături de mine în perioada în care am lucrat la această teză de doctorat, a cărei finalizare nu ar fi fost posibilă fără ajutorul și sprijinul familiei.

Mulțumesc și sunt recunoscător în mod special domnului Enrico PERINI, Președintele Grupului Romstal, pentru toată încrederea acordată, pentru aprecierea și pentru tot suportul acordat în vederea dezvoltării mele profesionale și personale în cadrul Grupului Autoklass.

Mulțumirea și considerațiile mele se îndreaptă în mod deosebit și către Directorul Autoklass Sibiu domnul ing. Gabriel NEGRILĂ, în calitatea sa de îndrumător moral și profesional pe tot parcursul formării și dezvoltării mele personale și profesionale în cadrul companiei Autoklass Sibiu.

De asemenea mulțumesc tuturor colegilor care au fost alături de mine și au contribuit la documentarea și realizarea cercetărilor științifice. Mulțumesc tuturor celor care, într-un mod direct sau indirect, m-au sprijinit pe parcursul efectuării cercetărilor, a întocmirii și redactării prezentei teze de doctorat.

2. CONCEPTE FUNDAMENTALE CU PRIVIRE LA ASIGURAREA ȘI MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIILE MODERNE

Obiectivul principal al celui de al doilea capitol din cadrul tezei este acela de a crea imaginea de ansamblu aferentă managementului calității în cadrul organizațiilor prestatoare de servicii în contextul actual. Astfel au fost prezentate definiții ale calității și ale conceptelor asociate calității produselor și serviciilor fiind observate și analizate relațiile existente între conceptele de calitate. Următorul obiectiv a fost acela de a prezenta o sinteză a caracteristicilor de calitate specifice autovehiculelor din era modernă. În vederea atingerii acestui obiectiv au fost

prezentate conceptele de fiabilitate și de mentenabilitate a autovehiculelor, aceste concepte fiind ulterior corelate cu cerințele specifice producătorilor de autovehicule.

În cadrul cercetării au fost prezentate noțiunile specifice structurii autovehiculelor și calitățile tehnice de exploatare ale acestora alături de modalitățile de testare a caracteristicilor de calitate ale autovehiculelor. La finalul capitolului sunt prezentate concluzii cu privire la caracteristicile de calitate ale autovehiculelor.

Rezultatul programului de cercetare științifică oferă organizațiilor interesate soluțiile necesare pentru aprofundarea cunoașterii contextului tehnico – economic actual, pentru gestionarea eficientă și rațională a resurselor materiale și a resurselor umane specifice industriei auto, în vederea creșterii eficienței economice.

Studiul a implicat inclusiv desfășurarea unei cercetări interdisciplinare, colectivul de cercetare având în vedere aspectele specifice țării noastre, culturii noastre, cercetate din perspectiva tehnico – economică în corelare directă cu contextul european actual.

3. SISTEME, METODE ȘI TEHNICI ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN CONTEXTUL ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTULUI BAZATE PE CUNOȘTINȚE

Obiectivul celui de al treilea capitol este acela de a identifica, de a analiza și de a prezenta conceptele specifice asigurării satisfacției clienților organizației bazate pe cunoștințe.

În cadrul acestui capitol este prezentat conceptul de îmbunătățire continuă în directă corelare cu gestionarea costurilor calității în cadrul organizației prestatoare de servicii de mentenanță autovehicule. Principalele concepte prezentate sunt următoarele: Kaizen, Cercurile calității, Ciclul lui Deming, Sistemul de sugestii, conceptul Just – in – time, metoda „Quality Function Deployment” (Dezvoltarea funcției calității), Analiza Modurilor de Defectare a Efectelor și Criticităților (AMDEC).

Pornind de la identificarea nivelului de satisfacție al clienților organizației cu privire la serviciile post vânzare au fost identificate și prezentate modalitățile prin care membrii organizației prestatoare de servicii pot asigura într-un mod eficient gestionarea relației cu clienții.

Datorită *disonanței cognitive*, modul în care ne raportăm ca și persoane la situațiile inedite care apar permanent poate fi uneori complet diferit și ceea ce este extem de important, modul în care ne comportăm poate să fie câte o dată eronat perceput de către client chiar dacă intențiile noastre sunt orientate spre satisfacerea nevoilor clientului.

În vederea asigurării operaționalizării obiectivului acestui capitol, monitorizarea nivelului de satisfacție al clienților în cadrul departamentului Servicii după Vânzare a fost realizată prin *observare directă* și prin analizarea bazei de date obținută în urma contactării telefonice a clienților după achiziționarea produselor sau serviciilor în baza unor chestionare standardizate.

Suplimentar, echipa a mai utilizat și alte tehnici dintre care menționăm Brainstormingul (asaltul de idei) și tehnica celor 5 întrebări De ce ?. Alături de tehnicile menționate, în cadrul studiului au fost utilizate încă două instrumente specifice managementului strategic și anume analizele STEP și SWOT.

În figura 3.1 este reprezentată grafic percepția clienților cu privire la nivelul general de satisfacție referitor la serviciile oferite de organizație (analiză pe bază de chestionar).

Cercetarea științifică oferă managementului organizației posibilitatea de a fi informat în detaliu referitor la activitatea desfășurată în cadrul departamentului servicii după vânzare și generează informațiile necesare analizării și stabilirii măsurilor care trebuie să fie implementate în vederea creșterii nivelului de satisfacție al clienților.

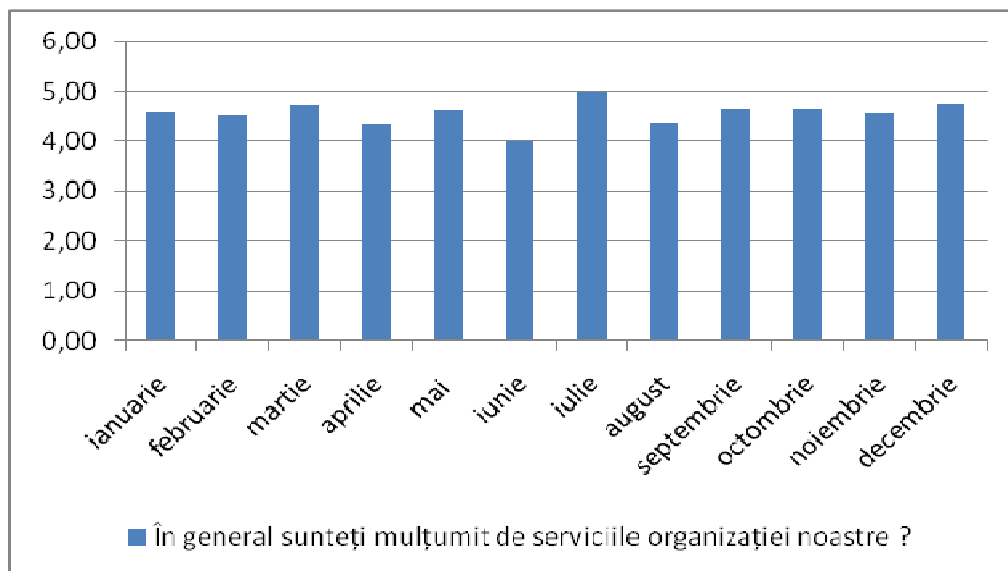


Fig. 3.1 Analiză generală nivel satisfacție clienți

În fig. 3.2 este reprezentat grafic rezultatul analizei nivelului de satisfacție al clienților obținut prin sondaj telefonic.

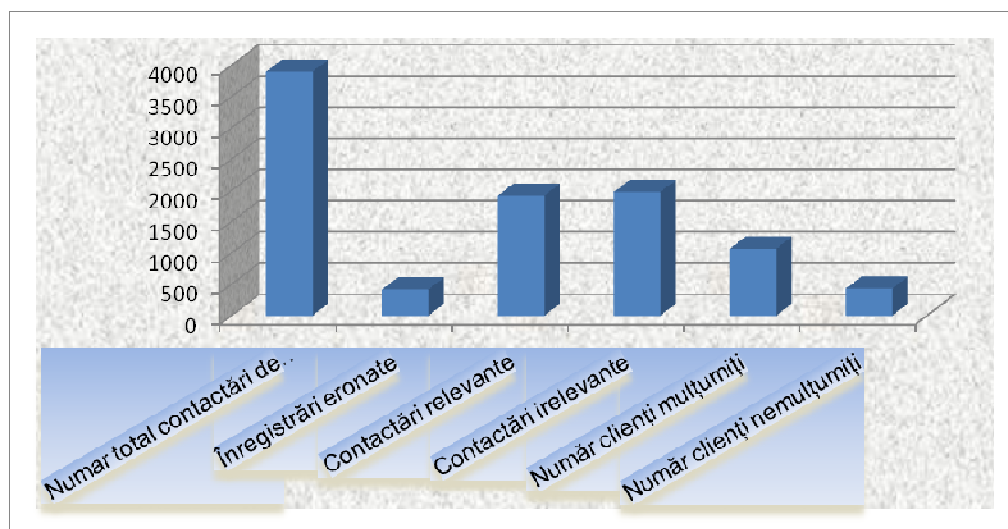


Fig. 3.2 Analiză feedback contactare clienți

Sursa: Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., *Identificarea cerințelor clienților organizației bazate pe cunoștințe*, Cluj-Napoca, România, 17-19 martie 2011

Fiecare angajat în parte și totodată echipa în ansamblu este responsabil de asigurarea calității serviciilor oferite clienților. Responsabilitatea nu revine astfel doar celor care intră în contact direct cu clientul. În vederea gestionării corecte și cu rezultate deosebite a situațiilor generate de sesizările clienților, angajații care discută cu clienții trebuie să aibă cunoștințe aprofundate despre tehnicile de comunicare. În vederea identificării unui instrument care să asigure suportul organizației în vederea îndeplinirii obiectivului de obținere și asigurare a satisfacției clienților, este prezentat un studiu aplicativ cu privire la identificarea temperamentelor.

Temperamentul, reprezintă latura dinamico-energetică a personalității având la bază manifestarea și dezvoltarea comportamentală a individului. Au fost identificate patru tipuri de temperamente (Fig. 3.3):

- temperamentul sangvin
- temperamentul coleric
- temperamentul flegmatic
- temperamentul melancolic

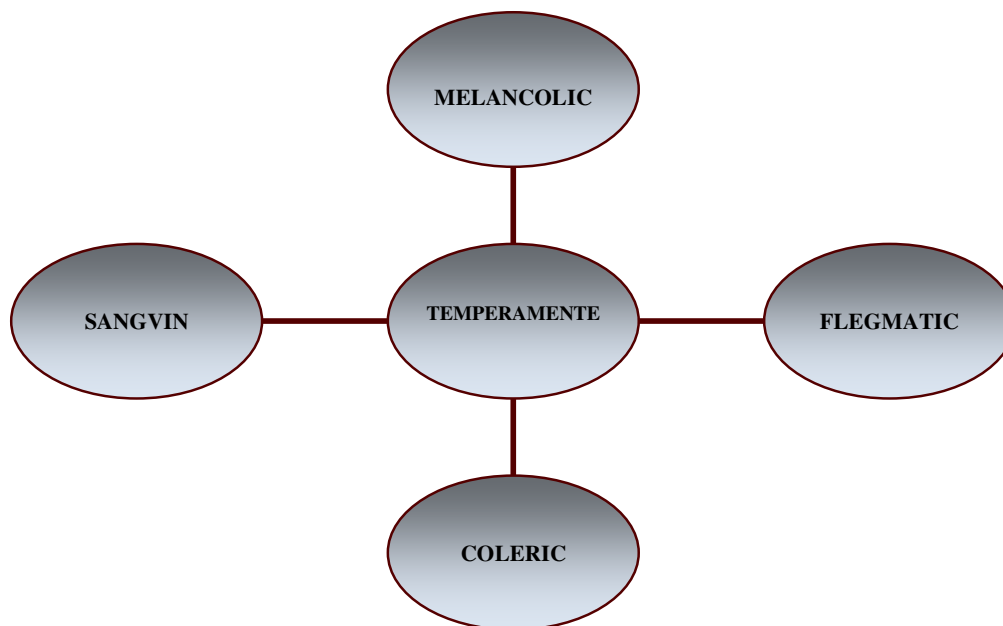


Fig. 3.3 Tipuri de temperamente

Sursa: Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., *The influence of the temperaments on the performance level in the knowledge-based organizations which implemented a quality management system*, In: Proceedings of the 6th International Seminar Quality Management in Higher Education – QMHE 2010, code 476, 4 pages, Book II, pag. 199-202, ISBN 978-973-662-566-4, Tulcea, 2010, ISI

Instrumentul poate fi folosit de membrii organizației atât în cazul clienților interni cât și în cazul clienților externi. Strategia organizației trebuie să asigure satisfacția clienților și nu trebuie să se concentreze doar pe produsul sau serviciul oferit. Înțelegerea diferențelor culturale locale și naționale este esențială pentru obținerea succesului pe orice piață întrucât o abordare eronată poate genera apariția unui impact negativ asupra imaginii organizației pentru că doar clienții mulțumiți pot asigura și pe viitor calitatea de lider pe piață a organizației.

Organizația bazată pe cunoștințe

Organizația reprezintă un colectiv de oameni care lucrează împreună într-o structură proprie de organizare pentru realizarea unor obiective comune în scopul obținerii unui produs sau serviciu destinat unui client⁹. Organizația inovativă își orientează întreaga activitate către client, iar rolul principal al organizației bazate pe cunoștințe este acela de a proteja și de a asigura integrarea cunoștințelor specializate. Principalele procese specifice gestionării cunoștințelor sunt următoarele:

- evaluarea cunoștințelor;
- previzionarea necesităților și surselor de cunoștințe;
- obținerea cunoștințelor necesare dezvoltării organizației;

⁹ Oprean, C., Țițu, M. *Managementul calității în economia și organizația bazate pe cunoștințe*, Editura AGIR, ISBN 978-973-720-167-6, București, 2008

- gestionarea, utilizarea și dezvoltarea cunoștințelor;
- valorificarea cunoștințelor.

Organizația bazată pe cunoștințe este o organizație care utilizează eficient atât cunoștințele oamenilor cât și cunoștințele bazate pe evoluția tehnologiei. Strategia organizației bazate pe cunoștințe urmărește în primul rând inovarea. Cunoștințele sunt cea mai importantă resursă strategică a organizației iar învățarea este cea mai importantă capacitate a organizației¹⁰.

Satisfacția globală a clienților

Conceptul "grija față de client" ("customer - care") este direct corelat cu satisfacția clientului, având la bază obiectivul de a pune permanent clientul pe primul plan, anticipându-i nevoile și dorințele, având ca rezultat modelarea serviciilor și produselor în vederea satisfacerii nevoilor sale. Modelarea include toate procesele interne și externe cum ar fi: procesul de servisare al autovehiculului, procesul de livrare piese schimb, procesul de comunicare/relaționare extern (angajat – client) precum și procesul de comunicare/relaționare intern (angajat – echipă - management superior).

Satisfacția clienților reprezintă un indicator de performanță care diferențiază și poziționează organizația bazată pe cunoștințe în raport cu celelalte organizații concurente fiind influențată de nevoile, dorințele, obiectivele și cultura fiecărui individ. Satisfacția globală a clienților reprezintă un indicator care măsoară nivelul la care serviciile și produsele unei organizații îndeplinesc așteptările clienților sau chiar le depășesc. Expresia matematică a satisfacției globale a clienților poate fi definită astfel:

$$Sgc = Nia/Na, \quad (3.1)$$

unde: Sgc reprezintă satisfacția globală a clienților;
Nia – nivelul de îndeplinire a așteptărilor clienților;
Na – nivelul așteptărilor clienților.

Pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor organizației, valoarea acestui indicator nu trebuie să fie subunitară. Satisfacția clienților poate fi definită și ca fiind un indicator care măsoară nivelul sentimentului de mulțumire pe care clienții îl obțin în urma unei interacțiuni cu factorii interni și externi ai organizației prestatoare de servicii, având la bază compararea așteptărilor clienților cu serviciul sau produsul evaluat. Satisfacția globală a clienților este în fapt o stare psihologică a clientului, care este generată automat de emoția aferentă confirmării sau neconfirmării așteptărilor pe care le au clienții. Astfel satisfacția globală a clienților poate fi exprimată și ca funcție de nivelul de îndeplinire al așteptărilor clienților raportat la nivelul așteptărilor clienților pe care aceștia îl percep:

$$Sgc = f(Npc - Na) \quad (3.2)$$

unde: Sgc reprezintă satisfacția globală a clienților;
Npc – nivelul perceput de clienți cu privire la îndeplinirea așteptărilor clienților;
Na – nivelul așteptărilor clienților.

La rândul său, nivelul perceput de clienți cu privire la îndeplinirea așteptărilor clienților poate fi exprimat ca funcție a mai multor factori dependenți de modelarea proceselor din cadrul organizației prestatoare de servicii:

$$Npc = f(Ncs, Ncc, Nce, Nt) \quad (3.3)$$

unde: Npc reprezintă nivelul perceput de clienți cu privire la îndeplinirea așteptărilor clienților;
Ncs – nivelul de calitate specific gestionării proceselor de service;
Ncc – nivelul de calitate specific comunicării membrilor organizației cu clientul;
Nce – nivelul de empatie, grijă, transmis clientului;
Nt – nivelul de timp alocat de membri organizației pentru finalizarea intervențiilor service;
Nivelul de calitate specific gestionării proceselor de service înglobează nivelul de calitate

¹⁰ Oprean, C., Țițu, M. *Managementul calității în economia și organizația bazate pe cunoștințe*, Editura AGIR, ISBN 978-973-720-167-6, București, 2008

aferent fiecărui proces, începând de la momentul programării lucrărilor service și finalizând cu contactarea clienților în vederea identificării nivelului de satisfacție perceput cu privire la serviciile de care au beneficiat în cadrul organizației prestatoare de servicii. Având în vedere definițiile prezentate mai sus putem aprecia că satisfacția globală a clienților reprezintă:

- un răspuns emoțional asociat cu anumite servicii sau produse achiziționate de clienți;
- un răspuns emoțional determinat de un proces evaluativ cognitiv în cadrul căruia percepțiile sau convingerile clienților cu privire la servicii sau produse, anumite acțiuni întreprinse de membri organizației sau anumite situații, sunt comparate cu valorile personale ale clienților, cu așteptările, nevoile și dorințele clienților;
- un răspuns afectiv și cognitiv care are la bază evaluarea serviciului sau produsului, evaluarea experienței de consum și a unor atribute ce țin de procesele de achiziție;

Satisfacția globală a clienților se manifestă:

- înainte de a beneficia de serviciul sau produsul achiziționat;
- după ce clientul achiziționează serviciul sau produsul dorit;
- pe parcursul derulării procesului de achiziție a serviciului sau produsului dorit;
- ori de câte ori clientului îi este solicitat feedback cu privire la achiziția serviciului sau produsului dorit.

Satisfacția globală are o influență directă asupra intențiilor de revenire a clienților în vederea achiziționării ulterioare de servicii și produse. În activitatea de gestionare a relației cu clienții un rol esențial îl au clienții fideli organizației, cei care au ales să fie alături de organizație an de an folosind produsele și serviciile oferite de organizație. Gestionarea eficientă a relației cu clienții fideli, cei care sunt adevărații parteneri ai organizației, generează un profit substanțial comparativ cu clienții care nu sunt legați de organizație. Partenerii organizației trebuie să se simtă confortabil ori de câte ori interacționează cu organizația.

4. SISTEME DE ORGANIZARE A SERVICIILOR POST VÂNZARE ALE AUTOVEHICULELOR

Obiectivul principal al capitolului nr. 4 este acela de a identifica, de a analiza și de a prezenta sistemele de organizare aferente serviciilor post vânzare ale autovehiculelor în cadrul organizației prestatoare de servicii de mentenanță autovehicule.

În prima parte a acestui capitol sunt prezentate conceptele generale cu privire la calitatea organizării departamentului Servicii post Vânzare și conceptele specifice aferente organizării pentru calitate, alături de rolul organizării strategice a departamentului servicii post vânzare. Ca și activitate principală, asigurarea calității proceselor de service în cadrul departamentului Servicii post Vânzare are la bază analiza stadiului actual aferent implementării proceselor de ”service” în cadrul organizației bazate pe cunoștințe. Asigurarea calității procesului decizional reprezintă de asemenea o activitate esențială pentru asigurarea și îmbunătățirea permanentă a calității proceselor de service. În cadrul organizației prestatoare de servicii de reparații autovehicule, un rol extrem de important îl are construirea strategiei pe termen lung care are la bază dezvoltarea și consolidarea parteneriatului cu clienții.

În condițiile economice actuale este evident că aproape fiecare organizație se confruntă cu dificultatea alegerii celor mai eficiente metode pentru a-și îmbunătăți operațiunile dar reprezentanții acestora trebuie să fie extrem de precauți deoarece reducerea costurilor pe termne scurt poate duce la o suferință „îndelungată”.¹¹ În cadrul procesului de planificare strategică, procesul de conducere, care are la bază funcțiile manageriale, are un rol extrem de important în vederea asigurării atingerii, menținerii și îmbunătățirii nivelului de performanță planificat. Procesul de conducere reprezintă

¹¹ *** Revista CAPITAL, *Decizii ca sa-ți pui clienții pe fugă*, pag. 65-66, Ringier România, București, România (2009)

totalitatea etapelor care trebuie să fie parcurse de un manager pentru a îndeplini obiectivul asumat¹². În condițiile actuale trebuie să renunțăm la managementul reactiv și să acționăm permanent proactiv, să exploatăm la maxim funcția managerială de previziune.

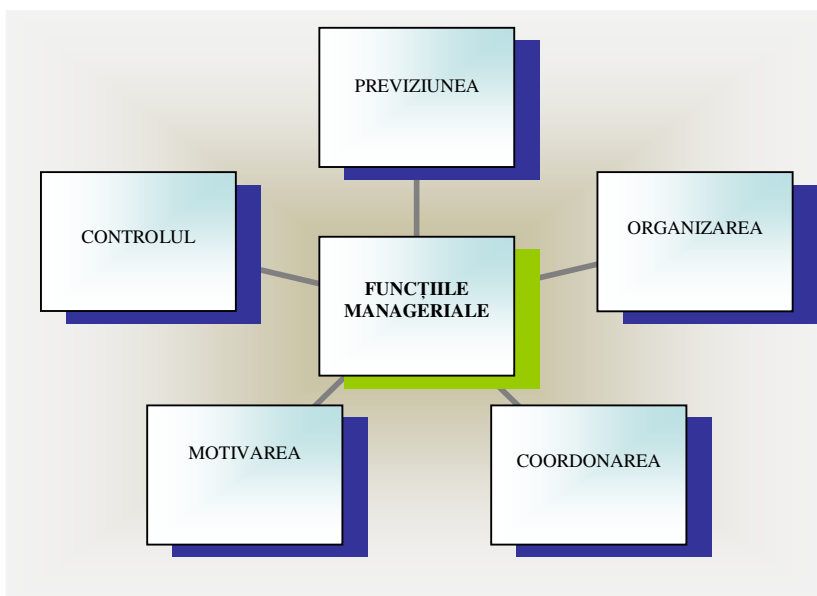


Fig. 4.1 Funcțiile manageriale

În cadrul organizației prestatoare de servicii de reparații autovehicule care are implementat un sistem de management al calității, activitatea se desfășoară având la baza propriul sistem legislativ intern. În urma analizei făcute au fost identificate a fost identificat un model de structură aferent sistemului legislativ al organizației prestatoare de servicii¹³, model prezentat în figura 4.2.

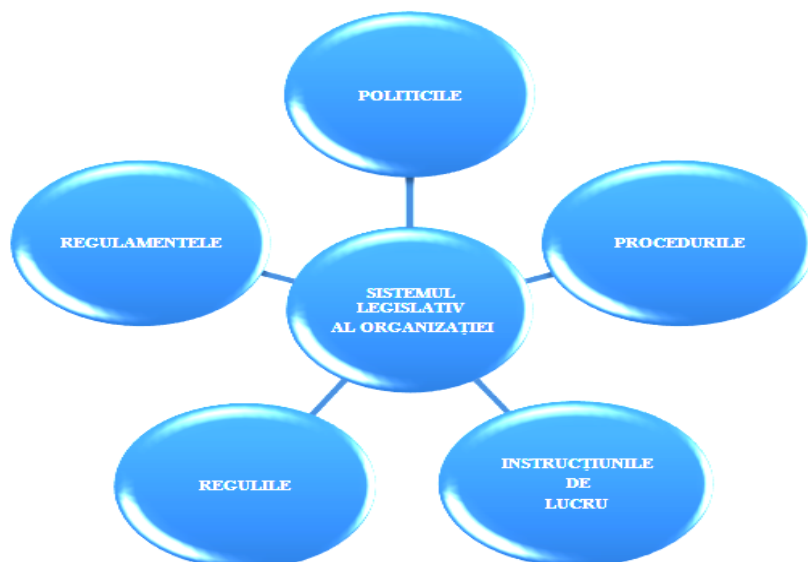


Fig. 4.2 Sistemul legislativ al organizației

¹² Nicolescu, O., *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000.

¹³ Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Managing the Activity of the After Sales Departments in an Organisation Which Has Implemented a System of Quality Management*, In: Proceedings of The 7th International Conference of the Management of Technological Changes, code 571, 4 pages, 2011, Alexandroupolis, Greece, ISI.

Procedurile de lucru sunt documente controlate care descriu procesele. Redau un ansamblu de acțiuni, de sarcini și de responsabilități ordonate cronologic, care se desfășoară în cadrul organizației cu scopul atingerii obiectivelor stabilite de managementul organizației.

Instrucțiunile de lucru sunt documente controlate ale Sistemului de Management al Calității care asigură desfășurarea în mod planificat a activităților care influențează calitatea serviciilor prestate. *Comunicările* sunt documente informative interne prin care se transmit angajaților sarcini sau informații cu caracter temporar și cu aplicabilitate imediată.

Notele interne sunt documente prin care se reglementează sau se generează modificări în cadrul procedurilor de lucru, în cadrul instrucțiunilor de lucru. *Regulamentele interne* ale organizației reprezintă un ansamblu de legi interne care asigură corecta funcționare a acesteia și totodată asigură exercitarea funcțiilor manageriale de organizare, monitorizare și control.

Politicile organizației reprezintă declarații ale managementului organizației în baza cărora sunt luate deciziile care stau la baza desfășurării activității organizației. În urma analizei făcute a fost identificat faptul că politicile organizației sunt structurate în mai multe direcții strategice de acțiune așa cum reiese și din figura 4.3.



Fig. 4.3 Politicile organizației

Fără implementarea unui sistem legislativ bine definit performanța organizației nu poate avea stabilitate, organizația devenind vulnerabilă în fața presiunilor generate atât de mediul extern cât și de mediul intern. Cu ajutorul sistemului legislativ intern, managementul se asigură că toate deciziile și măsurile stabilite sunt eficient implementate în vederea atingerii obiectivelor stabilite de acționariatul organizației.

În cadrul cercetării științifice au fost analizate procesele de service care se desfășoară în cadrul unei organizații prestatoare de servicii de reparații autovehicule¹⁴. Pentru menținerea sub control a tuturor proceselor specifice activității de reparații autovehicule trebuie să fie identificate principalele etape din structura acestor procese, după care fiecare proces trebuie să fie defalcat pe activități specifice. Membri organizației trebuie să asigure calitatea tuturor proceselor și acțiunilor (Fig. 4.4) care se desfășoară în cadrul organizației, fără de care nu este posibilă asigurarea progresului organizației și nici diferențierea față de concurență. Unul din principalele obiective pe care organizația trebuie să le atingă ca urmare a implementării conceptelor aferente definirii, îmbunătățirii, remodelării proceselor de service este asigurarea calității serviciilor oferite clienților de către organizație și creșterea eficienței acestora în vederea maximizării profitului.

¹⁴ Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, Oprean Camelia, Țițu Mariana, *A study on mapping processes in organizations based on acquaintances. A case study*, Osaka Japan, 17-20 June 2010

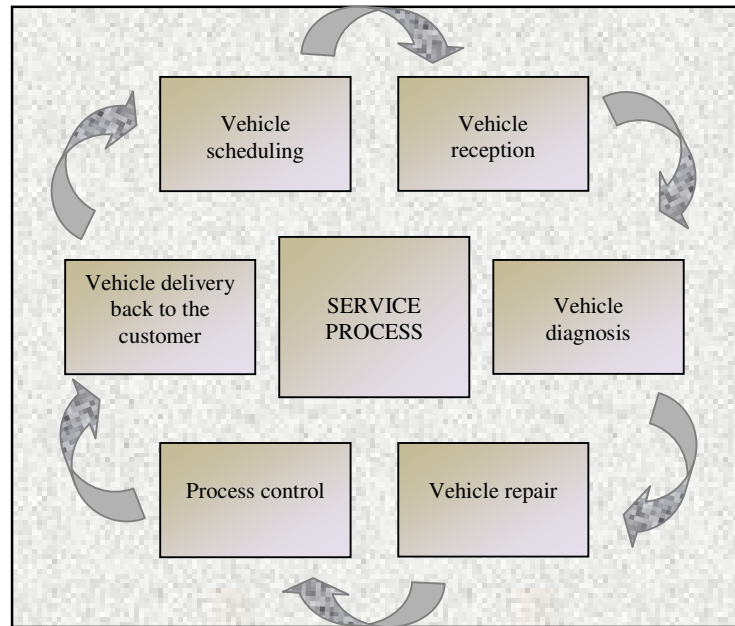


Fig. 4.4 Etapele procesului de service

Sursa: Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, Oprean Camelia, Țițu Mariana, *A study on mapping processes in organizations based on acquaintances. A case study*, Osaka Japan, 17-20 June 2010

Cercetarea științifică a demonstrat că în cadrul departamentului servicii post vânzare viteza de reacție a managerului și capacitatea angajaților de a transmite cu acuratețe în timp real informațiile necesare luării deciziei sunt esențiale în vederea obținerii satisfacției clienților.

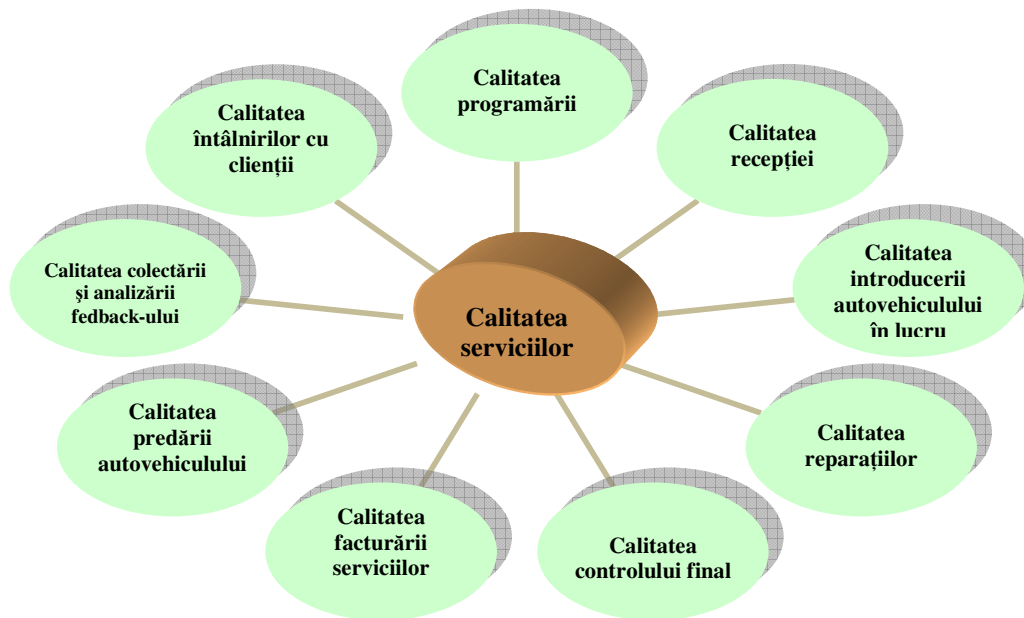


Fig. 4.5 Asigurarea calității proceselor

Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D. *The identification of the customers' requirements in the knowledge-based organisation*, In: Proceedings of the 1st International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management, ISBN, 5 pages, pag. 215-220, 17 – 19 martie 2011, Cluj-Napoca, România, 2011.

Scopul final al definirii, îmbunătățirii, remodelării proceselor de service este asigurarea calității serviciilor oferite clienților de către organizație și creșterea eficienței în vederea maximizării profitului.

5. METODE ȘI TEHNICI DE COMUNICARE ÎN EVALUAREA CALITĂȚII SERVICIILOR POST VÂNZARE

Acest capitol are ca moto mențiunea filozofului francez Claude Adrien Helvetius care spunea că "Nimeni nu-și dă osteneala să convingă, atunci când este mai ușor să poruncească".

Comunicarea organizațională este definită ca fiind un flux de informații care asigură funcționalitatea organizației. Este puternic influențată de cultura organizațională existentă în interiorul organizației. În funcție de nivelul ierarhic din cadrul organizației, circuitul informațional se realizează de sus în jos, de jos în sus sau pe orizontală, conform figurii 5.1.

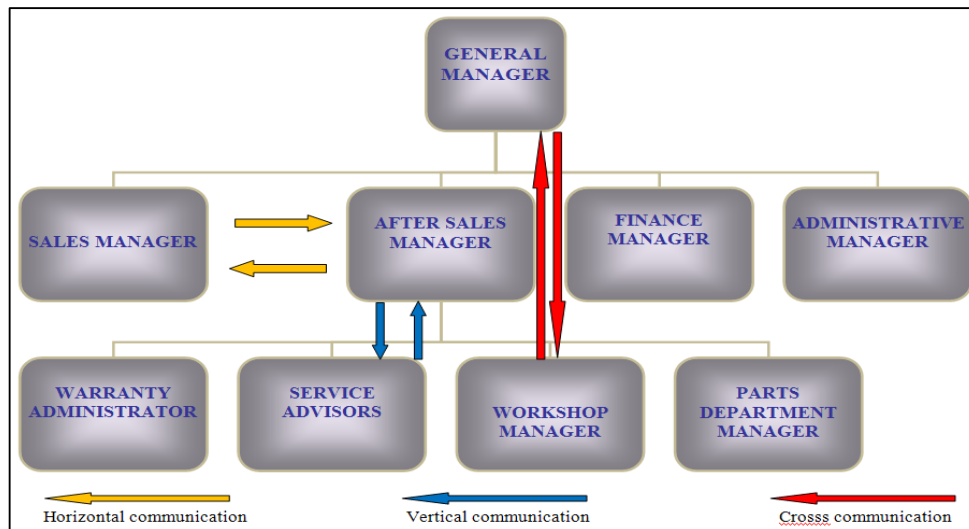


Fig. 5.1 Circuitul informației

Sursa: Sursa: Țîțu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Communication techniques meant to ensure clients' satisfaction in the knowledge-based organisations which have implemented a quality management system*, 7th Research/Expert Conference with International Participations "Quality" 2011, Neum, B&H, June 01 - 04 2011, ISSN 1512926, 4 pages, 2011.

Obiectivul principal al capitolului nr. 5 a constat în identificarea metodelor și tehnicilor de comunicare utilizate în vederea evaluării calității serviciilor post vânzare. Pentru atingerea acestui obiectiv a fost analizată calitatea comunicării interne în cadrul organizației și au fost identificate tehnicile de comunicare folosite. În funcție de nivelul ierarhic, circuitul informațional în cadrul organizației se realizează în trei moduri distincte conform figurii 5.2 pe verticală (de sus în jos sau de jos în sus) pe orizontală sau încrucișat.

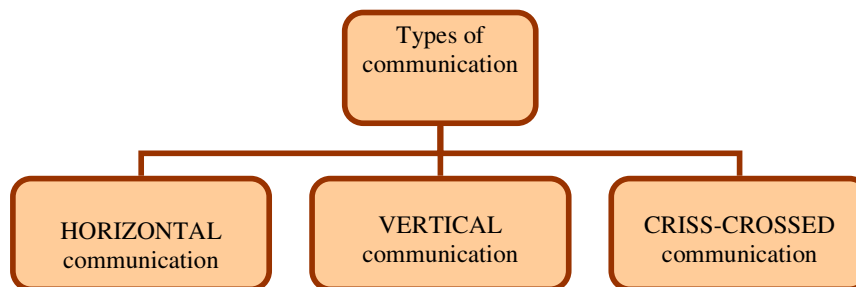


Fig. 5.2 Categoriile de comunicare

Sursa: Oprean, C., Țîțu, M., Grecu, D., *The management of the quality of internal communication in a knowledge-based organisation*, In: Proceedings of The 7th International Conference of the Management of Technological Changes, code 570, 4 pages, 2011, Alexandroupolis, Greece, ISI.

În cadrul cercetării științifice au fost identificați factorii de influență ai satisfacției clienților și barierele care pot să apară în procesul de comunicare cu clienții interni și externi (figura 5.3).

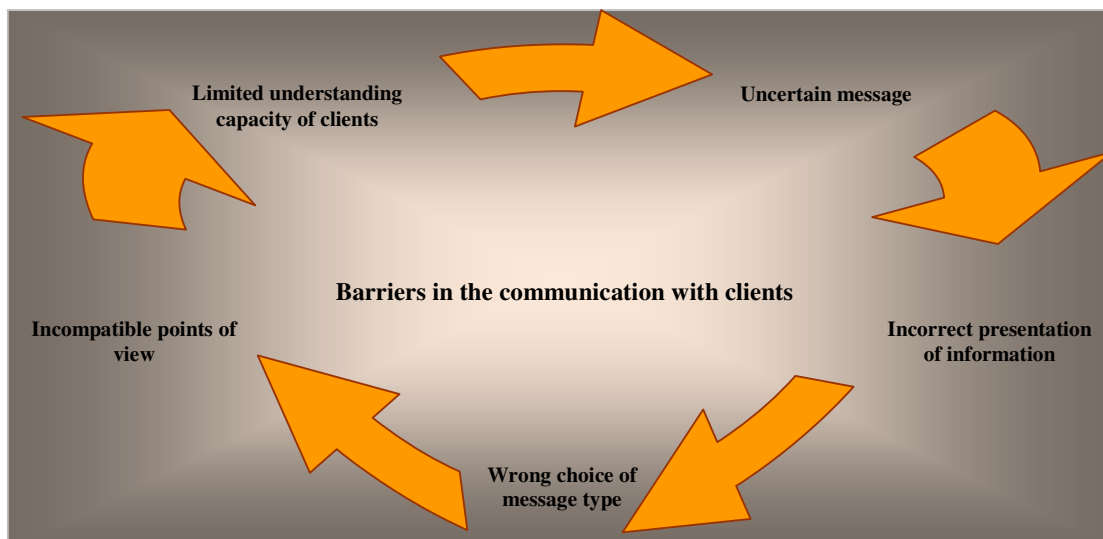


Fig. 5.3 Bariere în comunicarea cu clientul

Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Communication Techniques Meant to Ensure Clients' Satisfaction in the Knowledge-based Organisations Which Have Implemented a Quality Management Systems*, Neum, B&H, 1-4 iunie 2011.

Din punct de vedere tehnic au fost identificate și prezentate documentele specifice asigurării calității activității de mentenanță. De asemenea, a fost analizat procesul de formare al echipei, proces care influențează puternic modul în care evoluează comunicarea internă. O parte importantă a procesului de comunicare internă este reprezentată de ședințele de lucru și instructaje.

Una din acțiunile desfășurate a constat în prezentarea unei aplicații practice a regulilor de influențare a deciziilor atât în mediul extern cât și în mediul intern (figura 5.4), cu ajutorul cărora clientul poate fi influențat în luarea unei decizii de cumpărare sau în abordarea unei sesizări cu privire la serviciile prestate de organizație.

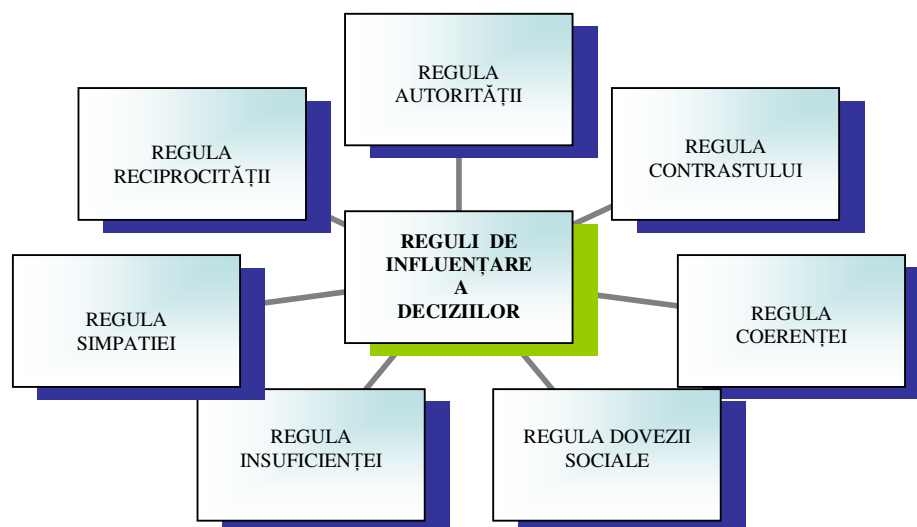


Fig. 5.4 Reguli de influențare a deciziilor

Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Communication Techniques Meant to Ensure Clients' Satisfaction in the Knowledge-based Organisations Which Have Implemented a Quality Management Systems*, Neum, B&H, 1-4 iunie 2011.

Comunicarea de calitate poate fi descrisă ca fiind o pârghe eficientă pentru îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite de organizație, pentru perfecționarea continuă a proceselor derulate în cadrul organizației și totodată pentru identificarea cerințelor clienților. În figura 5.5 se regăsesc principalii factori care influențează decisiv satisfacția clienților. Satisfacția clientului este prioritară

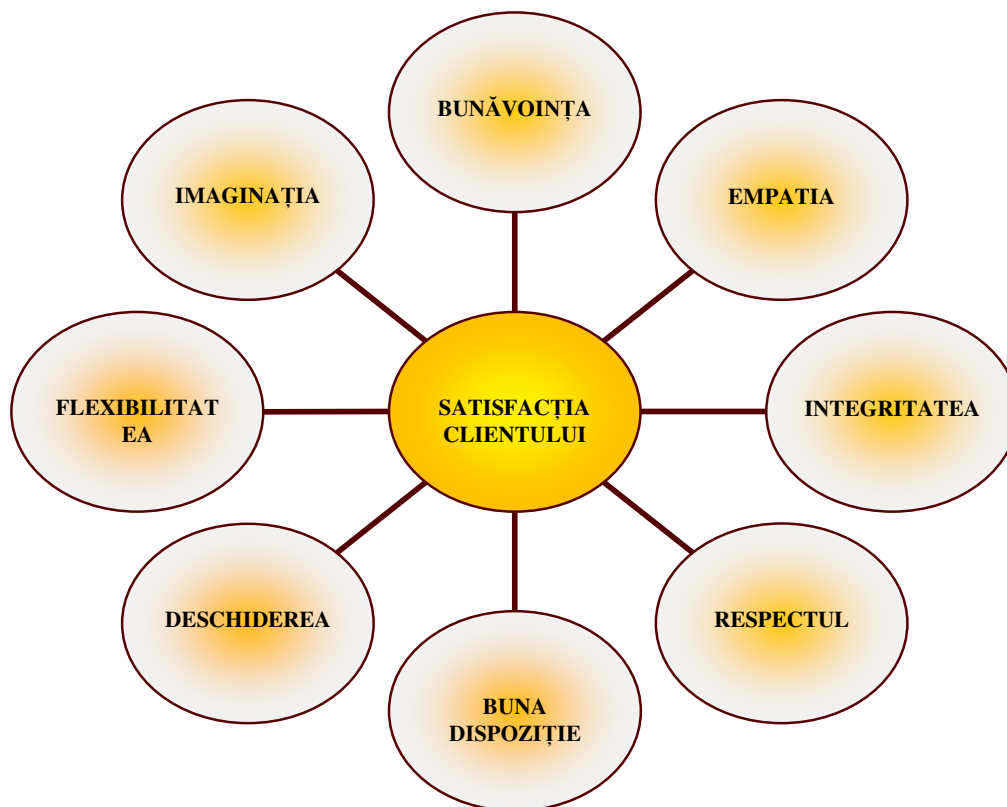


Fig. 5.5 Factori de influență ai satisfacției clienților

Sursa: Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Communication techniques meant to ensure clients' satisfaction in the knowledge-based organisations which have implemented a quality management system*, 7th Research/Expert Conference with International Participations “Quality” 2011, Neum, B&H, June 01 - 04 2011, ISSN 1512926, 4 pages, 2011.

Satisfacția clientului este prioritară și condiționează existența vânzătorului, cu accent pe calitate și pe oferirea de servicii de calitate superioară. Grijă față de clienții unei organizații reprezintă un concept care implică desfășurarea unor acțiuni specifice la finalul cărora clienții sunt întotdeauna satisfăcuți, transformându-se în clienți fideli care se reîntorc periodic cu noi solicitări.

În vederea asigurării satisfacției clienților este necesară gestionarea timpilor de lucru având la baza documentele specifice proceselor de service. Ca activitate suport a fost efectuat un studiu cu privire la gestionarea timpilor de lucru specifici mentenanței autovehiculelor în baza documentelor specifice proceselor interne care se desfășoară în cadrul organizației.

Pentru evidențierea modalităților de eliminare a pierderilor generate de întârzierile apărute pe parcursul derulării proceselor de service, conform datelor prezentate în figurile 5.6 și 5.7, a fost monitorizată o lucrare de service începând cu predarea autovehiculului de către client până la preluarea autovehiculului.

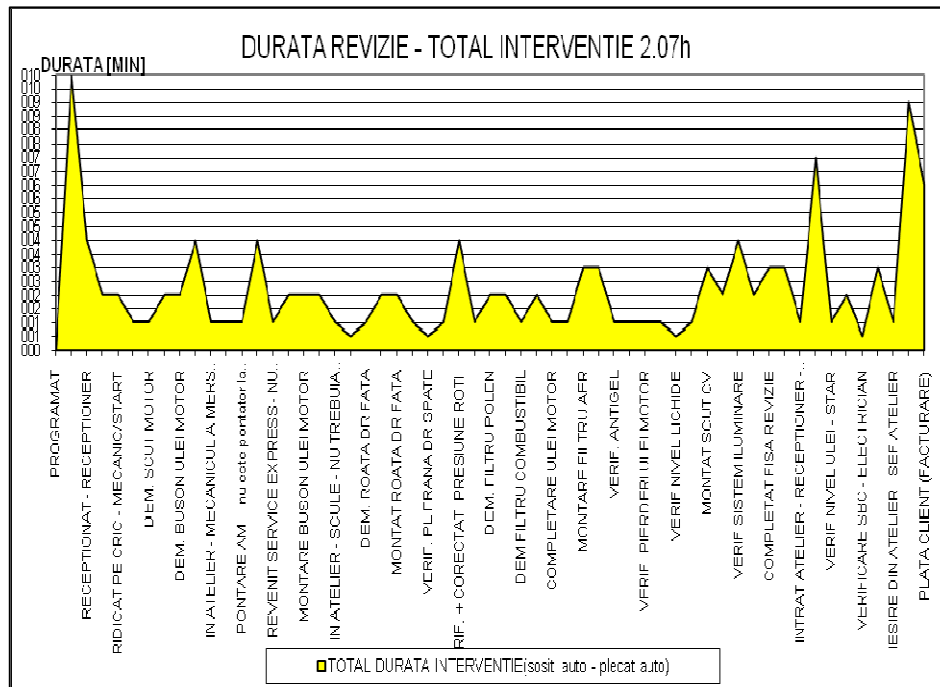


Fig. 5.6 Timp intervenție service

Sursa: Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., Oprean Camelia, *The Importance of Insuring Document Quality during the Process of Motor Vehicle Repair*, In: Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2011, IAENG International Conference on Industrial Engineering (ICINDE'11), Hong Kong, registration number IMECS2011_1291293477, ICINDE_98, 4 pages, ISBN 978-988-18210-3-4, 2011, ISI.

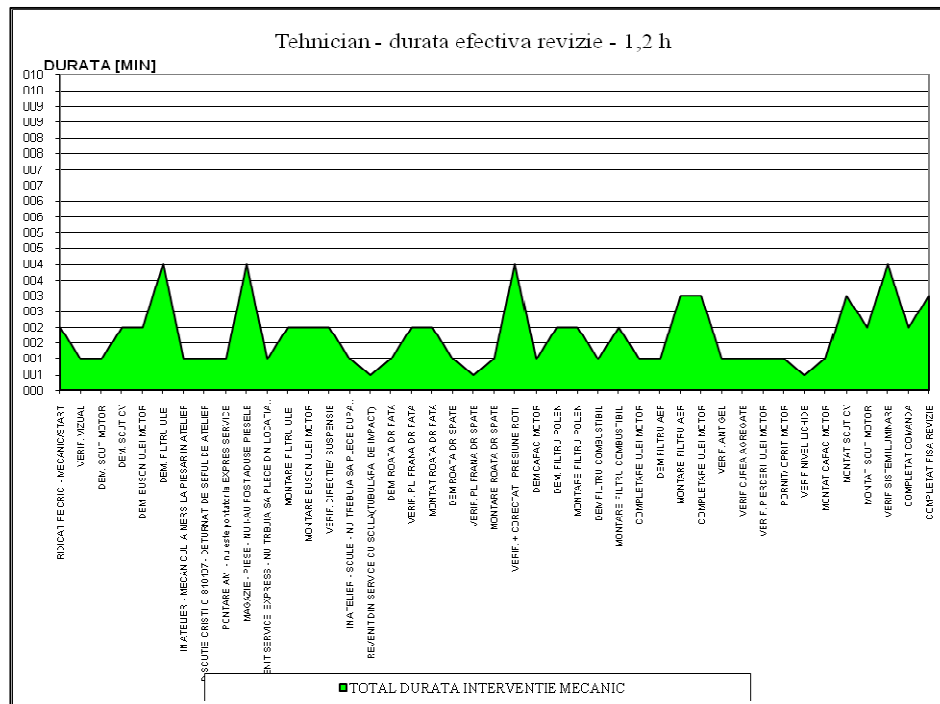


Fig. 5.7 Evoluția timpului efectiv de lucru

Sursa: Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., Oprean Camelia, *The Importance of Insuring Document Quality during the Process of Motor Vehicle Repair*, In: Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2011, IAENG International Conference on Industrial Engineering (ICINDE'11), Hong Kong, registration number IMECS2011_1291293477, ICINDE_98, 4 pages, ISBN 978-988-18210-3-4, 2011, ISI.

Studiul a relevat faptul că prezența autovehiculului în service poate fi redusă cu 49,5 minute, fapt care ar însemna o diminuare a timpului de așteptare pentru client cu 40% în timp ce tehnicianul service devine disponibil în vederea preluării unei noi lucrări service cu 49,5 minute mai repede.

Acest fapt demonstrează încă o dată faptul că fiecare organizație trebuie să aibă permanent sub observare procesele care se desfășoară în cadrul fiecărui departament. Procesele aferente reparării autovehiculelor pot fi gestionate la fel ca și procesele de producție a autovehiculelor prin introducerea dispozitivelor jidohka (care opresc preventiv mașina de lucru la apariția unei anomalii), introducerea dispozitivelor poka yoke (care te împiedică să greșești), introducerea dispozitivelor Andon (sistem electronic audio-vizual de semnalizare la distanță) și nu în ultimul rând a producției de tipul „trage”.

6. ELABORAREA MODELULUI DE EVALUARE A NIVELULUI DE CALITATE A SERVICIILOR POST VÂNZARE ALE AUTOVEHICULELOR

Obiectivul capitolului nr. 6 a fost acela de a elabora un model de evaluare a nivelului de calitate a serviciilor post vânzare ale autovehiculelor. Activitățile desfășurate în acest sens au constat în:

- identificarea și analiza indicatorilor de evaluare a calității proceselor de service;
- analiza managementului activității în cadrul departamentelor post vânzare;
- analiza segmentării pieței în contextul economic actual;

Acest capitol are ca moto mențiunea marelui filozof al Greciei Antice, Aristotel care spunea că "*Totul începe și se termină cu organizarea*". Având în vedere specificul activității, structura organizațională a organizației prestatoare de servicii trebuie să fie realizată astfel încât să asigure resursele necesare realizării obiectivelor asumate dar totodată trebuie să permită și asigurarea disponibilității personalului în vederea gestionării relației cu clienții¹⁵.

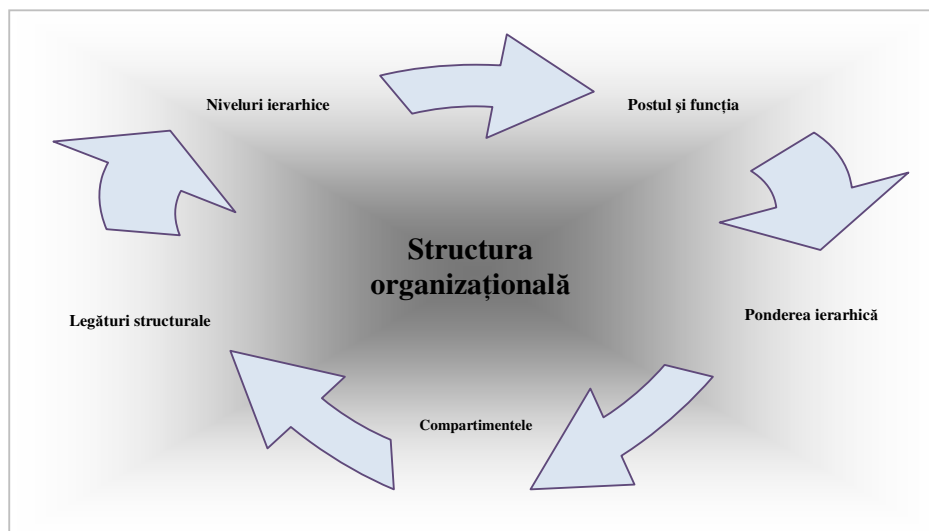


Fig.6.1 Elementele structurii organizaționale

Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Managing the Activity of the After Sales Departments in an Organisation Which Has Implemented a System of Quality Management*, In: Proceedings of The 7th International Conference of the Management of Technological Changes, code 571, 4 pages, 1-3 septembrie 2011, Alexandroupolis, Greece.

Reprezentarea grafică a proceselor care se desfășoară în vederea derulării activității de reparare a autovehiculelor se regăsește în figura 6.2.

¹⁵ Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D. *Managing the Activity of the After Sales Departments in an Organisation Which Has Implemented a System of Quality Management*, In: Proceedings of The 7th International Conference of the Management of Technological Changes, code 571, 4 pages, 1-3 septembrie 2011, Alexandroupolis, Greece.

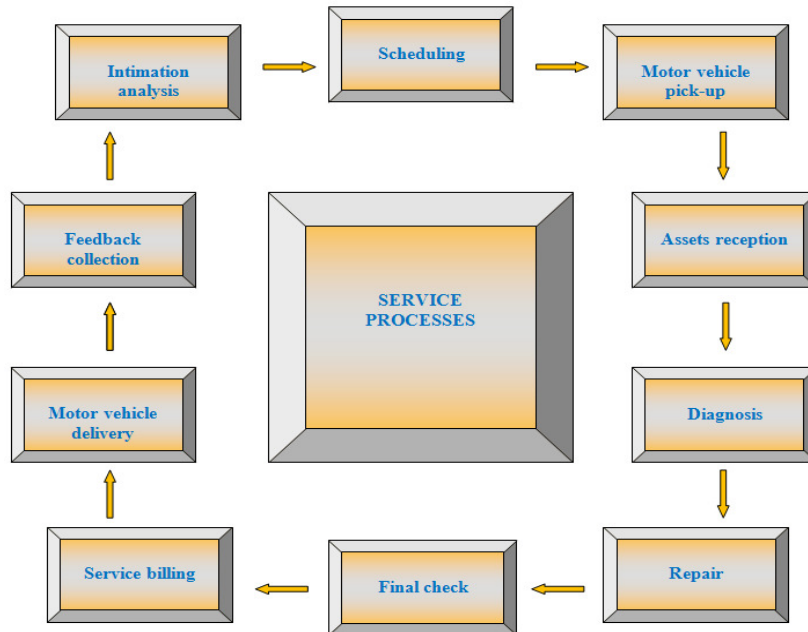


Fig. 6.2 Procesele de service

Sursa: Țîțu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Managing the Activity of the After Sales Departments in an Organisation Which Has Implemented a System of Quality Management*, In: Proceedings of The 7th International Conference of the Management of Technological Changes, code 571, 4 pages, 1-3 septembrie 2011, Alexandroupolis, Greece.

Orice contribuție a unui angajat trebuie să fie apreciată de organizație.

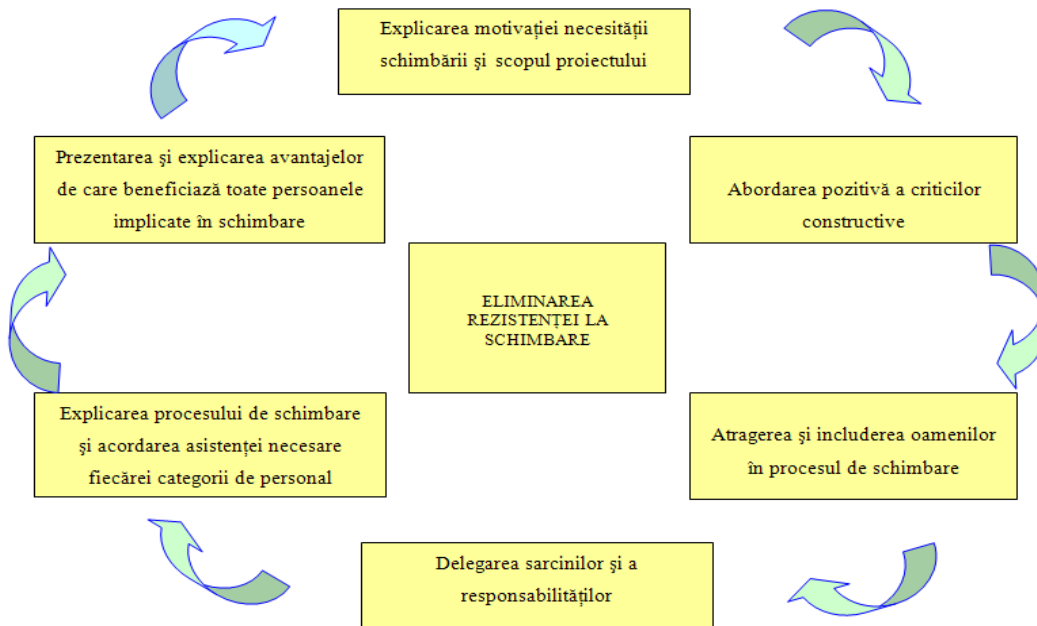


Fig. 6.3 Eliminarea rezistenței la schimbare

Sursa: Țîțu, M., Oprean, C., Grecu, D., *The Influence of the Management Styles on the Performance Level in the Knowledge-Based Organizations which Implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the 6th International Seminar Quality Management in Higher Education – QMHE 2010, code 400, 4 pages, Book II, pag. 685-688, ISBN 978-973-662-566-4 Tulcea, România, 2010, ISI.

Pentru îndeplinirea acestui deziderat este necesar ca angajații organizației să comunice permanent cu persoanele a căror cooperare este absolut necesară pentru realizarea viziunii organizației și să acționeze totodată în vederea eliminării oricărei forme de rezistență la schimbare¹⁶. Fiecare membru al organizației trebuie să știe foarte clar care îi sunt sarcinile și responsabilitățile, care este locul pe care îl ocupă în cadrul echipei, cum trebuie să acționeze și care este rolul pe care trebuie să îl îndeplinească în cadrul structurii organizaționale. Ori de câte ori trebuie să implementăm o schimbare, ori de câte ori dorim să implementăm o nouă strategie, trebuie să analizăm implicațiile acestor acțiuni din mai multe perspective¹⁷.

Analiză se poate efectua utilizând instrumentul Balanced Scorecard cu ajutorul căruia efectele deciziilor care urmează să fie implementate sunt analizate din perspectiva financiară, din perspectiva clienților, din perspectiva angajaților și nu în ultimul rând din perspectiva proceselor (Fig. 6.4).

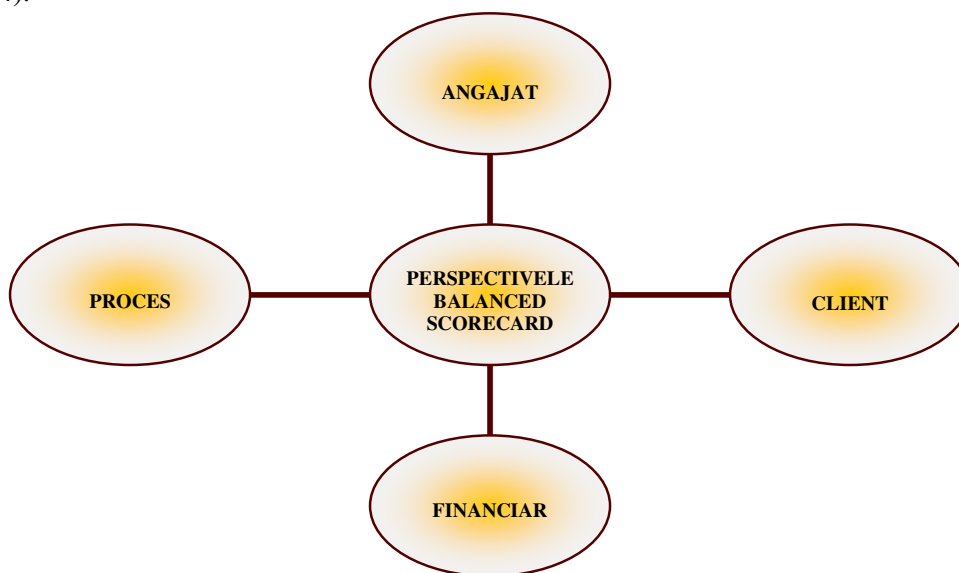


Fig. 6.4 Analiza Balanced Scorecard

Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D. *The Influence of the Management Styles on the Performance Level in the Knowledge-Based Organizations which Implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the 6th International Seminar Quality Management in Higher Education – QMHE 2010, code 400, 4 pages, Book II, pag. 685-688, ISBN 978-973-662-566-4 Tulcea, România, 2010, ISI.

Acest instrument de lucru reușește să direcționeze atenția managementului asupra celor patru perspective menționate mai sus, acționând ca element de legătură între nivelul operațional și nivelul strategic. Totodată este un important suport pentru procesul decizional dar și un excelent filtru pentru informațiile nerelevante reușind să realizeze legătura între resurse, procese și rezultate. Modelul de evaluare a calității serviciilor post vânzare a fost definit prin prisma a doi indicatori esențiali din punct de vedere al asigurării parteneriatului cu clientul pe termen lung:

- **Calitatea efectivă a lucrărilor efectuate/serviciilor prestate.** Conform acestui concept, din punct de vedere tehnic, orice defecțiune sau neconformitate trebuie să fie îndepărtată pe loc sau în cel mai scurt timp posibil în cazul în care totuși nu a fost posibilă prevenirea

¹⁶ Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Managing the Activity of the After Sales Departments in an Organisation Which Has Implemented a System of Quality Management*, In: Proceedings of The 7th International Conference of the Management of Technological Changes, code 571, 4 pages, 2011, Alexandroupolis, Greece, ISI.

¹⁷ Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D. *The Influence of the Management Styles on the Performance Level in the Knowledge-Based Organizations which Implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the 6th International Seminar Quality Management in Higher Education – QMHE 2010, code 400, 4 pages, Book II, pag. 685-688, ISBN 978-973-662-566-4 Tulcea, România, 2010, ISI.

aparității defecțiunii sau a neconformității.

- **Calitatea percepută de client** cu privire la serviciile prestate de organizație. Acest concept stă la baza tuturor proceselor care au ca obiectiv strategic asigurarea satisfacției clienților. Principalii 4 indicatori care trebuie monitorizați conform modelului de evaluare a calității serviciilor post vânzare sunt următorii:
 - **Productivitatea.** Este indicatorul care se calculează ca raport între numărul de ore lucrate (ore productive) și numărul total de ore lucrătoare disponibile (prezență) pe parcursul unei luni calendaristice. Valoarea recomandată este de minim 85%.
 - **Eficiența.** Este indicatorul care măsoară nivelul la care tehnicienii service reușesc să încadreze timpii necesari efectuării reparațiilor în timpii standard setați prin normativele producătorilor. Se calculează ca raport între numărul total de ore vândute (facturate) și numărul total de ore efectiv lucrate de personalul direct productiv (ore productive). Valoarea acestui indicator trebuie să fie cel puțin la nivelul de 100%.
 - **Eficacitatea.** Este indicatorul care măsoară nivelul la care tehnicienii service reușesc să exploateze la maxim timpul de lucru (prezența). Se calculează ca raport între numărul total de ore vândute (facturate) și numărul total de lucrătoare disponibile (prezența) pe parcursul unei luni. Valoarea acestui indicator trebuie să fie cel puțin la nivelul de 85%.
 - **Media numărului de ore facturate** pe fiecare autovehicul intrat în service.

În vederea monitorizării performanței calitative din punct de vedere al satisfacției clienților se pot utiliza următorii indicatori:

- rezultat sondajelor CSI efectuate de către reprezentanțele producătorilor;
- rezultat feedback propriu organizație prestatoare de servicii;
- rezultat vizite clienți misterioși - Mystery Shopping - sondaje organizate de companii specializate;
- numărul de reveniri în service;
- numărul de reclamații.

Spre exemplu, figura 6.5 redă faptul că numărul de reveniri în service nu influențează substanțial nivelul de satisfacție a clienților.

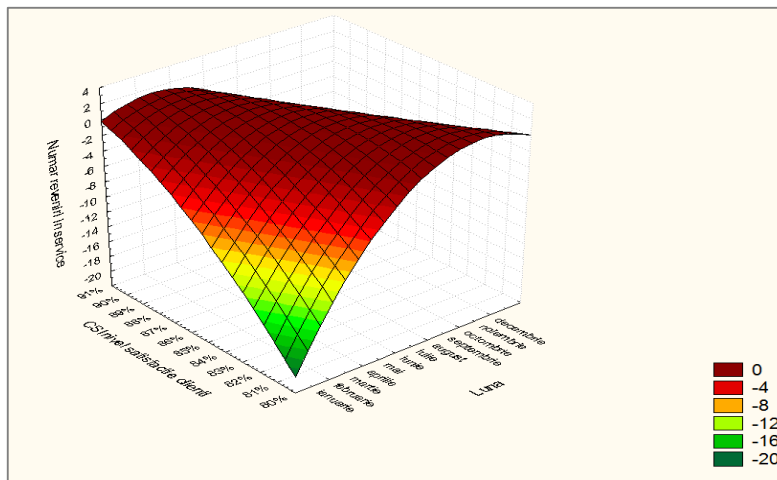


Fig. 6.5 Corelația satisfacției clienților cu numărul de reveniri în service

Prin gestionarea eficientă a fiecărui caz de revenire a autovehiculului în service membri organizației pot transforma o situație care generează nemulțumirea clientului într-o situație care să întărească parteneriatul cu clientul și să sporească încrederea clientului atât în produs cât și în profesionalismul membrilor organizației.

7. METODE ȘI TEHNICI DE GESTIONARE A COSTURILOR ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI PRESTATOARE DE SERVICII DE MENTENANȚĂ A AUTOVEHICULELOR

Obiectivul principal al acestui capitol este acela de a identifica principalele metode și tehnici de gestionare a costurilor în cadrul organizației prestatoare de servicii de mentenanță a autovehiculelor. Cel de al doilea obiectiv este acela de a analiza din punct de vedere științific avantajele competitive oferite de sistemele de management japonez.

Acțiunile desfășurate au constat în analiza structurii cheltuielilor în cadrul organizației prestatoare de servicii de reparații auto și în identificarea metodelor și tehnicilor de reducere a cheltuielilor. A fost stabilit că una din metodele cele mai eficiente care trebuie aplicate pentru reducerea costurilor este creșterea calității produselor și serviciilor oferite clienților de către organizație. Concluzia cercetării științifice este că *principala metodă de reducere a costurilor* care se poate aplica cu succes în cadrul oricărei organizații este *fidelizarea clienților*. Succesul unei organizații are la bază identificarea de noi metode de creștere a veniturilor întrucât doar reducerea cheltuielilor fără suportul asigurat de creșterea veniturilor nu poate asigura supraviețuirea organizațiilor decât pentru o perioadă scurtă de timp.

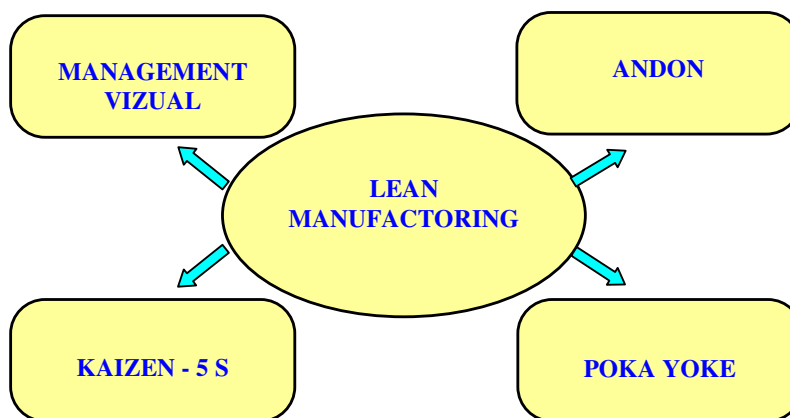


Fig. 7.1 Concepte specifice ”îmbunătățirii continue”

Rezultate deosebite au fost observate în urma implementării conceptelor specifice managementului japonez. LEAN MANUFACTURING reprezintă un concept care include mai multe metode care asigură reducerea costurilor. Pentru a putea implementa LEAN MANUFACTURING, trebuie să avem un fundament stabil la baza căruia stau conceptele întetizate și prezentate în figura 7.1.

Andon este un cuvânt japonez care desemnează un sistem de semnalizare la distanță. În contextul actual, prin Andon se înțelege un sistem electronic audio-vizual care semnalizează modul de funcționare aferent unui echipament sau starea de funcționare specifică unui proces.

Poka Yoke este un concept japonez introdus de Shigeo Shingo. Denumirea acestui concept este dată de două cuvinte din limba japoneză: Poka – eroare neintenționată și Zokeru – a evita. Metoda se referă la prevenirea apariției unor erori accidentale sau la detectarea erorilor înainte ca acestea să apară.

Cercetarea științifică structurează clienții care intenționează să achiziționeze autovehicule în două categorii distincte:

- clienți care au ca și criteriu de comparație nivelul de performanță tehnică, dotările suplimentare față de standard;
- clienți care au ca și criteriu de comparație prețul autovehiculului, termenul de garanție, și alte elemente esențiale din punct de vedere al controlării costurilor.

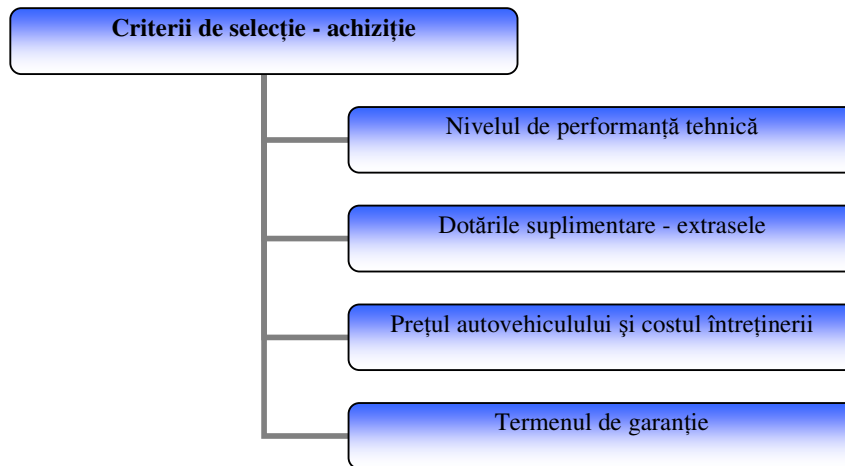


Fig. 7.2 Criterii de selecție în vederea achiziției autovehiculelor

Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, Țițu Mariana, *The scientific analysis of the competitive advantages provided by the production system Toyota – Just in Time*, Osaka Japan, 17-20 June 2010.

La finalul capitolului sunt analizate avantajele competitive oferite de Sitemul de producție Toyota – TPS, sistem care are la bază implementarea conceptelor specifice managementului japonez.

8. MODELAREA PROCESELOR DE ”SERVICE”

Primul obiectiv al acestui capitol este acela de a identifica principalele metode și tehnici de modelare a proceselor de service în vederea îmbunătățirii permanente a activității de mentenanță autovehicule care se desfășoară în cadrul departamentului servicii post vânzare. Modelarea fiecărui subproces care se derulează în cadrul procesului de service se poate efectua astfel:

- **Programarea autovehiculelor.** Reprezintă activitatea care are ca obiectiv alocarea judicioasă a resurselor necesare efectuării reparațiilor necesare repunerii autovehiculului în stare de conformitate cu specificațiile producătorului. Modelarea subprocesului poate fi realizată conform gestionând eficient factorii critici de succes menționați în figura 8.1;

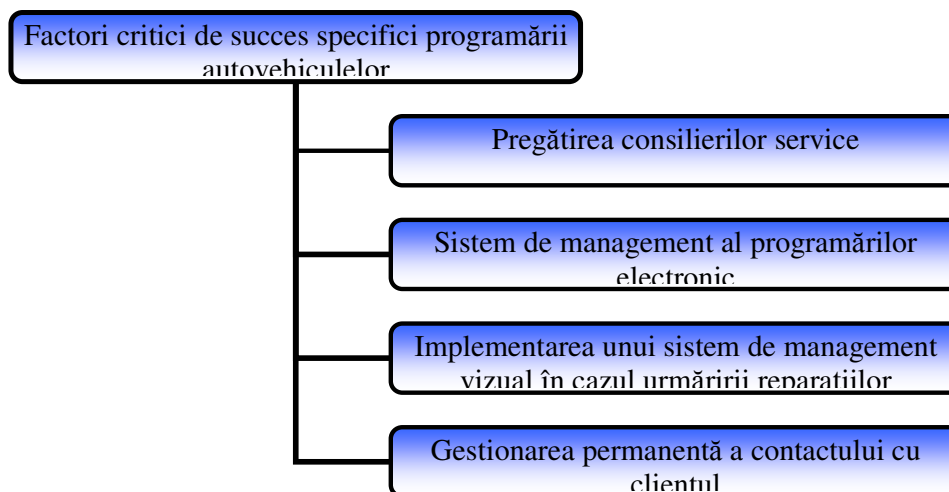


Fig. 8.1 Critical success factors for vehicle scheduling management

Sursa: Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, Oprean Camelia, Țițu Mariana, *A study on mapping processes in organizations based on acquaintances. A case study*, Osaka Japan, 17-20 June 2010.

- **Recepția autovehiculelor.** Activitatea constă în preluarea autovehiculului de la client conform instrucțiunilor de service. Momentul recepționării autovehiculului este momentul în care clientul se află lângă autovehicul împreună cu consilierul service și este foarte atent la mesajele transmise de consilierul service. Modelarea subprocesului poate fi realizată conform gestionând eficient factorii critici de succes menționați în figura 8.2;
- **Procesul de diagnoză.** Diagnosticarea corectă a defecțiunilor reprezintă elementul care stă la baza asigurării satisfacției clienților iar organizațiile trebuie să investească în activitatea de training în vederea creșterii nivelului de calificare al angajaților. Crescând nivelul de competență profesională, defecțiunile sunt identificate cu ușurință, într-un timp relativ scurt, efectul pe termen lung fiind creșterea competitivității organizației și atragerea clienților;

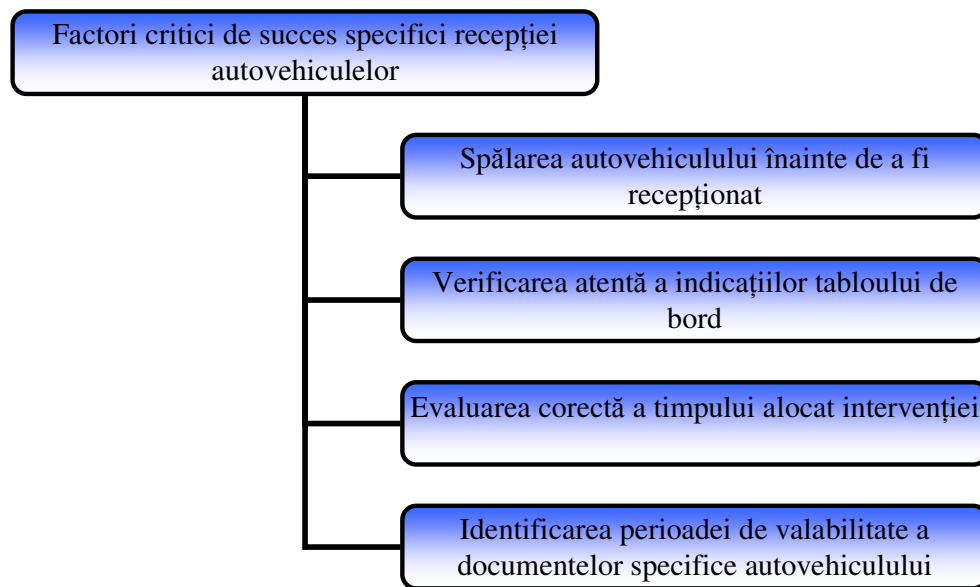


Fig. 8.2 Critical success factors for vehicle reception management

Sursa: Oprean, C., Țîțu, M., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, Oprean Camelia, Țîțu Mariana, *A study on mapping processes in organizations based on acquaintances. A case study, Osaka Japan, 17-20 June 2010.*

- **Procesul de reparație.** Reparațiile trebuie să fie efectuate doar după consultarea documentației tehnice pusă la dispoziție de către producător. Experiența personalului care activează în cadrul compartimentelor tehnice este extrem de importantă dar indiferent de câtă experiență au tehnicienii, reparațiile trebuie să fie efectuate doar după consultarea documentației tehnice actualizate;
- **Controlul interoperațional și controlul final.** Funcția de control asigură obținerea nivelului de calitate cerut pentru fiecare intervenție efectuată. Rolul conducătorilor echipelor service este extrem de important având în vedere faptul că ei trebuie să confirme eliminarea tuturor neconformităților sesizate de clienți;
- **Predarea autovehiculelor către clienți.** Activitatea de predare a autovehiculului către client presupune prezentarea de către consilierul service (verbală și vizuală) a reparației efectuate, explicarea detaliată a devizului de reparație, urmate de achitarea de către client a contravalorii intervențiilor efectuate și predarea efectivă a autovehiculului către client. Modelarea subprocesului poate fi realizată gestionând în mod eficient factorii critici de succes menționați în figura 8.3;

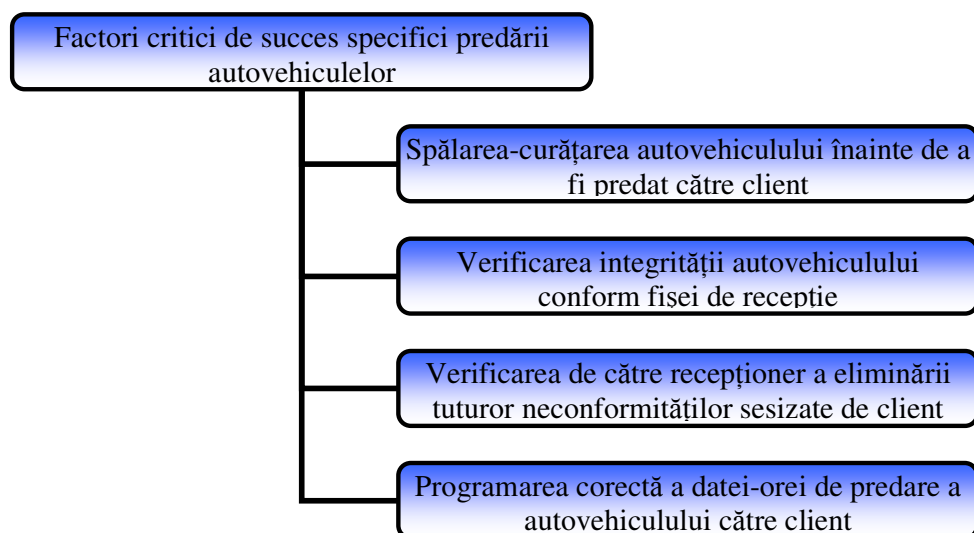


Fig. 8.3 Critical success factors for vehicle delivery management

Sursa: Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, Oprean Camelia, Țițu Mariana, *A study on mapping processes in organizations based on acquaintances. A case study*, Osaka Japan, 17-20 June 2010.

Cel de al doilea obiectiv este acela de a analiza din punct de vedere științific și de a identifica modul în care stilurile de management influențează nivelul de performanța al organizațiilor bazate pe cunoștințe care au implementat un sistem de management al calității.

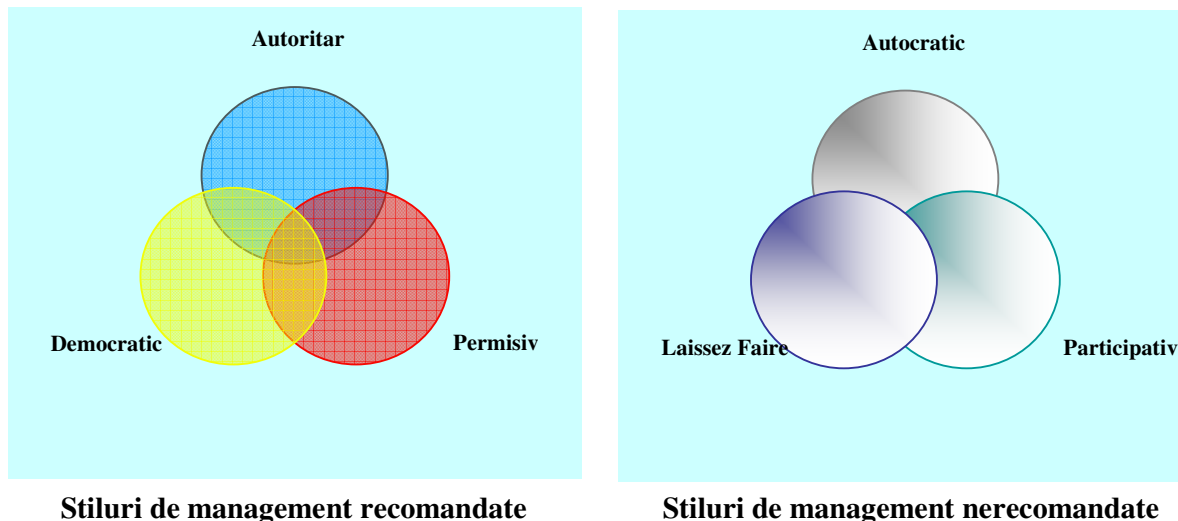


Fig. 8.4 Stiluri de management

Sursa : Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *The Influence of the Management Styles on the Performance Level in the Knowledge-Based Organizations which Implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the 6th International Seminar Quality Management in Higher Education – QMHE 2010, code 400, 4 pages, Book II, pag. 685-688, ISBN 978-973-662-566-4, Tulcea, România, 2010, ISI.

În urma studiilor efectuate au fost identificate două categorii de stiluri de management – profesional și nonprofesional(Figura 8.4). La finalul capitolului este prezentată o sinteză a rezultatelor cercetării efectuate în vederea identificării modalităților prin care se poate asigura

derularea reciproc avantajoasă a parteneriatului de afaceri dintre organizația prestatoare de servicii și clienții săi, element care stă la baza asigurării excelenței în afaceri.

În timpul desfășurării activității de zi cu zi pot să apară deficiențe care trebuie să fie imediat eliminate, cu un nivel maxim de implicare din partea ambelor părți. În cazul în care se constată apariția nemulțumirii clientului este recomandat să se urmeze pașii descriși în figura 8.5.

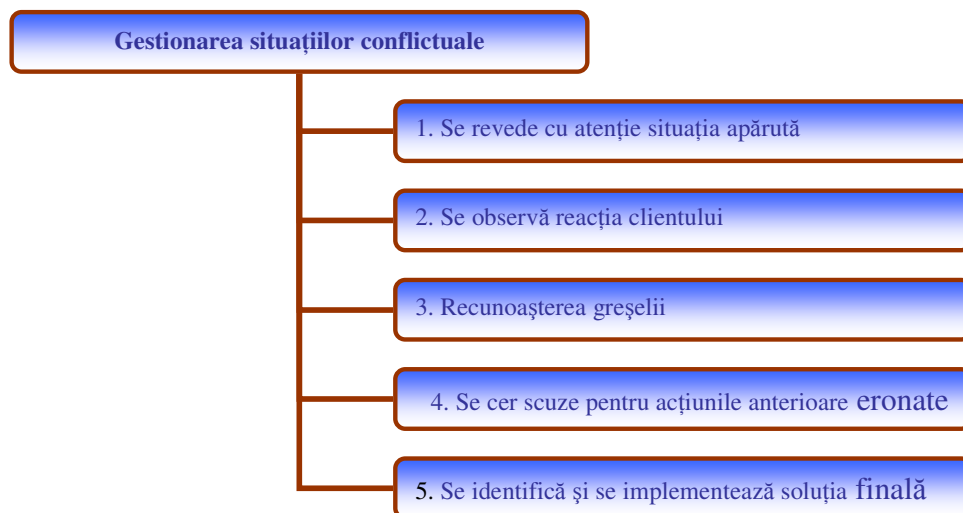


Fig. 8.5 Gestionarea situațiilor conflictuale

Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Ensuring Global Satisfaction According to the Management of the Relationship with Clients, in the Knowledge-Based Organizations which Implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the 6th International Seminar Quality Management in Higher Education – QMHE 2010, code 399, 4 pages, Book II, pag. 681-684, ISBN 978-973-662-566-4, Tulcea, România, 2010, ISI.

În tabelul 8.1 se regăsesc câteva cuvinte și expresii specifice acțiunilor întreprinse pe parcursul procesului de gestionare a situațiilor generate de nemulțumirea clienților.

Tabelul 8.1 Cuvinte și expresii utilizate în gestionarea situațiilor conflictuale

Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Ensuring Global Satisfaction According to the Management of the Relationship with Clients, in the Knowledge-Based Organizations which Implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the 6th International Seminar Quality Management in Higher Education – QMHE 2010, code 399, 4 pages, Book II, pag. 681-684, ISBN 978-973-662-566-4, Tulcea, România, 2010.

Cuvinte/expresii care se pot folosi	Cuvinte care nu este recomandat să fie folosite
numele clientului	nu
da	nu se poate
dumneavoastră	nu face parte din politica noastră
mulțumesc	scuze
regret	problemă
sigur că da	nu avem timp
este posibil	nu ma ocup eu
apreciez	minciuna
vă asigur	ați greșit
situație	niciodată
dorința dumneavoastră	așteptați

În urma acțiunilor desfășurate, s-a constatat că deși în cadrul organizațiilor care au implementat un sistem de management al calității se fac eforturi susținute pentru a îmbunătăți

calitatea serviciilor oferite clienților, în marea majoritate a cazurilor care au generat nemulțumirea clienților, soluția la problema clientului era extrem de simplă, dar angajații organizației nu au reușit să o identifice corect risipind astfel resurse fără a obține satisfacția clientului. Câteva din erorile comune care apar în gestionarea relației cu clientul sunt prezentate în figura 8.6.

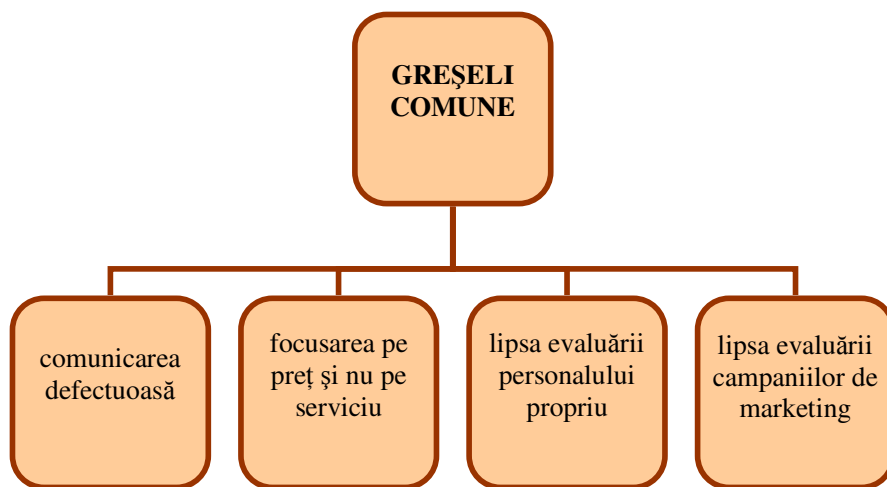


Fig. 8.6 Greșeli comune în “customer care”

Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Ensuring Global Satisfaction According to the Management of the Relationship with Clients, in the Knowledge-Based Organizations which Implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the 6th International Seminar Quality Management in Higher Education – QMHE 2010, code 399, 4 pages, Book II, pag. 681-684, ISBN 978-973-662-566-4, Tulcea, România, 2010, ISI.

În urma analizării rapoartelor feedback, a fost constatat faptul că nu de fiecare dată clienții sunt obiectivi. Chiar dacă au fost mulțumiți referitor la ultima intervenție pe care service-ul a efectuat-o, o parte din clienți totuși fac în mod repetat referire la situații anterioare sondajului, la istoricul intervențiilor din trecut, intervenții care au generat nemulțumirea acestora. Aceste situații demonstrează încă o dată cât de importantă este asigurarea permanentă a calității serviciilor puse la dispoziția clienților cunoscut fiind faptul că orice nemulțumire rămâne în memoria clienților o îndelungată perioadă de timp.

9. CONCEPTE SPECIFICE ACTIVITĂȚII DEPARTAMENTULUI SERVICII POST VÂNZARE DIN CADRUL ORGANIZAȚIEI PRESTATOARE DE SERVICII DE MENTENANȚĂ AUTOVEHICULE ÎN RELAȚIA CU PARTENERII EXTERNI

Obiectivul acestui capitol este acela de a identifica modalitățile prin care pot fi îmbunătățite rezultatele obținute în urma parteneriatului dintre instituțiile de învățământ superior și angajatori în contextul economic actual. În vederea îndeplinirii obiectivului menționat a fost efectuată analiza contextului economic și legislativ din perspectiva absolvent – angajator. În același context a fost analizată calitatea programelor de practică în contextul parteneriatelor cu angajatorii.

Prin parteneriatele dintre universități și organizații private studenții intră în contact direct cu sistemele de management al calității. Astfel studenții pot observa diferențele majore care există între organizațiile care au implementat un sistem de management al calității și cele care nu au considerată oportună implementarea sistemului. În urma cercetării efectuate a rezultat faptul că gestionarea cu succes a parteneriatului dintre instituțiile de învățământ superior și angajatori asigură adaptarea și totodată dezvoltarea programelor de învățământ necesare evoluției cercetării științifice în direcția cercetării aplicative, în directă legătură cu necesitățile organizațiilor angajatoare. Acest parteneriat

asigură simultan și posibilitatea participării angajaților companiilor la programele de studii postuniversitare organizate în cadrul instituțiilor de învățământ superior. Una din concluziile relevante obținute în urma analizei efectuate este aceea că fără obținerea feedback-ului referitor la integrarea și evoluția absolvenților în cadrul companiilor angajatoare calitatea învățământului superior nu poate să fie asigurată.

Cel de al treilea obiectiv constă în identificarea Modelului specific Departamentului Servicii post Vânzare în relația cu partenerii externi. Pornind de la modelarea proceselor de service în cadrul organizației prestatoare de servicii de mentenanță autovehicule, în cadrul cercetării științifice au fost analizate procesele de service care se desfășoară în cadrul organizației prestatoare de servicii de mentenanță autovehicule. Pentru menținerea sub control a tuturor proceselor specifice activității de reparații autovehicule au fost identificate principalele etape din structura acestor procese după care individual, fiecare proces a fost defalcat pe activități specifice astfel încât să putem defini modelul departamentului servicii post vânzare în relația cu partenerii externi.

Reprezentarea modelului structurii departamentului servicii post vânzare în relația cu partenerii externi, alături de serviciile suport aferente gestionării eficiente a relației cu clienții organizației se regăsește în figura 9.1.

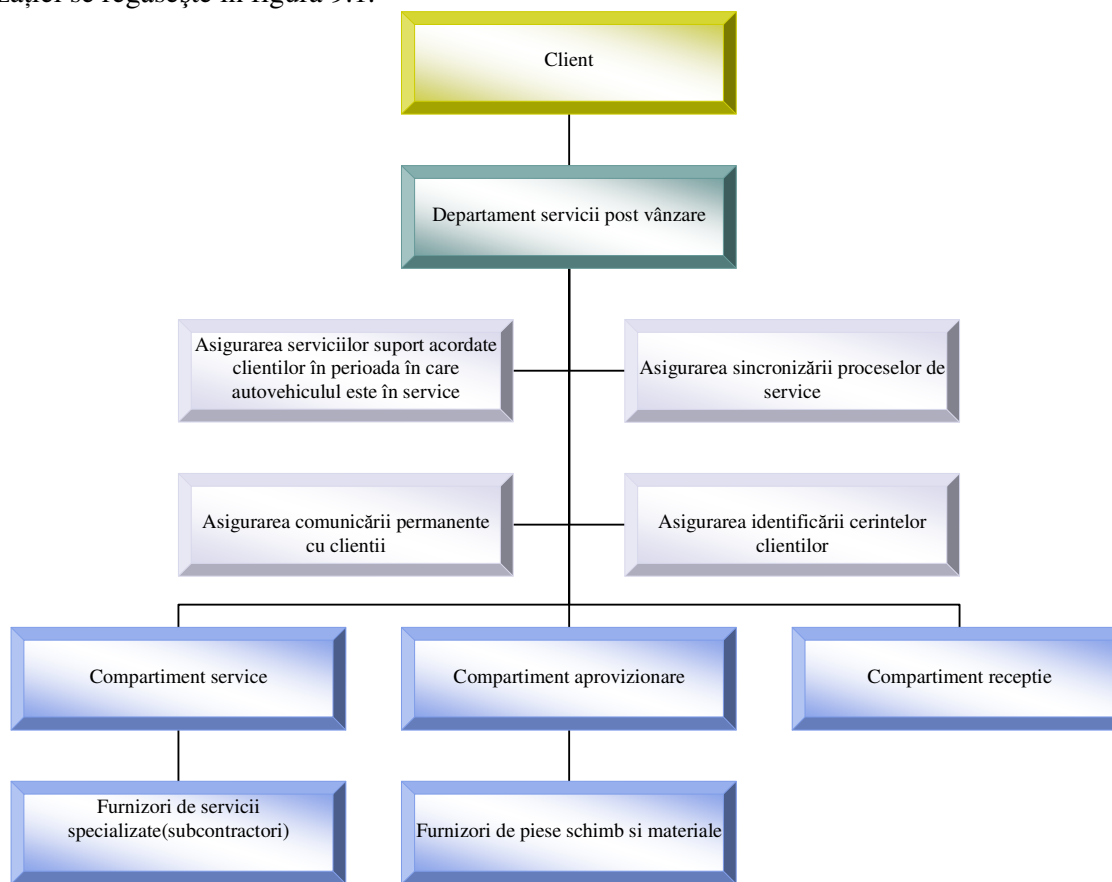


Fig. 9.1 Modelul departamentului servicii post vânzare

Din punct de vedere al metodelor utilizate, cercetarea științifică a fost realizată prin consultarea datelor puse la dispoziție de organizația prestatoare de servicii. În urma analizării datelor expresia matematică a nivelului de satisfacție a clienților poate fi definită astfel:

$$Nsc = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8) \quad (9.1)$$

unde: Nsc reprezintă nivelul de satisfacție a clienților;

x_1 – nivel satisfacție clienți cu privire la programare/recepție;

x_2 – nivel satisfacție clienți cu privire la consilierul de service;

- x_3 – nivel satisfacție clienți cu privire la facilitățile atelierului;
- x_4 – nivel satisfacție clienți cu privire la calitatea lucrărilor service;
- x_5 – nivel satisfacție clienți cu privire la predarea autovehiculului după finalizarea lucrărilor service;
- x_6 – nivel satisfacție clienți cu privire la recontactarea clienților după finalizarea reparațiilor;
- x_7 – nivel satisfacție clienți cu privire la intenția clientului de a reveni la service;
- x_8 – nivel satisfacție clienți cu privire la recomandarea service-ului către alți clienți.

Cu ajutorul aplicației software MODDE au fost prelucrate datele aferente modelului de evaluare a calității serviciilor post vânzare din cadrul atelierului service autoturisme, rezultând reprezentările grafice de mai jos. Figura 9.2 redă modul în care nivelul de satisfacție a clienților este influențat de calitatea lucrărilor de service și de percepția clientului asupra facilităților atelierului service. Expresia matematică a nivelului de satisfacție a clienților poate fi definită astfel:

$$N_{sc} = 3801,4056 - 97,656*x_3 + 18,5709*x_4 + 0,7508*x_3^2 - 0,4866*x_3*x_4 + 0,157*x_4^2 \quad (9.2)$$

Se observă faptul că satisfacția clienților atinge nivelul maxim atunci când nivelul de calitate aferent lucrărilor efectuate atinge nivelul maxim.

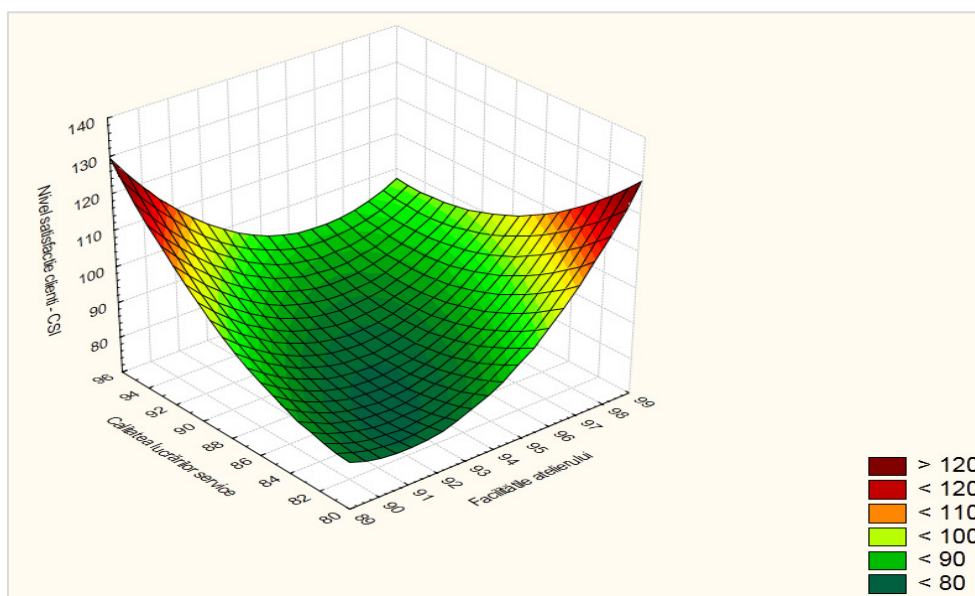


Fig. 9.2 Corelația satisfacției clienților cu calitatea lucrărilor service și facilitățile atelierului

În urma analizării datelor menționate mai sus, considerăm că modelul aferent evaluării calității serviciilor post vânzare care se desfășoară în cadrul organizației bazate pe cunoștințe trebuie să fie structurat în baza indicatorilor menționați în tabelul 9.1.

Tabelul 9.1 Modelul de evaluare a calității serviciilor post vânzare

Model evaluare satisfacție globală clienți	Indicatori de evaluare satisfacție clienți	Nivel minim
Nivelul general de satisfacție clienți - CSI	Atitudinea consilierului de service	95%
	Calitatea lucrărilor efectuate în service	95%
	Recontactarea clienților după finalizarea reparațiilor	95%
	Intenția clientului de a reveni la service	95%
	Recomandarea service-ului către alți clienți	95%
	Facilitățile atelierului	95%

Cu ajutorul unor metode de optimizare specifice: Box-Wilson, metoda programării liniare, metoda multiplicatorilor Lagrange, ș.a.m.d., este posibilă stabilirea unor relații care să exprime din punct de vedere matematic nivelul de satisfacție a clienților organizației bazată pe cunoștințe.

10. COSTUL DE POSESIUNE AL AUTOVEHICULULUI – STUDIU DE CAZ

Obiectivul cercetării științifice este acela de a analiza și prezenta componentele specifice costului de posesiune cu scopul de a contribui la stabilirea criteriilor în baza cărora clienții să poată lua mai ușor decizia de cumpărare având în vedere buna gestionare a resurselor bugetului propriu și satisfacția cu privire la produsul achiziționat.

Cercetarea științifică prezintă o analiză a costurilor deținerii unui autovehicul ținând cont de costul efectiv al produsului, costul utilizării produsului, costul exploatarei și întreținerii produsului, costul alimentării cu combustibil, influența normelor de poluare și nu în ultimul rând de influența taxelor de înmatriculare. Din punct de vedere al metodelor utilizate, cercetarea științifică a fost realizată prin consultarea datelor puse la dispoziție de reprezentanțele producătorilor de autovehicule, date prezente și pe paginile de internet ale acestor organizații și prin *observație directă participativă*. Elementele esențiale din structura costului de posesiune aferent autovehiculului sunt prezentate în figura 10.1.

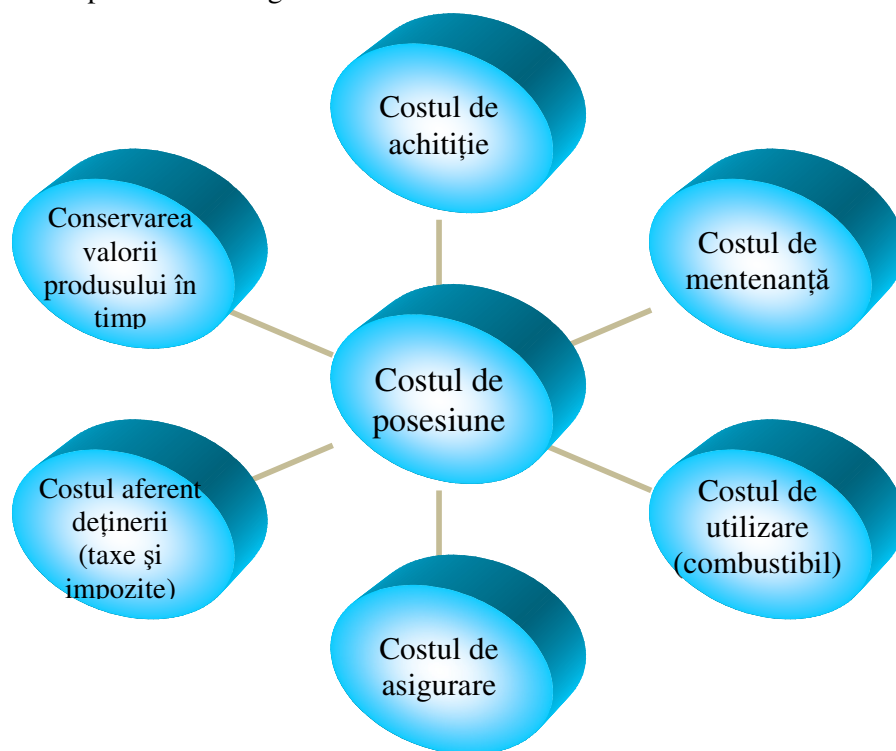


Fig. 10.1 Factori de influență a costului de posesiune

Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Analysis of the ownership cost in the current economical context in the knowledge-based organization*, Journal of Information Technology Education: Research, ISSN: 1547 - 9714, Vol. 11 A1, pag. 19-29, 2012

Cu ajutorul *analizei corelaționale* au fost analizate relațiile existente între factorii de influență ai costului de posesiune și evoluția acestor costuri pentru o perioadă de 5 ani de la data achiziționării autovehiculului. Rezultatele cercetării au fost prezentate cu ajutorul *metodei grafice*.

Valorile analizate au fost obținute prin măsurare directă, accentul studiului fiind pus pe înțelegerea noțiunilor de bază aferente structurării costurilor și pe sintetizarea informațiilor obținute în urma analizării acestora.

Din punct de vedere științific, expresia matematică a definiției costului de posesiune poate fi definită astfel:

$$CP = CA + CE + CM, \quad (10.1)$$

unde: CA reprezintă costul de achiziție;
 CE - costul de exploatare;
 CM - costul necesar menținerii valorii de revânzare.

Expresia matematică a costului de exploatare (CE) poate fi definită astfel:

$$CE = Ca + Cti + Cm + Cc, \quad (10.2)$$

unde: Ca reprezintă costul de asigurare;
 Cti - costul pentru taxe și impozite;
 Cm - costul mentenanței;
 Cc - costul combustibilului.

În continuare sunt prezentate datele aferente structurii costurilor de posesiune analizate pentru 9 mărci distincte de autovehicule alături de o analiză comparativă a acestor costuri. Autovehiculele analizate au ca an de fabricație anul 2011. Producătorii acestor autovehicule sunt atât din Comunitatea Europeană cât și din Japonia (Toyota, Mazda Motor Corporation, Honda, Mitsubishi Motors) iar autovehiculele au specificații tehnice și motorizări similare.

În vederea calculării costului aferent consumului de combustibil a fost estimat prețul combustibilului diesel la valoarea de 5,5 lei/litru. De asemenea, consumul specific de carburant a fost calculat luând în considerare consumul maxim dat de producător pentru regimul de circulație în mediul urban.

Având în vedere condițiile de trafic și calitatea combustibilului, deși producătorul nu prevede înlocuirea tuturor filtrelor la fiecare revizie, în cadrul acestui studiu costul mentenanței include înlocuirea filtrelor de aer, combustibil și polen la fiecare revizie cu excepția primei revizii.

De asemenea, pentru a avea o estimare maximală a costurilor de întreținere am considerat că plăcuțele de frână aferente punților față și spate sunt înlocuite la 60.000 km iar până la parcurgerea a 100.000 km se înlocuiesc cel puțin o dată discurile de frână aferente punților față - spate și anvelopele.

Structura estimativă a costurilor aferente achiziționării și deținerii pentru o perioadă de 5 ani cu un parcurs total maxim de 100.000 km autovehiculelor menționate este prezentată în tabelul 10.1. Se poate observa faptul că după o perioadă de 5 ani sau 100.000 km costul aferent posesiunii autoturismelor aproape că atinge prețul de achiziție.

Tabelul 10.1 Structură costuri posesiune autovehicule

Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Analysis of the ownership cost in the current economical context in the knowledge-based organization*, Journal of Information Technology Education: Research, ISSN: 1547 - 9714, Vol. 11 A1, pag. 19-29, 2012

Structura costurilor aferente achiziționării și deținerii autovehiculului	Cost posesiune autoturism pentru o perioada de 5 ani sau 100.000 km (EURO cu TVA inclus)								
	Mercedes-Benz C Klasse	Audi A4	BMW 318 D Sedan	Volkswagen Passat	Ford Mondeo	Toyota Avensis	Mazda 6	Honda Accord	Mitsubishi Lancer
Specificații tehnice modele auto	Mercedes-Benz Clasa C, motorizare diesel 200 CDI, Euro 5, 2143 cmc, 100 KW (136 CP)	Audi A4, motorizare diesel 2.0 TDI, 1.968 cmc, 100 KW (136 CP)	BMW 318D, motorizare diesel 2.0 TDI, 1.995 cmc, 105KW (143CP)	Volkswagen Passat, motorizare diesel 2.0 TDI, 1.968 cmc, 103KW (140CP)	Ford Mondeo, motorizare diesel 2.0 TDCi, 2000 cmc, 103KW (140CP)	Toyota Avensis, motorizare diesel 2.0 L D-4D DPF, 1998 cmc, 93 KW(126 CP)	Mazda 6, motorizare 2.0 D,CD129C E, 2184cc, 95KW (129CP)	Honda Accord, Diesel 2l MT, 2199cc, 110KW (150CP)	Mitsubishi Lancer, Diesel 2l MT, DID MIVEC, 1798cc, 110KW (150CP)
1. Cost achiziție	30.988 €	32.970 €	32.984 €	27.994 €	26.400 €	22.869 €	22.890 €	27.268 €	21.493 €

Rezumat teză de doctorat, Ing. Roberto Daniel Grecu
 ” Contribuții privind creșterea calității serviciilor post vânzare ale autovehiculelor”

1.1. Cost efectiv de achiziție (preț autovehicul)	30.988 €	32.970 €	32.984 €	27.994 €	26.400 €	22.869 €	22.890 €	27.268 €	21.493 €
1.2. Costul suplimentar de achiziționare a autovehiculului	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2. Cost exploatare autovehicul	21.965 €	18.646 €	20.971 €	19.112 €	20.494 €	18.806 €	19.038 €	21.522 €	18.762 €
2.1. Cost de asigurare	8.466 €	8.177 €	8.177 €	8.643 €	8.643 €	5.938 €	5.938 €	8.549 €	6.529 €
2.1.1. Cost de asigurare RCA	729 €	729 €	729 €	729 €	729 €	729 €	729 €	729 €	729 €
2.1.2. Cost de asigurare CASCO	7.737 €	7.448 €	7.448 €	7.914 €	7.914 €	5.209 €	5.209 €	7.820 €	5.800 €
2.2. Cost taxe și impozite	1.555 €	727 €	731 €	727 €	1.460 €	731 €	1.562 €	1.565 €	703 €
2.2.1. Cost înmatriculare (taxă poluare, taxe înmatriculare)	405 €	306 €	310 €	306 €	310 €	310 €	412 €	415 €	282 €
2.2.2. Cost impozit anual	943 €	214 €	214 €	214 €	943 €	214 €	943 €	943 €	214 €
2.2.3. Cost taxă de drum (rovigneta)	143 €	143 €	143 €	143 €	143 €	143 €	143 €	143 €	143 €
2.2.4. Cost ITP (se efectuează periodic la 2 ani) - cost pentru 3 ITP-uri	64 €	64 €	64 €	64 €	64 €	64 €	64 €	64 €	64 €
2.3. Cost mentenanță (inclusiv înlocuire placuțe frână, discuri frână, anvelope)	3.563 €	2.802 €	3.158 €	2.802 €	2.010 €	3.363 €	2.895 €	2.503 €	2.363 €
2.4. Cost consum combustibil	8.381 €	6.940 €	8.905 €	6.940 €	8.381 €	8.774 €	8.643 €	8.905 €	9.167 €
3. Cost generat pentru menținerea valorii de revânzare a autovehiculului (100 € trimestrial)	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Total cost deținere autovehicul pentru o perioadă de 5 ani	54.953 €	53.616 €	55.955 €	49.106 €	48.894 €	43.675 €	43.928 €	50.790 €	42.255 €

Conform datelor prezentate în tabelul 10.2 se observă faptul că ponderile diferitelor categorii de costuri sunt relativ similare atunci când sunt raportate la totalul costurilor aferente deținerii autovehiculelor pentru o perioadă de 5 ani sau 100.000 km.

Tabelul 10.2 Pondere structură costuri posesiune autovehicul

Sursa: Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Analysis of the ownership cost in the current economical context in the knowledge-based organization*, Journal of Information Technology Education: Research, ISSN: 1547 - 9714, Vol. 11 A1, pag. 19-29, 2012

Structura costurilor aferente achiziționării și deținerii autovehiculului	Pondere în total Cost posesiune autoturism pentru o perioadă de 5 ani sau 100.000 km								
	Mercedes-Benz C Klasse	Audi A4	BMW 318 D Sedan	Volkswagen Passat	Ford Mondeo	Toyota Avensis	Mazda 6	Honda Accord	Mitsubishi Lancer
Specificații tehnice modele auto	Mercedes-Benz Clasa C, motorizare diesel 200 CDI, Euro 5, 2143 cmc, 100 KW (136 CP)	Audi A4, motorizare diesel 2.0 TDI, 1.968 cmc, 100 KW (136 CP)	BMW 318D, motorizare diesel 2.0 TDI, 1.995 cmc, 105KW (143CP)	Volkswagen Passat, motorizare diesel 2.0 TDI, 1.968 cmc, 103KW (140CP)	Ford Mondeo, motorizare diesel 2.0 TDCi, 2000 cmc, 103KW (140CP)	Toyota Avensis, motorizare diesel 2.0 L D-4D DPF, 1998 cmc, 93 KW (126 CP)	Mazda 6, motorizare 2.0 D, CD129 CE, 2184cc, 95KW (129CP)	Honda Accord, Diesel 21 MT, 2199cc, 110KW (150CP)	Mitsubishi Lancer, Diesel 21 MT, DID MIVEC, 1798cc, 110KW (150CP)
1. Cost achiziție	56%	61%	59%	57%	54%	52%	52%	54%	51%
1.1. Cost efectiv de achiziție (preț autovehicul)	56%	61%	59%	57%	54%	52%	52%	54%	51%
1.2. Costul suplimentar de achiziționare a autovehiculului	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2. Cost exploatare autovehicul	40%	35%	37%	39%	42%	43%	43%	42%	44%
2.1. Cost de asigurare	15%	15%	15%	18%	18%	14%	14%	17%	15%
2.1.1. Cost de asigurare RCA	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	2%

Rezumat teză de doctorat, Ing. Roberto Daniel Grecu
 ” Contribuții privind creșterea calității serviciilor post vânzare ale autovehiculelor”

2.1.2. Cost de asigurare CASCO	14%	14%	13%	16%	16%	12%	12%	15%	14%
2.2. Cost taxe și impozite	3%	1%	1%	1%	3%	2%	4%	3%	2%
2.2.1. Cost înmatriculare (taxă poluare, taxe înmatriculare)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
2.2.2. Cost impozit anual	1,7%	0,4%	0,4%	0,4%	1,9%	0,5%	2,1%	1,9%	0,5%
2.2.3. Cost taxă de drum (rovignetă)	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
2.2.4. Cost ITP (se efectuează periodic la 2 ani) - cost pentru 3 ITP-uri	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%
2.3. Cost mentenanță (inclusiv înlocuire plăcuțe frână, discuri frână, anvelope)	6%	5%	6%	6%	4%	8%	7%	5%	6%
2.4. Cost consum combustibil	15%	13%	16%	14%	17%	20%	20%	18%	22%
3. Cost generat pentru menținerea valorii de revânzare a autovehiculului (100 € trimestrial)	4%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	4%	5%
Total cost deținere autovehicul pentru o perioadă de 5 ani	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Cercetarea științifică evidențiază faptul că indiferent de marca autovehiculului pe care clientul dorește să îl achiziționeze, ponderea costurilor cumulate aferente posesiunii autovehiculelor pentru o perioadă de 5 ani sau 100.000 km este relativ similară.

Din punct de vedere al costului de posesiune se diferențiază două categorii de autovehicule și anume autovehiculele cu cost de posesiune mai mare de 50.000 euro (TVA inclus) și autovehiculele al căror cost de posesiune este mai mic decât 50.000 euro (TVA inclus).

Din prima categorie fac parte în ordine descrescătoare din punct de vedere al costului total de posesiune autovehiculele BMW, Mercedes-Benz și Audi A4. În imediata apropiere față de prima categorie se regăsește Ford Mondeo (49.168 euro) urmat îndeaproape de Honda Accord (47.515 euro).

Cercetarea științifică demonstrează încă o dată cât de importantă este evaluarea completă a costurilor înainte de a lua decizia de cumpărare și totodată importanța rolului pe care îl are consilierul de vânzări în momentul în care identifică cerința clientului.

11. CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII ORIGINALE ȘI DIRECȚII DE CERCETARE

În literatura de specialitate se menționează că ”*așteptările clienților privitoare la cei care prestează servicii sunt clare. Clienții vor ca serviciile să arate bine, să fie responsabile, să inspire siguranță, să fie empatic și mai mult ca orice – să fie de încredere*”. Consumatorii vor ca firmele să facă ceea ce spun că vor face.¹⁸

În urma cercetării științifice efectuate s-a observat că din punct de vedere al caracteristicilor de calitate ale autovehiculelor, clienții cumpără:

- fiabilitate;
- flexibilitate;
- economicitate;
- ușurință în exploatare;
- confortabilitate;

¹⁸ Sewel, C., Brown, P., *Clienți pe viață*, pag. 63, Editura Publica, București, 2009.

- aport la imaginea personală;
- asistență tehnică permanentă în orice zonă de acoperire geografică;
- asigurarea mobilității în cazul în care autovehiculul aflat în posesia clientului este imobilizat;
- disponibilitatea personalului suport;

Analizând caracteristicile de calitate ale autovehiculului, putem exprima calitatea globală percepută de client într-o formă simplificată, sub forma următorilor indicatori:

- perioada de livrare a autovehiculului nou;
- perioadă de imobilizare în service;
- număr de reveniri în service;
- număr de reclamații clienți.

În timpul prezentării produselor sau serviciilor trebuie să reușim să facem afirmații de valoare prin care să transmitem către client care sunt ”BENEFICIILE” pe care le obține achiziționând produsul sau serviciul oferit de organizație.

Clienții doresc să cumpere de fiecare dată un pachet integrat de produse și servicii care să le satisfacă în totalitate cerințele. Totodată, clienții doresc să transfere responsabilitatea gestionării exploatarei produsului sau serviciului achiziționat către vânzător sau către prestatorul de servicii.

Viitorul aparține organizațiilor care reușesc să satisfacă și să depășească în totalitate cerințele clienților, în special cele referitoare la calitatea serviciilor prestate după vânzarea autovehiculului.

În prima parte cercetarea științifică s-a axat pe studiul autovehiculului și pe modul în care caracteristicile acestuia își manifestă influența asupra consumatorului, clientului final. Ulterior, cercetarea a fost extinsă asupra clienților, asupra consumatorilor de produse și servicii, prin analiza metodelor și tehnicilor de evaluare a satisfacției clienților.

Următoarea etapă din cadrul programului de cercetare științifică a fost cercetarea sistemelor de organizare a serviciilor post vânzare ale autovehiculelor. Astfel au fost identificate oportunitățile de dezvoltare specifice activității organizațiilor prin eficientizarea structurii organizaționale, prin îmbunătățirea comunicării inter și intra departamentale și nu în ultimul rând prin crearea și implementarea culturii organizaționale necesare creșterii nivelului de performanță al organizațiilor bazate pe cunoștințe.

Obiectivul final al cercetării științifice a fost acela de a elabora modelul de evaluare a nivelului de calitate aferent serviciilor post vânzare din cadrul industriei prestatoare de servicii de reparații autovehicule, model care să satisfacă cerințele atât cerințele producătorilor de autovehicule cât și cerințele organizațiilor partenere care prestează servicii de reparații autovehicule.

Rezultatul programului de cercetare științifică oferă organizațiilor interesate soluțiile necesare pentru aprofundarea cunoașterii contextului tehnico – economic actual, pentru gestionarea eficientă și rațională a resurselor materiale și umane specifice industriei auto, în vederea creșterii eficienței economice.

Studiul a implicat desfășurarea unei cercetări interdisciplinare, colectivul de cercetare având în vedere aspectele specifice țării noastre, culturii noastre, cercetate din perspectiva tehnico – economică în corelare directă cu contextul european actual.

Contribuții teoretice și practice originale

Teza de doctorat prezintă o analiză detaliată a organizației prestatoare de servicii de mentenanță autovehicule în contextul economic actual având ca obiectiv identificarea strategiilor de creștere a calității serviciilor post vânzare în corelare directă cu asigurarea satisfacției clienților.

Încă de la introducere sunt prezentate *caracteristicile pieței auto* și sunt structurate direcțiile de cercetare cu privire la *strategiile de asigurare a satisfacției clienților*. Cercetările științifice se concentrează pe *identificarea tehnicilor și metodelor de asigurare a satisfacției clienților*, acest obiectiv fiind considerat ca fiind un factor critic de succes al organizației prestatoare de servicii de mentenanță auto. În prima parte a tezei au fost definite *caracteristicile de calitate specifice*

autovehiculelor și cerințele specifice producătorilor de autovehicule.

În capitolul trei se regăsește *sinteza conceptelor de îmbunătățire continuă* cu aplicare directă în industria prestatoare de servicii de mentenanță auto. Cercetarea științifică continuă cu prezentarea *metodelor de identificare a nivelului de satisfacție a clienților* cu privire la serviciile post vânzare. Secțiunea aplicativă prezintă *analizele SWOT, STEP* și analiza rezultatelor obținute în urma prelucrării chestionarelor la care au răspuns clienții organizației.

Cercetarea științifică continuă cu *studiul temperamentelor*, fiind prezentată o *aplicație practică a acestor principii* în activitatea organizației prestatoare de servicii.

În continuare a fost definită organizația bazată pe cunoștințe și au fost identificate principiile *satisfacției globale a clienților*, au fost prezentate *tehnici și metode de analiză a reclamațiilor clienților și a revenirilor în service*. A fost definit un *ghid practic de cuvinte și expresii utilizate în gestionarea situațiilor conflictuale*.

Cercetarea științifică prezintă în continuare conceptele *calității sistemelor de organizare* aferente serviciilor post vânzare autovehicule identificând *rolul organizării strategice* a departamentului servicii post vânzare. Sunt prezentate *funcțiile manageriale* și modul în care acestea influențează activitatea organizației prestatoare de servicii în cadrul stabilit prin *sistemul legislativ intern* al organizației prestatoare de servicii. A fost prezentat un *ghid practic al serviciilor de sprijin* care pot fi oferite clienților.

Având la bază principiile buneii gestionării a activității departamentului servicii post vânzare au fost identificați indicatorii principali din cadrul bugetului de venituri și cheltuieli și au fost sintetizați *indicatorii specifici monitorizării activității managerilor de departamente*. Cercetarea științifică prezintă în continuare *analiza calității proceselor de service* care se derulează în cadrul departamentului servicii post vânzare identificând în detaliu *factorii critici de succes aferenți fiecărui proces și subproces*. Au fost prezentate etapele care trebuie parcurse în vederea asigurării eficacității proceselor și pentru asigurarea calității procesului decizional.

Cercetarea științifică prezintă *aplicații practice* cu privire la: aplicabilitatea *principiilor comunicării interne* în cadrul departamentului servicii post vânzare, *circuitul informației, procesul de delegare, procesul de formare a echipei, tehnicile de comunicare, regulile de influențare a deciziilor* alături de *modul practic în care membri echipei trebuie să interacționeze cu clienții*. Au fost prezentați factorii care influențează satisfacția clienților, *barierele* care trebuie să fie depășite în comunicarea cu clienții interni și externi după care a fost prezentată o *aplicație practică cu privire la gestionarea timpilor de lucru* specifici lucrărilor service de mentenanță auto.

Subcapitolul 6.1.1 prezintă *structura organizațională, sistemul legislativ* al organizației, *politicile* organizației și *modelul organigramei* specifice organizației prestatoare de servicii de mentenanță autovehicule. Au fost prezentați indicatorii de performanță specifice activității de service și comercializare piese schimb alături de modelul aferent *analizei revenirilor în service*. A fost prezentat un *plan de acțiuni* specifice necesare în vederea *creșterii numărului de ore facturate* pe autovehicul intrat în service și o *sinteză a metodelor* care pot fi aplicate în vederea *eliminării rezistenței la schimbare* a membrilor organizației.

În vederea elaborării *modelului de evaluare a calității serviciilor post vânzare* a fost definit *conceptul specific calității efective* a serviciilor oferite de organizație alături de *conceptul calității percepute de client*. Având la bază aceste concepte în cadrul unei aplicații practice au fost identificați și analizați *indicatorii specifici evaluării calității serviciilor* service oferite clienților. În urma monitorizării și analizării indicatorilor de performanță specifice atelierelor service a fost elaborat un *plan de măsuri* care trebuie să fie implementate în vederea *îmbunătățirii calității serviciilor post vânzare*.

Având în vedere contextul economic actual în cadrul cercetării științifice este prezentată o *analiză a costurilor* specifice activității care se desfășoară în cadrul departamentului servicii post vânzare. În urma acestei analize au fost identificate *metode specifice și tehnici de reducere a cheltuielilor* în cadrul organizației prestatoare de servicii de mentenanță auto. În același context au fost prezentate avantajele competitive oferite de sistemele de management japonez.

În baza factorilor critici de succes specifici activității de mentenanță auto a fost identificat *modelul specific asigurării calității proceselor* care se desfășoară în cadrul departamentului servicii post vânzare.

Cercetarea științifică prezintă *stilurile de management și influența acestora* asupra nivelului de performanță specific activității departamentului servicii post vânzare. În vederea gestionării eficiente a situațiilor conflictuale au fost stabilite *etapele care trebuie parcurse* de membri organizației *astfel încât să fie generată satisfacția clienților și implicit fidelizarea* acestora. Suplimentar a fost întocmit un *ghid de expresii* care este recomandat să fie folosite în vederea gestionării cu succes a acestor situații alături de o *sinteză a greșelilor* frecvente care se fac în timpul gestionării situațiilor conflictuale.

În cadrul *perspectivei absolvent - angajator* sunt prezentate *metode moderne de predare* în învățământul superior, în contextul managementului parteneriatului dintre instituțiile de învățământ superior și mediul privat. Pornind de la *modelarea proceselor de service* este prezentat *modelul departamentului servicii post vânzare în relația cu partenerii externi*.

Cercetarea științifică definește și prezintă o analiză detaliată a *costului de posesiune* al autovehiculului, urmată de un studiu comparativ al costului de posesiune pentru 8 modele diferite de autovehicule (de aceeași clasă).

Cercetarea științifică a demonstrat faptul că angajații care sunt în contact direct cu clienții au un rol esențial în asigurarea satisfacției globale a clienților. Angajații organizației au un aport deosebit și în promovarea imaginii organizației în exterior, fiind evident faptul că o importanță deosebită trebuie acordată și asigurării unui nivel înalt al satisfacției angajaților. O bună comunicare între clienții interni generează o ambianță deosebit de plăcut la locul de muncă, fapt care se răsfrânge pozitiv și asupra clienților externi. Astfel organizația va reuși să aibă tot mai mulți clienți loiali¹⁹.

În continuare vom prezenta câteva detalii cu privire la principalele contribuții aduse în urma cercetărilor științifice:

- **Asigurarea satisfacției globale a clienților**

Organizațiile prestatoare de servicii care nu acordă atenția cuvenită relației cu clienții nu vor putea supraviețui decât pentru o perioadă scurtă de timp și numai datorită competitivității reduse în anumite domenii de activitate. Angajații organizației trebuie să fie educați, motivați și totodată monitorizați, astfel încât serviciile oferite să se ridice la nivelul așteptărilor clienților. Modul în care angajații acționează poate să fie monitorizat prin evaluări C.S.I (Customer Satisfaction Index) sau prin evaluări periodice de tip Mystery Shopping.

Clienții consideră că este extrem de important ca toate intervențiile service să fie finalizate în cel mai scurt timp posibil și fără greșeli sau omisiuni de la tratarea neconformităților sesizate. În cazul în care pentru finalizarea aceleiași probleme este necesară o revenire/reintrare a autovehiculului în service, clientul va fi în mod sigur profund nemulțumit, situație în care doar asigurarea unui nivel de comunicare excelent poate salva și îmbunătăți relația cu clientul.

Îmbunătățirea comunicării cu clientul trebuie să fie una din principalele preocupări ale fiecărei organizații, mai ales dacă avem în vedere faptul că alegerea eronată a canalului potrivit de comunicare alături de disonanța cognitivă sunt principalii factori care provoacă apariția situațiilor conflictuale. În urma analizelor efectuate s-a constatat faptul că în multe cazuri cerința clientului a fost doar aceea de a comunica eficient, în special de a fi ascultat. Clientul trebuie să observe transparența angajaților, disponibilitatea, empatia ca și parteneri în contractul încheiat în vederea rezolvării problemelor apărute

Având în vedere faptul că website-ul este un mijloc eficient de comunicare, tot mai mulți

¹⁹ Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., Țițu Mariana, *Communication in External Customer's Relations within Organisations that have implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2011, IAENG International Conference on Industrial Engineering (ICINDE'11), Hong Kong, registration number IMECS2011_1291293477, ICINDE_97, 5 pages, ISBN 978-988-18210-3-4, 2011, ISI.

clienți utilizează canalele de comunicare electronică. Organizația trebuie să pună la dispoziția clienților informațiile necesare în format electronic, facilitând astfel accesul la informațiile cu caracter general (date de contact, specificații produse, tarife practice, oferte speciale, gama completă a serviciilor oferite). În activitatea de gestionare a relației cu clienții un rol esențial îl au clienții fideli organizației, cei care au ales să fie alături de organizație an de an folosind produsele și serviciile oferite de organizație. Gestionarea eficientă a relației cu clienții fideli, cei care sunt adevărații parteneri ai organizației, generează un profit substanțial comparativ cu clienții care nu sunt legați de organizație²⁰.

Organizațiile moderne, bazate pe principiile dezvoltării durabile, trebuie să asigure niveluri tot mai înalte de dezvoltare în domeniul specific de activitate, în domeniul creșterii performanțelor angajaților, în domeniul creșterii nivelului de cunoștințe și abilități de comunicare atât în interiorul organizației, cât și în afara acesteia.

Indiferent de forma sub care se derulează, comunicarea este un proces extrem de complex care trebuie să asigure permanent legătura dintre emițător și receptor, obiectivul principal fiind acela ca emițătorul să își facă perceput și acceptat propriul mesaj. În cazul în care organizația este recunoscută ca lider din punct de vedere al competiției în domeniul său de activitate, receptorului mesajului prin “mecanismul percepției selective” îi va fi mai ușor să aleagă și să rețină corect informația transmisă.

Comunicarea de calitate poate fi descrisă ca fiind o pârghie eficientă pentru îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite de organizație, pentru perfecționarea continuă a proceselor derulate în cadrul organizației și totodată pentru identificarea cerințelor clienților. Un rol esențial în acest proces îi revine liderului vizionar, echipei pe care acesta o gestionează în vederea îndeplinirii obiectivelor și modului în care conducătorul organizației asigură crearea liantului numit “comunicare” în cadrul organizației.

Managerii organizației trebuie să cunoască temperamentele și trăsăturile oamenilor cu care lucrează, pentru a reuși să îi pună în valoare și să creeze un climat favorabil dezvoltării comunicării, inițiativei și creativității. Una din modalitățile prin care organizația reușește să genereze pentru client sentimentul de apartenență la grup, este editarea și transmiterea către clienți a unei publicații periodice (broșură, revistă).

Atunci când clientul prezintă o situație în care are nevoie de suportul organizației apare oportunitatea de a fideliza acel client. De fapt clientul dorește să primească soluții nu doar sugestii și asigurări de suport. În aceste cazuri angajații organizației demonstrează empatia față de clienți, arată că le pasă cu adevărat de clienți și totodată generează referințe viitoare excelente întrucât clientul a fost ajutat întocmai și la timp, atunci când i-a fost greu. Clientul va rămâne cu percepția ca angajații organizației sunt persoane pe care se poate baza și vor transmite aceste mesaje mai departe în piață.

Doar clienții mulțumiți pot asigura organizației și pe viitor calitatea de lider pe piață. În vederea atingerii acestui obiectiv strategic, condițiile de bază sunt asigurarea calității produselor și serviciilor oferite de organizație. În acest sens, toate departamentele din cadrul organizației trebuie să acționeze ca un tot unitar.

▪ **Sisteme de organizare a serviciilor post vânzare ale autovehiculelor**

Unul din obiectivele cercetării științifice a fost acela de a demonstra rolul deosebit pe care îl are gestionarea corectă a proceselor care se desfășoară în cadrul departamentului servicii post

²⁰ Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., Țițu Mariana, *Communication in External Customer's Relations within Organisations that have implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2011, IAENG International Conference on Industrial Engineering (ICINDE'11), Hong Kong, registration number IMECS2011_1291293477, ICINDE_97, 5 pages, ISBN 978-988-18210-3-4, 2011, ISI.

vânzare din organizațiile prestatoare de servicii în industria reparațiilor auto, care au implementat un sistem de management al calității²¹.

Calitatea documentelor întocmite în timpul procesului de reparare a autovehiculelor stă la baza asigurării calității proceselor care se desfășoară în cadrul organizației prestatoare de servicii de reparații autovehicule.

În urma cercetărilor efectuate s-a demonstrat faptul că asigurarea calității serviciilor oferite clienților începe cu calitatea produsului care bineînțeles este asigurată în primul rând de către producător. Acesta la rândul său are nevoie de informații de calitate provenite de la reprezentanții săi care asigură întreținerea produsului în piață. Fără acest feedback corect colectat și transmis, șansele producătorului de a asigura prezența pe piață a produselor de calitate este redusă la minim.

Toate aceste informații sunt gestionate prin documentele care sunt întocmite în timpul procesului de reparare a autovehiculelor, începând din momentul în care clientul apelează la serviciile organizației și se încheie cu obținerea feedback-ului de la client, după facturare, referitor la calitatea serviciilor și produselor de care acesta a beneficiat.

În fiecare etapă a acestui proces complex trebuie să se adauge valoare produsului și totodată serviciului oferit. Spre exemplu, într-un atelier service de reparații autovehicule dacă programarea lucrărilor nu este judicios efectuată, tehnicienii nu vor avea de lucru pentru o anumită perioadă de timp sau vor fi nevoiți să lucreze sub presiunea generată de nerespectarea termenelor de finalizare a intervențiilor agreeate cu clienții în momentul aducerii autovehiculelor la service.

Rolul managerilor de la oricare din nivelurile structurii organizaționale trebuie să fie acela de a se focaliza pe calitatea serviciilor oferite deși aceștia sunt tentați să se focalizeze mai mult asupra elementelor de natură comercială și financiară, care par să genereze câștiguri mai ușor vizibile. Calitatea proceselor de service în organizațiile care au implementat un sistem de management al calității reprezintă elementul care stă la baza structurii necesare asigurării nivelului de performanță stabilit de organizație.

În cadrul organizației prestatoare de servicii de reparare a autovehiculelor, conceptul actual de management are la bază trei elemente distincte și anume activitățile (ca parte a proceselor), resursele umane (angajații care gestionează procesele și execută acțiunile din structura proceselor) și cunoștințele pe care angajații le au sau le dobândesc prin instruirea permanentă.

Pentru a putea avea un sistem de management eficient este necesar ca în cadrul organizației să realizăm coeziunea proceselor de organizare, îndrumare, coordonare, administrare și nu în ultimul rând de leadership. Unele organizații au părăsit stilul tradițional de management realizând o ”străpungere managerială”. Sub acest factor sunt reunite caracteristicile care reflectă modul de antrenare și asumare a responsabilităților de către funcțiunile managerial ale organizației, în sensul inițierii, sprijinirii și promovării unei culture a calității totale.²²

▪ ***Gestionarea timpilor de lucru specifici reparațiilor auto având la baza documentele specifice proceselor***

În urma monitorizării unei lucrări de service, începând cu predarea autovehiculului la recepția service de către client și până în momentul în care clientul a preluat autovehiculul de la service, cercetarea științifică a evidențiat modalitățile prin care pot fi eliminate pierderile generate de întârzierile apărute pe parcursul derulării proceselor de service. S-a observat faptul că deși clientul a fost nevoit să aștepte 124 minute pentru a putea prelua autoturismul de la service, tehnicianul service a lucrat efectiv doar 74,5 minute, adică doar 60% din totalul timpului în care clientul a așteptat finalizarea intervenției service.

²¹ Oprean, C., Țîțu, M., Grecu, D., Oprean Camelia, *The Importance of Insuring Document Quality during the Process of Motor Vehicle Repair*, In: Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2011, IAENG International Conference on Industrial Engineering (ICINDE'11), Hong Kong, registration number IMECS2011_1291293477, ICINDE_98, 4 pages, ISBN 978-988-18210-3-4, 2011, ISI.

²² Oprean, C., Kifor, C., Suci, O., *Managementul integrat al calității*, Editura ULBS, pag. 79, ISBN 973-739-034-2, Sibiu, 2005.

▪ ***Elaborarea modelului de evaluare a nivelului de calitate a serviciilor post vânzare ale autovehiculelor***

Dobândirea și gestionarea cu succes a calității serviciilor oferite pe tot parcursul proceselor care se desfășoară în cadrul organizației este esențială în vederea asigurării parteneriatului cu clientul pe termen lung. În organizația analizată s-a efectuat o analiză a performanțelor obținute în urma derulării proceselor de service, după care s-au recomandat măsurile necesare în vederea îmbunătățirii continue a calității serviciilor oferite. Au fost procesate inclusiv informații referitoare la percepția clientului asupra modului în care organizația satisface cerințele sale. Pentru a asigura îmbunătățirea continuă a calității serviciilor oferite de organizație, trebuie să măsurăm permanent rezultatele acțiunilor întreprinse. Astfel avem oportunitatea de a investi în dezvoltarea și îmbunătățirea în continuare a proceselor care generează succesul competitiv al organizației, transformând-o în lider pe piața actuală.

Scopul final al definirii și îmbunătățirii permanente proceselor de service este asigurarea calității serviciilor oferite clienților de către organizație. Departamentele de vânzări, service și aprovizionare trebuie să colaboreze permanent având ca obiectiv strategic asigurarea satisfacției clientului care percepe organizația ca pe un tot unitar.

Fiecare persoană din cadrul organizației este responsabilă de asigurarea satisfacției clienților. Este un aspect extrem de important care nu poate fi lăsat pe seama unui singur compartiment sau mai grav, pe seama unei singure persoane desemnate în acest sens.

Ținta finală a organizației este atinsă atunci când clientul pleacă pe deplin mulțumit cu privire la calitatea serviciilor oferite de organizație, satisfăcut de nivelul de preț, plăcut impresionat de ambianța în care a așteptat finalizarea intervenției, de tratamentul special de care a beneficiat, toate aceste aspecte generând o experiență pozitivă care îl va determina pe client să revină cu plăcere la service.

▪ ***Influența stilurilor de management asupra nivelului de performanță în organizațiile bazate pe cunoștințe care au implementat un sistem de management al calității***

Cercetarea științifică prezintă principalele stiluri de management și modul în care putem interacționa în funcție de temperamentul identificat astfel încât să eliminăm orice barieră în comunicare. Managerii trebuie să facă eforturi susținute pentru ca membrii echipei să se accepte și să se trateze reciproc așa cum lor personal le place să fie tratați, înțelegând că își pot îmbunătăți nivelul de performanță și pot câștiga recompense mai mari muncind împreună. De asemenea, cercetarea științifică prezintă modul în care cunoașterea detaliată a stilurilor de management reușește să își aducă aportul la îmbunătățirea calității învățământului superior.

Regulile comportamentale pot să fie folosite pentru a motiva oamenii astfel încât să promoveze etica, moralitatea și integritatea, dorința de a performa atât în plan profesional cât și în plan personal. Din postura de manageri, pentru a implementa un sistem de management eficient în cadrul organizației trebuie să avem în vedere următoarele aspecte:

- modul în care comunicăm, modul în care reușim să coordonăm activitatea, să gestionăm resursele organizației fără a neglija obținerea sentimentului de acceptanță din partea angajaților. Este extrem de dificil ca un manager să poată conduce eficient fără să aibă o relație bine definită cu echipa pe care o conduce. Trebuie alocate resurse de timp pentru a cunoaște, a obține feedback, pentru a îi consilia pe membri echipei. Managerul trebuie să știe ceea ce le place angajaților, ce îi motivează, care sunt pasiunile lor în timpul liber și nu în ultimul rând ce își doresc cu adevărat;
- modul în care evidențiem realizările membrilor echipei, feedback-ul oferit și în special cadrul în care acesta este oferit;
- modul în care transmitem și transpunem obiectivele alocate și termenele de realizare, proiecția acestora în timp, modul în care transmitem așteptările noastre către membri echipei;

- trebuie urmărit modul în care este respectat codul de etică profesională, modul în care membri echipei interacționează atât în interiorul cât și în exteriorul organizației;
- suplimentar față de dezvoltarea profesională (tehnică) a membrilor echipei, managerul trebuie să asigure și permanenta dezvoltare a abilităților de comunicare;
- managerul trebuie să dea dovadă de flexibilitate dar în același timp el trebuie să fie echidistant în relația cu membri echipei;
- managerul trebuie să aibă și să își dezvolte permanent abilitățile de mentor și coach.

Este obligatoriu ca managerul să reușească să își impună punctele de vedere astfel încât, fără resentimente, membri echipei să acționeze în direcția indicată și să își modifice acțiunile în acest sens. Stilul de management reprezintă totalitatea acțiunilor întreprinse și a comportamentelor manageriale inițiate cu scopul coordonării activității echipei. Cercetarea științifică prezintă detaliat specificațiile aferente stilurilor de management și modul în care trebuie să interacționeze membri organizației în funcție de stilul de management identificat.

Managerii organizațiilor bazate pe cunoștințe trebuie să îi încurajeze pe toți anajații, indiferent de nivelul ierarhic pe care se află astfel încât aceștia să se dedice activității pe care o desfășoară. Stilul de conducere trebuie să fie adaptat de cele mai multe ori și în funcție de etapa în care se află formarea echipei iar managerii organizației trebuie să aibă cunoștințe aprofundate cu privire la managementul situațional.

- ***Asigurarea satisfacției globale în concordanță cu gestionarea relației cu clienții în organizațiile bazate pe cunoștințe care au implementat un sistem de management al calității. Satisfacția globală a clienților prin prisma relației furnizor – client.***

În cadrul tezei de doctorat a fost identificată și definită relația furnizor – client în cadrul departamentului servicii post vânzare. De asemenea au fost identificați factorii critici de succes specifici fiecărui proces care se derulează în cadrul departamentului servicii post vânzare. Acești factori influențează în mod direct stabilirea, derularea, menținerea și dezvoltarea continuă a parteneriatului pe termen lung cu clienții și furnizorii organizațiilor prestatoare de servicii.

În vederea identificării factorilor de influență care acționează asupra satisfacției clienților a fost definit conceptul de *satisfacție globală a clienților*. Satisfacția clienților reprezintă un indicator de performanță care diferențiază și poziționează organizația bazată pe cunoștințe în raport cu celelalte organizații concurente fiind influențată de nevoile, dorințele, obiectivele și cultura fiecărui individ.

Satisfacția globală a clienților reprezintă un indicator care măsoară nivelul la care serviciile și produsele unei organizații îndeplinesc așteptările clienților sau chiar le depășesc. Expresia matematică a satisfacției globale a clienților poate fi definită astfel:

$$Sgc = \frac{Nia}{Na}, \quad (11.1)$$

unde: Sgc reprezintă satisfacția globală a clienților;
Nia – nivelul de îndeplinire a așteptărilor clienților;
Na – nivelul așteptărilor clienților.

Pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor organizației, valoarea acestui indicator nu trebuie să fie subunitară.

Derularea reciproc avantajoasă a parteneriatului de afaceri dintre organizația prestatoare de servicii și clienții săi este elementul care stă la baza asigurării excelenței în afaceri. Totuși, în timpul desfășurării activității de zi cu zi pot să apară deficiențe care trebuie imediat eliminate, cu un nivel maxim de implicare din partea ambelor părți²³. Succesul fiecărei organizații este condiționat de

²³ Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Ensuring Global Satisfaction According to the Management of the Relationship with Clients, in the Knowledge-Based Organizations which Implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the 6th International Seminar Quality Management in Higher Education – QMHE 2010, code 399, 4 pages, Book II, pag. 681-684, ISBN 978-973-662-566-4, Tulcea, România, 2010, ISI.

relația pe care o definește, o menține și o îmbunătățește permanent cu clienții. Relația cu clienții este elementul cheie care asigură derularea reciproc avantajoasă a parteneriatului de afaceri.

▪ **Rolul analizei costului de posesiune în managementul achizițiilor de autovehicule**

În urma cercetării științifice a fost identificată modalitatea de calcul aferentă costului de posesiune al autovehiculelor fiind astfel stabilite principalele direcții care trebuie să fie analizate atunci când clienții doresc să achiziționeze un autovehicul nou. Așa cum este menționat și la subcapitolul 10.1, din punct de vedere științific, expresia matematică a definiției costului de posesiune poate fi definită astfel:

$$CP = CA + CE + CM, \quad (11.2)$$

unde: CA reprezintă costul de achiziție;

CE - costul de exploatare;

CM - costul necesar menținerii valorii de revânzare.

Expresia matematică a costului de exploatare (CE) poate fi definită astfel:

$$CE = Ca + Cti + Cm + Cc, \quad (11.3)$$

unde: Ca reprezintă costul de asigurare;

Cti - costul aferent taxelor și impozitelor;

Cm - costul mentenanței;

Cc - costul combustibilului.

În cazul autovehiculelor rulate analiza costului de posesiune trebuie să fie extinsă și la nivelul rapoartelor specifice fiabilității autovehiculelor. De asemenea clienții trebuie să aibă în vedere și următoarele date suplimentare: starea tehnică a autovehiculului (este recomandată verificarea autovehiculului în cadrul unei stații de inspectie tehnică periodic), istoricul service - inclusiv istoricul lucrărilor service efectuate ca urmare a unor evenimente rutiere (avarii), parcursul total al autovehiculului, numărul de proprietari, aspectul interior și exterior al autovehiculului.

Recomandarea este ca înainte de achiziția unui autovehicul rulat acesta să fie verificat de service-ul partener autorizat al mărcii respective.

▪ **Gestionarea performanței organizației cu ajutorul bugetului de venituri și cheltuieli**

Unul dintre principalele instrumente utilizate de managementul organizației bazate pe cunoștințe este bugetul organizației. Managementul prin bugete este un sistem de management care asigură previzionarea, controlul și evaluarea permanentă a activităților desfășurate în cadrul organizației cu ajutorul bugetelor.

Activitatea organizației este gestionată cu ajutorul centrelor de profit care au la bază delimitarea centrelor de gestiune din punct de vedere al obiectivelor, veniturilor, cheltuielilor. Orice abatere de la buget trebuie să fie atent analizată în vederea luării măsurilor necesare îmbunătățirii nivelului de performanță. Cercetarea științifică prezintă avantajele utilizării unui sistem de management prin bugete comparative cu dezavantajele care apar atunci când organizația utilizează doar acest sistem de management.

▪ **Managementul reclamațiilor**

Chiar dacă sunt nemulțumiți pentru moment ca urmare a apariției unor neconformități în cadrul derulării proceselor de reparație sau de comunicare, clienții apreciază comportamentul profesionist de care dau dovadă membri organizației.

Consecințe pozitive aferente derulării unei situații conflictuale:

- clientul care inițial a fost nemulțumit este transformat într-un client fidel;
- întrucât încrederea clienților a crescut în urma finalizării cu succes a situației conflictuale, aceștia vor fi mai toleranți în eventualitatea sesizării unei neconformități.

Consecințe negative aferente derulării unei situații conflictuale:

- clientul care nu este contactat conform agreării făcute cu recepționarul înainte de a preda autovehiculul la service, va ajunge până la urmă să discute cu managerul de departament sau chiar cu Directorul General;

- de regulă clienții doresc să primească un autovehicul la schimb atunci când autovehiculul lor este imobilizat în service;
- clientul poate să nu mai aibă încredere decât în managerul de service solicitând în repetate rânduri confirmarea lucrărilor necesare de la acesta;

În urma analizelor efectuate s-a constatat faptul că în multe cazuri, cerința clientului a fost doar aceea de a comunica eficient cu membrii organizației. Clientul trebuie să observe transparența angajaților, disponibilitatea, empatia acestora ca și parteneri în contractul încheiat în vederea rezolvării tuturor problemelor sesizate de client.

Baza de date aferentă acestor sesizări reprezintă o adevărată mină de aur pentru companie, oferind un feedback real cu privire la percepția pe care o are clientul față de serviciile primite.

Direcții de cercetare viitoare

Partenerii organizației trebuie să se simtă confortabil ori de câte ori interacționează cu organizația. Una din principalele măsuri care trebuie implementate este punerea la dispoziția clienților a programelor de fidelizare care să îi facă să se simtă cu adevărat speciali și importanți. Organizațiile prestatoare de servicii care nu acordă suficientă atenție relației cu clienții nu vor putea supraviețui decât pentru o perioadă scurtă de timp și numai datorită competitivității reduse în anumite domenii de activitate.

Clienții consideră că este extrem de important ca toate intervențiile service să fie finalizate în cel mai scurt timp posibil și fără greșeli sau omisiuni de la tratarea neconformităților sesizate. Dacă pentru finalizarea aceleiași probleme este necesară o revenire/reintrare a autovehiculului în service, clientul este profund nemulțumit. Asigurarea unui nivel de comunicare excelent poate salva relația cu clientul. Organizația orientată către clienți este în măsură să previzioneze comportamentele viitoare ale acestora și să le satisfacă mai bine necesitățile și așteptările. Pentru gestionarea corectă și cu rezultate deosebite a situațiilor generate de sesizările clienților, angajații care discută cu clienții trebuie să aibă cunoștințe aprofundate despre tehnicile de comunicare.

Grija față de clienții unei organizații este un concept care implică desfășurarea unor acțiuni specifice prin care clienții sunt întotdeauna satisfăcuți, transformandu-i pe aceștia în clienți fideli care se reîntorc periodic cu noi solicitări. Satisfacția clientului este prioritară și condiționează existența vânzătorului, cu accent pe calitate și pe oferirea de servicii de calitate superioară. Fiecare angajat în parte și totodată echipa în ansamblu este responsabil de asigurarea calității serviciilor oferite clienților. Responsabilitatea nu revine astfel doar celor care intră în contact direct cu clientul.

În urma analizei rezultatelor cercetărilor care au făcut obiectul tezei de doctorat, având în vedere concluziile privind nivelul de cunoaștere atins pe parcursul acestor cercetări, considerăm că în continuare este necesară abordarea următoarelor direcții de cercetare:

- analiza științifică a modului de identificare a cerințelor clienților, diferențiat pe categorii de autovehicule (autoturisme, autovehicule comerciale);
- analiza științifică a structurii costurilor calității în cadrul companiilor producătoare de autovehicule;
- identificarea de noi modalități de colaborare între instituțiile de învățământ superior și organizațiile care își desfășoară activitatea în mediul privat, în vederea asigurării climatului necesar inovării și dezvoltării nivelului de cunoaștere;
- analiza fiabilității autovehiculelor aflate în circulație în România pe baza informațiilor obținute în urma analizării rapoartelor de inspecție tehnică periodică deținute de Registrul Auto Român.

Cunoscând ceea ce creează valoare pentru client, colectând și analizând date și informații relevante referitoare la clienți, adoptând în mod constant și dinamic metodologii care corespund cerințelor clienților, organizațiile sunt capabile să dezvolte relații de lungă durată cu clienții, care pot oferi beneficii tuturor părților interesate.

BIBLIOGRAFIE

- 1 Abrudan, I., *Premise și repere ale culturii manageriale românești*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999.
- 2 Abrudan, I., *La porțile Europei. O viziune asupra integrării europene a României*, în Revista de Management și Inginerie Economică, vol.5, nr.4 (20), pag.5, Cluj – Napoca, 2006.
- 3 Abrudan, I., *Managementul factorului timp*, în Revista de Management și Inginerie Economică, vol.5, nr.3, Cluj – Napoca, 2006.
- 4 Abrudan, I., *Triumful „principiului rațiunii suficiente” a lui Leibnitz sau 10 ani de la înființarea Consorțiului de Inginerie Economică din România*, în Revista de Management și Inginerie Economică, vol.5, nr.2 (18), pag. 5, Cluj – Napoca, 2006.
- 5 Adler, N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th edition, Thompson Learning, Cincinnati, 2002.
- 6 Alexis, J., *Metoda Taguchi în practica industrială*, Editura Tehnică, București, 1999.
- 7 Allaire, Y., Fârșirotu, M., *Management strategic – strategiile succesului în afaceri*, Editura Economică, București, 1998.
- 8 Andănuț, C.V., *Cercetări privind fidelitatea investițiilor în întreprinderile mici și mijlocii cu profil industrial*, Teză de doctorat, Universitatea Transilvania, Brașov, 2001.
- 9 Andreescu, Cr. ș.a., *Diagnosticarea automobilelor. Lucrări practice*, Editura Printech, București, 2002.
- 10 Andreescu, Cr. ș.a., *Fiabilitatea și mentenanța autovehiculelor*, Editura Printech, București, 2002.
- 11 Andronic, B.C., *Performanța firmei*, Editura Polirom, Iași, 2000.
- 12 Baicu, F., *Elemente de fiabilitate*, Editura Victor, ISBN 973-8128-609, București, 2005.
- 13 Baron, T., ș.a. *Calitate și Fiabilitate - Manual practic 1*, Editura Tehnică, București, 1998.
- 14 Baron, T., ș.a. *Calitate și Fiabilitate - Manual practic 2*, Editura Tehnică, București, 1998.
- 15 Bogdan, I., *Strategii de control*, Editura Nemira, București, 1995.
- 16 Bogdan, I., Țițu, M., *Quality – The Motor of Change – The Dominant Feature of the 21st Century*, Conferința Economică Științifică Internațională „România – Exigențe în Procesul Dezvoltării, din Perspectiva Integrării în Anul 2007”, 2004.
- 17 Bogdan, I., Țițu, M., ș.a. *Managementul afacerilor internaționale*, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, Sibiu, ISBN 978-973-739-486-6, 2007.
- 18 Boroiu, A., *Fiabilitatea Autovehiculelor*, Editura Universității din Pitești, 2003.
- 19 Boroiu, A., *Fiabilitatea Autovehiculelor – Aplicații numerice*, Editura Universității din Pitești, 2007.
- 20 Boroiu, Al., Țițu, M. *Managementul fiabilității și mentenabilității sistemelor*, Editura AGIR, ISBN 978-973-720-361-8, București, 2011.
- 21 Brătianu C., Lefter, V., *Management strategic universitar*, Editura RAO, București, 2001.
- 22 Brătianu, C., *Paradigmele managementului universitar*, Editura Economică, București, 2002.
- 23 Brătianu, C., *Management strategic*, Editura CERES, București, 2000.
- 24 Bucur, V., Țițu, M., *Ingineria Sistemelor de Producție*, Partea I, Colecția Managementul și Ingineria Sistemelor de Producție, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 973-651-183-9, Sibiu, 2001.
- 25 Bucur, V., Țițu, M., *Ingineria Sistemelor de Producție*, Partea a II-a, Colecția Managementul și Ingineria Sistemelor de Producție, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 973-651-182-0, Sibiu, 2001.
- 26 Băjenescu, T., *Fiabilitatea sistemelor tehnice*, Editura Matrix Rom, ISBN 973-685-624-0, București, România, 2003.

- 27 Ceaușu, I., *Tratat de management*, Editura Asociației de Terotehnică și Terotehnologie, România.
- 28 Ciobanu, I., *Management strategic*, Editura Polirom, Iași, 1998.
- 29 Collins J., *Excelența în afaceri*, Editura Curtea Veche Publishing, București, 2010.
- 30 Constantinescu, A.D., Ungureanu, Ana-Maria, Costache Alina, *Management strategic*, Colecția Națională, București, 2000.
- 31 Crișan, S., *Management. Elemente fundamentale*, Editura Mira Design, Sibiu, 2001.
- 32 Crișan, S., *Strategii în aprovizionarea materială în industrie*, Editura Continent, Sibiu, 2001.
- 33 Crișan, S., *Managementul serviciilor*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2003.
- 34 Dalkir, Kimiz, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, 2005.
- 35 Daniels A. C., *Managementul performanței - Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, Editura POLIROM, București, 2007.
- 36 DELL'OLMO, Paolo, *Effective Resource Management in Manufacturing Systems: Optimization Algorithms for Production Planning*, London: Springer Verlag, 2006.
- 37 Drucker, P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, 1974.
- 38 Drucker, P. *Management – Eficiența factorului decizional*, Editura DESTIN, Deva, 1994.
- 39 Drucker, P. *Lumea în viziunea lui Peter Drucker*, Editura Teora, București, 1998.
- 40 Drucker, P. *Realitățile lumii de mâine*, Editura Teora, București, 1999.
- 41 Drucker, P. *Societatea postcapitalistă*, Editura Image, București, 1999.
- 42 Drucker, P., *Organizația viitorului*, Editura Teora, București, 2000.
- 43 Drucker, P., *Management strategic*, Editura Teora, București, 2001.
- 44 Drucker, P., *Managementul viitorului*, Editura ASAB, București, 2004.
- 45 Drucker, P., *Despre decizie și eficacitate*, Editura Meteor Press, București, 2010.
- 46 Deac, V., Bârgu, C., *Strategia firmei*, Editura Eficient, București, 2000.
- 47 De Kluyver, Cornelis, A., *Strategic Thinking An Executive Perspective*, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- 48 Dess, G.G. & Lumpkin, G.T., *Strategic Management. Creating Competitive Advantages*, McGraw – Hill, New York, 2002.
- 49 Dinu, E., *Strategia firmei. Teorie și practică*, Editura Economică, București, 2000.
- 50 EIDE, Arvid R. JENISON, Roland D. NORTHUP, Larry L. MIKELSON, Steven K., *Engineering : Fundamentals & Problem Solving*, McGraw Hill Book Company, 2008.
- 51 EVANS, James R., *The Management and Control of Quality*, Thomson South Western, 2005.
- 52 Graham, W., Parker, W., *Costurile calității*, Editura Codecs, București, 1998.
- 53 Grecu Adina, *Rolul metodelor activ - participative în creșterea eficienței învățării la disciplina "Educație tehnologică"*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, România, 2009.
- 54 Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (coordonator), *Organizația viitorului*, Editura Teora, București, 2000.
- 55 Harrington, H.J., Harrington, J.S., *Management total în firma secolului 21*, Editura Teora, București, 2001.
- 56 Haberberg, A., Rieple, A., *The Strategic Management of Organisations*, Prentice Hall, London, 2001.
- 57 Henry W. s.a. *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*. Blackwell Publishing, 2006.
- 58 HOLTZAPPLE, Mark T. REECE, Dan W., *Concepts in Engineering*, McGraw Hill Companies, 2008.
- 59 Imai, M., *Kaizen*, Editura Publica, Bucuresti, Romania, 2005.
- 60 Jenson R., *Piramida succesului – Organizații de succes prin oameni de succes*, Editura Codecs, București, 2010.
- 61 Joyce, P., Woods, A., *Strategic Management a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity*, Kogan Page, London, 2001.
- 62 Juran, J.M., Grynia, F. M., *Calitatea produselor*, Editura Tehnică, București, 1973.

- 63 Kélada, J., *Qualité totale Et gestion par extraversion*, în „Gestion”, februarie 1991.
- 64 Kifor, C.V., Oprean, C., *Ingineria calității*, Editura Universității „Lucian Blaga” Sibiu, ISBN 973 – 651 – 4, Sibiu, 2002.
- 65 Kifor, C., Oprean, C. *Ingineria calității. Îmbunătățirea 6 Sigma*, Editura ULBS, Sibiu, 2006.
- 66 Littauer Florence, *Personalitate plus*, Editura Business Tech, București, 2004.
- 67 Mackler, R.J., *Management strategic multinațional*, Editura Economică, București, 2001.
- 68 Negruș, E., Tănase, F., Soare, I., Bejan, N., *Încercarea autovehiculelelor*, Editura Didactică și Pedagogică, București, România, 1983.
- 69 Nicolescu, A., *Dicționar de management al învățământului superior din România*, Român-Englez-Francez-German, Livpress, București, 2001.
- 70 Nicolescu, O., Verboncu, I. *Management*, Editura Economică, București, 1996.
- 71 Nicolescu, O., Bogdan, I., ș.a. *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996.
- 72 Nicolescu, O., *Management comparat*, Editura Economică, București, 1997.
- 73 Nicolescu, O. *Sistemul decizional al organizației*, Editura Economică, ISBN 973-590-049-1, București, 1998.
- 74 Nicolescu, O., Verboncu, I. *Managementul pe baza centrelor de profit*, Editura Economică, București, 1998.
- 75 Nicolescu, O., Verboncu, I. *Management*, Editura Economică, ISBN 973-590-164-1, București, 1999.
- 76 Nicolescu, O. *Sistemul informațional al organizației*, Editura Economică, București, 2000.
- 77 Nicolescu, O. *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000.
- 78 Nicolescu, O., Plumb, I., Vasilescu, I., Verboncu, I., (coordonatori), *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Editura Economică, ISBN 973-590-860-3, București, 2003:
 - vol.1 *Managementul general al organizației*, ISBN 973-590-861-1.
 - vol.2 *Managementul pe domenii de activitate*, ISBN 973-590-862-X.
 - vol.3 *Economia și managementul diferitelor tipuri de organizații*, ISBN 973-590-863-8.
 - vol.4 *Eficiența economică și performanța managementului organizației*, ISBN 973-590-864-6.
- 79 Nicolescu, O., Nicolescu Luminița, *Economia firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, ISBN 973-709-125-6, București, 2005.
- 80 Ohno, Taiichi, *Sistemul de producție Toyota – o alternativă la producția de serie*, Editura Finmedia, București, Romania, 2005.
- 81 Olaru Marieta, *Managementul calității*, Editura Economică, București, 1999.
- 82 Olaru Marieta (coordonator), *Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității*. Editura ASE, București, 1999.
- 83 Olaru Marieta, *Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității*, Editura Economică, București, 2000.
- 84 Olaru Marieta, *Etapele implementării sistemului de management de mediu și audit*, Q-media nr. 6/2000, pag. 60-63.
- 85 Oprean, C., Olaru Marieta, *Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității*, Editura Economică, București, 2000.
- 86 Oprean, C., Țițu, M., *Managementul inovațional și al calității*, Editura Universității “Lucian Blaga” Sibiu, I.S.B.N. 973-9410-10-3, Sibiu, 2000.
- 87 Oprean, C., Țițu, M., *Sisteme de control și fiabilitate*, Editura Universității “Lucian Blaga” Sibiu, I.S.B.N. 973-9410-24-9, Sibiu, 2000.
- 88 Oprean, C., Kifor, C., *Managementul calității*, Editura ULBS, ISBN 973-651-310-6, Sibiu, 2002.
- 89 Oprean, C., Țițu, M., Oprean, Cristina, *Managementul strategic*, Editura ULBS, Sibiu, 2002.

- 90 Oprean, C., Țițu, M., Oprean Camelia, *Studii de caz în managementul strategic*, Editura ULBS, 2004.
- 91 Oprean, C., Kifor, C., Suciuc, O., *Managementul integrat al calității*, Editura ULBS, ISBN 973-739-034-2, Sibiu, 2005.
- 92 Oprean, C., Vanu Alina, *Dicționar de management integrat al calității*, Editura AGIR, București, 2006.
- 93 Oprean, C., s.a. *Metode și tehnici ale cunoașterii științifice*, Editura Universitatii „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2006.
- 94 Oprean, C., Țițu, M., *Cercetarea experimentală și prelucrarea datelor*. Partea a II-a, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2007.
- 95 Oprean, C., Kifor C. V., *Quality Management*, Callidus Publishing House, Germany, ISBN 978 – 3 – 940677-50-1, 2008.
- 96 Oprean, C., Țițu, M. *Managementul calității*, Editura ULBS, Sibiu, 2007.
- 97 Oprean, C., Țițu, M. *Managementul calității în economia și organizația bazate pe cunoștințe*, Editura AGIR, ISBN 978-973-720-167-6, București, 2008.
- 98 Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, *Study Regarding the Importance of the Activity of Training in Quality Management within the Department of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization*, In: Proceedings of the 5th Balkan Region Conference on Engineering Education & 2nd International Conference on Engineering and Business Education, 15 - 17 October, 2009, pages 453 - 458, ISBN 978-973-739-848-2, ISSN 1843-6730, LBUS, Sibiu, Romania, 2009, ISI.
- 99 Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., *The influence of the temperaments on the performance level in the knowledge-based organizations which implemented a quality management system*, In: Proceedings of the 6th International Seminar Quality Management in Higher Education – QMHE 2010, code 476, 4 pages, Book II, pag. 199-202, ISBN 978-973-662-566-4, Tulcea, 2010, ISI.
- 100 Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., Oprean Camelia, *Study regarding the analysis of the level of satisfaction of customers in the organizations which have implemented a quality management system*, In: Proceedings of ICIMS 2010, 5 pages, ISSN 2010-0248, February 26-28, Singapore, 2010, ISI.
- 101 Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, Oprean Camelia, Țițu Mariana, *A study on mapping processes in organizations based on acquaintances. A Case Study*, In: Proceedings of the Asian Conference on the Social Sciences, ACSS 2010, June 18-21 2010, Submission Reference: 100719, Osaka, Japan, 11 pages, ISSN 2218-2179, 2010, ISI.
- 102 Oprean, C., *Politici și mecanisme instituționale în domeniul calității*. Curs Universitar, UTCN, Cluj-Napoca, 2012.
- 103 Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., Oprean Camelia, *The Importance of Insuring Document Quality during the Process of Motor Vehicle Repair*, In: Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2011, IAENG International Conference on Industrial Engineering (ICINDE'11), Hong Kong, registration number IMECS2011_1291293477, ICINDE_98, 4 pages, ISBN 978-988-18210-3-4, 2011, ISI.
- 104 Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., Țițu Mariana, *Studies and Research on the Possibility of Cost Reduction within the Knowledge-based Organizations in the European Car Industry*, In: Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2011, IAENG International Conference on Industrial Engineering (ICINDE'11), Hong Kong, registration number IMECS2011_1291293477, ICINDE_99, 4 pages, ISBN 978-988-18210-3-4, 2011, ISI.
- 105 Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., *The management of the quality of internal communication in a knowledge-based organisation*, In: Proceedings of The 7th International Conference of the Management of Technological Changes, code 570, 4 pages, 2011, Alexandroupolis, Greece, ISI.

- 106 Oprean, C., Țițu, M., Bucur, V. *Managementul global al organizației bazate pe cunoștințe*, Editura AGIR, ISBN 978-973-720-363-2, București, 2011.
- 107 Oprean, C., Țițu, M., Grecu, D., *The comparative analysis of the services offered by the manufacturers dealers after the sale of motor vehicles*, Journal of Information Technology Education: Research, ISSN: 1547 - 9714, Vol. 11 A2, pag. 32-40, 2012.
- 108 Petrescu, I., *Profesiunea de manager*, Editura Lux Libris, Brașov, 1997.
- 109 Petrescu, I., *Tratat de management universitar*, Editura Continent, Brașov, 1998.
- 110 Petrescu, I., *Managementul personalului organizației*, Editura Expert, București, 2003.
- 111 Popescu, S., *Managementul Calității*, vol. I, Editura Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 1999.
- 112 Popescu, S., Brătianu, C., autori Atanasiu. G., Rusu, C., Oprean, C., Curaj, A., Buzănescu, Șt., - *Ghidul Calității în învățământul superior – proiectul Calisro-director Pânzaru, I.*, Editura Universității din București, 2004.
- 113 Popescu, S., *Bazele managementului calitatății*, Editura Universității Tehnice Cluj Napoca, Cluj Napoca, 2005.
- 114 Porter, M., *Strategie concurențială*, Editura Teora, București, 2001.
- 115 Qubein, N.R., *Profesionist în vânzări*, Editura Curtea Veche, București, 2010.
- 116 Rusu, C. (coordonator), *Proceduri de asigurarea calității în învățământul superior din România*, vol.1, Editura Economică, București, 2000.
- 117 Rusu, C., Gafițeanu, M. (coordonatori), *Proceduri de asigurarea calității în învățământul superior din România*, vol.2, Editura Economică, București, 2000.
- 118 Rusu, E., *Decizii optime în management*, Editura Economică, București, 2001.
- 119 Rusu, C., *Managementul schimbării*, Editura Economică, București, 2003.
- 120 Sewel, C., Brown, P., *Clienți pe viață*, Editura Publica, București, România, (2009).
- 121 Slătineanu, L., Dușa, P., *Managementul inovării tehnologice*, Editura Tehnopress, Iași, 2002.
- 122 Slătineanu, L., *Managementul inovării produselor și proceselor*, Editura Politehnicum a Universității Tehnice Gheorghe Asachi Iași, 2005.
- 123 Suci, O., Oprean, C. *Calitatea globală concurențială*, Editura AGIR, București, 2007.
- 124 Tracy, B., *Cum conduc cei mai buni lideri*, Curtea Veche Publishing, București, România, 2010.
- 125 Țăran, N., *Managementul inovației*, Editura Amarcord, Timișoara 1995.
- 126 Țițu, M., Oprean, C., Cicală, E., *Statistică tehnică și control statistic*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2001.
- 127 Țițu, M., Oprean, C., Cicală, E., *Tehnici și metode în conducerea proceselor tehnologice*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 973-651-180-4, Sibiu, 2001.
- 128 Țițu, M., *Statistică tehnică și control statistic*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 973-651-400-5, Sibiu, 2002.
- 129 Țițu, M., *Statistică tehnică și proiectarea experimentelor. Analiza dispersională și regresională*. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2004.
- 130 Țițu, M., *Statistică tehnică și proiectarea experimentelor. Strategia experimentelor factoriale*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2004.
- 131 Țițu, M., Oprean, C., *Statistică tehnică și proiectarea experimentelor. Sisteme, metode, tehnici și instrumente*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2005.
- 132 Țițu, M., Oprean, C., *Cercetarea experimentală și prelucrarea datelor. Partea I*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 978 – 973 – 739 – 297 – 8, Sibiu, 2006.
- 133 Țițu, M., Oprean, C., *Managementul strategic*, Editura Universității din Pitești, ISBN 978-973-690-647-3, Pitești, 2007.
- 134 Țițu, M., *Managementul calității în organizațiile industriale moderne. Teză de doctorat*, Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, 2007.
- 135 Țițu, M., Oprean, C., *Managementul strategic*, Editura Universității din Pitești, ISBN 978-973-690-647-3, Pitești, 2007.

- 136 Țițu, M., Oprean, C., *Managementul calității*, Editura Universității din Pitești, ISBN 978-973-690-646-6, Pitești, 2007.
- 137 Țițu, M., Oprean, C., Tomuța, I., *Cercetarea experimentală și prelucrarea datelor. Studii de caz*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, ISBN 978 – 973 – 739 – 299 – 2, Sibiu, 2007.
- 138 Țițu, M., *Fiabilitate și mentenanță*, Editura AGIR, ISBN 978 – 973 – 720 – 169 – 0, București, 2008.
- 139 Țițu, M., Oprean C., Grecu D., *Study regarding the evaluation of Atmosphere Quality in the Area of Sibiu, by using a method of quality management*, In: Proceedings of the 4th International Conference On Manufacturing Science And Education - MSE 2009, *Trends in Engineering and Academic Education*, Volume II, pag. 255, ISSN 1843-2522, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, România, 4th-6th June 2009.
- 140 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, *Studies and Research on Customer Complaint Management in the Activities of Post Sale Services within the Knowledge - Based Organization*, In: Proceedings of the 5th Balkan Region Conference on Engineering Education & 2nd International Conference on Engineering and Business Education, 15 - 17 October, 2009, pages 459 - 464, ISBN 978-973-739-848-2, ISSN 1843-6730, LBUS, Sibiu, Romania, 2009, ISI.
- 141 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., Oprean Camelia, *The Analysis of Client’s Complaints and the Measures of Improving the Clients’ Satisfaction in the Organizations Which have Implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of ICIMS 2010, ISSN 2010-0248, 5 pages, February 26-28, Singapore, 2010, ISI.
- 142 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *The Influence of the Management Styles on the Performance Level in the Knowledge-Based Organizations which Implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the 6th International Seminar Quality Management in Higher Education – QMHE 2010, code 400, 4 pages, Book II, pag. 685-688, ISBN 978-973-662-566-4 Tulcea, România, 2010, ISI.
- 143 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, Țițu Mariana, *The scientific analysis of the competitive advantages provided by the production system Toyota - Just in time*, In: Proceedings of the Asian Conference on the Social Sciences, ACSS 2010, June 18-21 2010, Submission Reference: 100717, Osaka, Japan, 8 pages, ISSN 2218-2179, 2010, ISI.
- 144 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Ensuring Global Satisfaction According to the Management of the Relationship with Clients, in the Knowledge-Based Organizations which Implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the 6th International Seminar Quality Management in Higher Education – QMHE 2010, code 399, 4 pages, Book II, pag. 681-684, ISBN 978-973-662-566-4, Tulcea, România, 2010, ISI.
- 145 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization*, In: Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2010, IAENG International Conference on Industrial Engineering (ICINDE'10), Hong Kong, registration number IMECS 2010_1256061548, ICINDE_142, 5 pages, ISBN: 978-988-17012-8-2, 2010, ISI.
- 146 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., Țițu Mariana, *Communication in External Customer’s Relations within Organisations that have implemented a Quality Management System*, In: Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2011, IAENG International Conference on Industrial Engineering (ICINDE'11), Hong Kong, registration number IMECS2011_1291293477, ICINDE_97, 5 pages, ISBN 978-988-18210-3-4, 2011, ISI.
- 147 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., Tănăsescu Cristina, *Life after Graduation: The Role of Hiring Graduates and Follow up Systems for the Continuous Development of Education Plans and for*

- Improving Quality in the Higher Education*, In: Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2011, IAENG International Conference on Industrial Engineering (ICINDE'11), Hong Kong, registration number IMECS2011_1291293477, ICINDE_100, 5 pages, ISBN 978-988-18210-3-4, 2011, ISI.
- 148 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Communication techniques meant to ensure clients' satisfaction in the knowledge-based organisations which have implemented a quality management system*, 7th Research/Expert Conference with International Participations “Quality” 2011, Neum, B&H, June 01 - 04 2011, ISSN 1512926, 4 pages, 2011.
- 149 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Managing the Activity of the After Sales Departments in an Organisation Which Has Implemented a System of Quality Management*, In: Proceedings of The 7th International Conference of the Management of Technological Changes, code 571, 4 pages, 2011, Alexandroupolis, Greece, ISI.
- 150 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *The identification of the customers' requirements in the knowledge-based organisation*, In: Proceedings of the 1st International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management, ISBN, 5 pages, pag. 215-220, 17 – 19 martie 2011, Cluj-Napoca, România, 2011.
- 151 Țițu, M., Oprean, C., Boroiu, Al., *Cercetarea experimentală aplicată în creșterea calității produselor și serviciilor*, Editura AGIR, ISBN 978-973-720-362-5, București, 2011.
- 152 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Managing the influence factors of the service activity with the help of the quality management sytem*, Journal of Information Technology Education: Research, ISSN: 1547 - 9714, Vol. 11 A1, pag. 42-52, 2012.
- 153 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Analysis of the ownership cost in the current economical context in the knowledge-based organization*, Journal of Information Technology Education: Research, ISSN: 1547 - 9714, Vol. 11 A1, pag. 19-29, 2012.
- 154 Țițu, M., Oprean, C., Grecu, D., *Monitoring the service processes with the help of the techniques, methods and quality tools specific to the japanese management*, Journal of Information Technology Education: Research, ISSN: 1547 - 9714, Vol. 11 A2, pag. 71-85, 2012.
- 155 Untaru, M., Cîmpian, V., Hilohi, C., Vărzescu, V., *Construcția și calculul automobilelor*, Editura Tehnică, București, 1974.
- 156 *** Revista CAPITAL, *Decizii ca sa-ți pui clienții pe fugă*, Ringier România, București, România, 2009.
- 157 *** Revista CAPITAL, *Prețul face legea în domeniul reparațiilor de autoturisme*, Ringier România, București, România, 2011.
- 158 *** *Colecția de Standarde în Domeniul Asigurării și Managementului Calității*.
- 159 *"STATISTIC DATA SYSTEM" - Sistem integrat de identificare și management al informației în asigurarea și managementul calității - software universal pentru modelarea, optimizarea statistică experimentală și managementul proceselor, produselor și serviciilor* Universitatea din Sibiu – Universitatea Politehnica Timișoara 1997 - 2006. (Țițu Aurel Mihail, Oprean Constantin, Cicală Eugen) – protejat prin Oficiul Român de drepturi de autor ORDA 2007.
- 160 *** VDA 6.1. Managementul calității în industria automobilelor.
- 161 *** www.anusedcar.com - *TÜV Report*, 2013.
- 162 *** www.europa.eu.int, 2012.
- 163 *** www.mie.ro – Site-ul Ministerului Integrării Europene, 2012.
- 164 *** www.cnfis.ro – Site-ul Consiliului Național pentru Finanțarea Învățământului Superior, 2012.
- 165 *** www.edu.ro – Site-ul Ministerului Educației și Cercetării, 2012.

LISTA FIGURILOR ȘI TABELELOR

Nr. crt.	Număr figură	Denumire figură
1.	1.1	Caracteristicile pieței auto
2.	1.2	Centru contactare clienți
3.	1.3	Factori de succes ai organizației
4.	1.4	Orientarea către client
5.	1.5	Parteneriat angajatori - instituții de învățământ superior
6.	3.1	Analiză generală nivel satisfacție clienți
7.	3.2	Analiză feedback contactare clienți
8.	3.3	Tipuri de temperamente
9.	4.1	Funcțiile manageriale
10.	4.2	Sistemul legislativ al organizației
11.	4.3	Politicile organizației
12.	4.4	Etapele procesului de service
13.	4.5	Asigurarea calității proceselor
14.	5.1	Circuitul informației
15.	5.2	Categoriile de comunicare
16.	5.3	Barriere în comunicarea cu clientul
17.	5.4	Reguli de influențare a deciziilor
18.	5.5	Factori de influență ai satisfacției clienților
19.	5.6	Timp intervenție service
20.	5.7	Evoluția timpului efectiv de lucru
21.	6.1	Elementele structurii organizaționale
22.	6.2	Procesele de service
23.	6.3	Eliminarea rezistenței la schimbare
24.	6.4	Analiza Balanced Scorecard
25.	6.5	Corelația satisfacției clienților cu numărul de reveniri în service
26.	7.1	Concepte specifice ”îmbunătățirii continue”
27.	7.2	Criterii de selecție în vederea achiziției autovehiculelor
28.	8.1	Factori critici de succes pentru gestionarea programării autovehiculelor
29.	8.2	Factori critici de succes pentru gestionarea recepției autovehiculelor
30.	8.3	Factori critici de succes pentru gestionarea predării autovehiculelor către clienți
31.	8.4	Stiluri de management
32.	8.5	Gestionarea situațiilor conflictuale
33.	8.6	Greșeli comune în ”customer care”
34.	9.1	Modelul departamentului servicii post vânzare
35.	9.2	Corelația satisfacției clienților cu calitatea lucrărilor service și facilitățile atelierului
36.	10.1	Factori de influență a costului de posesiune

Nr. crt.	Număr tabel	Denumire tabel
1.	8.1	Cuvinte și expresii utilizate în gestionarea situațiilor conflictuale
2.	9.1	Modelul de evaluare a calității serviciilor post vânzare
3.	10.1	Structură costuri posesiune autovehicule
4.	10.2	Pondere structură costuri posesiune autovehicul

LISTA DE ABREVIERI

ABC - Activity Based Cost (Activități Bazate pe Costuri)
ABCM - Activity Based Cost Management (Managementul Activităților Bazat pe Costuri)
AC - Asigurarea Calității
AIM - Analiza Inițială de Mediu
AMDEC - Analiza Modurilor de Defectare, a Efectelor și a Criticităților acestora
CAD - Computer Aided Design – Proiectarea Asistată de Calculator
CALL CENTER - Centru/dipecerat destinat contactării telefonice a clienților
CC - Controlul calității
CCP - Critical Control Point – Punct Critic de Control
CCUCC - Cine - Ce - Unde - Când - Cum
CGC - Calitate Globală Concurențială
CRM – Customer Relationship Management (Managementul Relației cu Clienții)
CSF - Caietul de sarcini funcțional **CWQC** - Company Wide Quality Control (Controlul calității la nivelul întregii companii)
CTC – Control tehnic de calitate
DSV - Director Servicii post Vânzare (Director After Sales)
DV - Director Vânzări
EFQM - European Foundation for Quality Management - Fundația Europeană pentru Managementul Calității
FIFO - Primul intrat, primul iese (First Time, First Out)
FMEA - Failure Mode and Effect Analysis - Analiza modurilor de defectare, a efectelor și a criticităților acestora
FR - Factorul de rotație
GS - Gradul de service
HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point – Analiza pericolelor și punctelor critice de control
IATF - International Automotive Task Force
ISO - International Organization for Standardization (Organizația Internațională de Standardizare)
ITP - Inspecției Tehnice Periodice
JIT - Just In Time (Exact la timp)
JUSE - Uniunea Japoneză a Inginerilor și Oamenilor de Știință
LCI - Limita de Control Inferioară
LCS - Limita de Control Superioară
MCT - Managementul Calității Totale
MQ - Quality Management
M.T.B.F - Timpul mediu de bună funcționare
PERT - Program Evaluation and Review Technique
PDCA - Plan-Do-Check-Action (Planifică – Execută – Verifică – Acționează)
PIVA - Planifică – Implementează – Verifică – Eficientizează
QFD - Quality Function Deployment (Dezvoltarea funcției de calitate)
RPN - Risk Priority Number (Indicator de criticitate)
RCA – Asigurare de răspundere civilă
ROI - Regulamentul de Ordine Interioară
ROF - Regulamentul de Organizare și Funcționare
SDV – Scule, dispozitive și verificatoare
SIVA - Standardizează, Implementează, Verifică, Acționează
SMART – Specific – Măsurabil – Abordabil – Realist - Temporal

SMED - Single Minute Exchange of Die (Schimarea rapidă a dispozitivelor de fabricație)
S.P.C - Statistical Process Control (Controlul statistic al procesului)
STEP - Instrument de analiză care indică modul în care mediul extern poate să influențeze afacerile organizației
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)
TPM - Total Productive Maintenance (Mentenanța Productivă Totală)
TPS - Toyota Production System (Sistemul de producție Toyota)
TQC - Total Quality Control (Controlul total al calității)
TQM - Total Quality Management (Managementul Calității Totale)
UEL - Unități Elementare de Lucru

LISTĂ CUVINTE CHEIE

Asigurarea calității - parte a managementului calității centrată pe furnizarea încrederii că cerințele legate de calitate vor fi îndeplinite.

Auditul calității - reprezintă totalitatea activităților de control sistematice și continue, prin care se verifică dacă toate activitățile care sunt desfășurate în scopul realizării calității sunt corespunzătoare dispozițiilor stabilite în acest domeniu.

Buletinul de analiză - este documentul prin care se atestă detaliat anumite caracteristici fizice, chimice, mecanice, etc.

Calitate - măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinesc (anumite) cerințe. (SR EN ISO 9000:2006 intitulat "Sisteme de management al calității – Principii fundamentale și vocabular").

Caiete de sarcini - este un document întocmit de beneficiar prin care se stabilesc pe lângă caracteristicile produsului și condițiile de recepție, livrare, etc. și trebuie acceptat de unitatea beneficiară.

Caroseria – este partea principală a autovehiculului care are rolul de purtător al instalațiilor și accesoriilor montate pe autovehicul, al persoanelor sau al mărfurilor.

Certificatul de garanție – este un document care are scop dublu și anume: de a confirma calitatea produsului și de a garanta pe beneficiar de orice vicii și defecte ascunse în perioada de garanție.

Certificatul de omologare – este un documentul care atestă omologarea (o operațiune efectuată cu participarea furnizorului și beneficiarului cu scopul de a verifica dacă produsele corespund documentației tehnice).

Certificatul de calitate. Cuprinde încercările fizice, mecanice, chimice, organoleptice și probele la care a fost supus produsul în conformitate cu standardul, norma tehnică, caietul de sarcini sau alte condiții de calitate prevăzute în contract. Acesta reprezintă documentul care însoțește produsul la livrare.

Comunicările - sunt documente informative interne prin care se transmit angajaților sarcini sau informații cu caracter temporar și cu aplicabilitate imediată.

Controlul calității - parte a managementului calității centrată pe îndeplinirea cerințelor legate de calitate.

Decizia - reprezintă instrumentul managerial care are drept scop valorificarea atributelor manageriale.

Declarația de conformitate - reprezintă un document care certifică conformitatea produsului realizat cu documentația produsului finit.

Defecțiunea (ieșirea din funcționare) - constituie pierderea totală sau parțială a capacității de funcționare a unui sistem sau element și reprezintă un eveniment opus în raport cu buna funcționare.

Delegarea – este un act managerial prin care se transferă către un alt angajat responsabilitatea efectuării unei anumite sarcini.

Fiabilitatea - reprezintă probabilitatea ca un element să continue să funcționeze la nivelul de așteptare al clientului, la un punct măsurabil, în condiții specificate de mediu și ciclu de sarcină.

Instrucțiunile de lucru - sunt documente controlate ale Sistemului de Management al Calității care asigură desfășurarea în mod planificat a activităților care influențează calitatea serviciilor prestate.

Îmbunătățirea calității - parte a managementului calității centrată pe creșterea eficacității, eficienței sau trasabilității sistemului.

Kaizen - este o filozofie a îmbunătățirii continue și vizează pe toți angajații din organizație, pentru ca aceștia să își desfășoare activitatea puțin mai bine în fiecare zi.

Managementul calității - ansamblu de activități coordonate efectuate în scopul orientării și menținerii sub control a unei organizații, în ceea ce privește calitatea.

Mentenabilitatea - este aptitudinea unui produs ca în condiții date de utilizare, să fie menținut sau restabilit (repus în funcțiune), în stare de a-și îndeplini funcția specifică (cerută), atunci când acțiunile de mentenanță se efectuează în condiții precizate și într-un timp dat, cu procedee și remedii

Mentenanța - reprezintă ansamblul tuturor acțiunilor tehnico-organizatorice necesare, efectuate în scopul menținerii sau restabilirii unui produs în starea necesară îndeplinirii funcției cerute.

Motorul – reprezintă sursa de energie necesară propulsiei autovehiculului și totodată funcționării sistemelor auxiliare.

Norme tehnice. Reglementează condițiile de calitate pe care trebuie să le îndeplinească un produs pentru a corespunde destinației sale, reglementări valabile în întreprinderea care le elaborează.

Notele interne - sunt documente prin care se reglementează sau se generează modificări în cadrul procedurilor de lucru, în cadrul instrucțiunilor de lucru.

Procedurile - reprezintă documentele care arată cu precizie cine execută lucrarea, ce anume execută, când și unde trebuie să se execute lucrările prestabilite.

Planificarea calității - parte a managementului calității centrată pe stabilirea obiectivelor calității, a proceselor operaționale, cât și a resurselor necesare pentru îndeplinirea obiectivelor calității.

Sistem de management al calității - sistem de management pentru conducerea și controlul unei organizații din punct de vedere al calității.

Standarde de stat (STAS) - constituie un ansamblu de norme tehnice obligatorii la nivel național prin care se stabilesc, potrivit nivelului dezvoltării tehnice într-un anumit moment, însușirile tehnico-economice pe care trebuie să le îndeplinească un produs, o lucrare sau un serviciu, precum și prescripțiile privind recepția, marcarea, depozitarea, transportarea acestora, după caz.

Trasabilitatea - reprezintă aptitudinea unui produs sau serviciu de a putea să fie urmărit într-o perioadă trecută (de a fi cunoaște istoricul) cu ajutorul rezultatelor/înregistrărilor deținute prin metode de înregistrare prestabilite.

ANEXA I - FORMULAR DE URMĂRIRE A SATISFACȚIEI CLIENȚILOR VÂNZĂRI

Formular de Urmărire a Vânzărilor

Dealer: _____

Formular de Urmărire a Vânzărilor

Nume/Denumire Client: _____ Data contactării: _____

Marca/Tipul vehiculului: _____ Data livrării: _____

1) Ce părere de ansamblu aveți despre vehiculul achiziționat de dumneavoastră?
dezamăgit/1 2 3 4 5/încântat

Observații: _____

2) Cât de satisfăcut sunteți de persoana care v-a consiliat în vederea achiziționării autovehiculului
_____?

(profesionalism, nivel de pregătire profesională, atitudine, disponibilitate)

dezamăgit/1 2 3 4 5/încântat

Observații: _____

3) Cum apreciați procesul de vânzare?

(primul contact, prezentarea inițială vehicul, drive-test, livrare)

dezamăgit/1 2 3 4 5/încântat

Observații: _____

4) Cât de util a fost drive-test-ul în luarea deciziei de a cumpăra noul vehicul?

(disponibilitatea personalului de vânzări, disponibilitatea autovehiculului, durata, traseul ales)

dezamăgit/1 2 3 4 5/încântat

Observații: _____

5) Ați fost satisfăcut de procesul aferent livrării autovehiculului?

(data, ora, locația, durata, detalii)

dezamăgit/1 2 3 4 5/încântat

Observații: _____

6) Cum apreciați condițiile oferite de dealer?

(showroom, gama de autovehiculele expuse, zona de așteptare a clienților, service)

dezamăgit/1 2 3 4 5/încântat

Observații: _____

7) Puteți face o recomandare referitoare la îmbunătățirea procesului de vânzare al autovehiculelor?

Observații: _____

8) Ați recomanda apropiaților compania și consilierul de vânzări?

Da/Nu

Observații: _____

ANEXA II - FORMULAR DE URMĂRIRE A SATISFACȚIEI CLIENȚILOR SERVICE

Formular de Urmărire a Satisfacției clienților Service

Dealer: _____

Formular de Urmărire a Satisfacției clienților Service

Nume/Denumire Client : _____ Data contactării: _____

Marca/Tipul vehiculului: _____ Data facturării lucrării service : _____

1) Ce părere de ansamblu aveți despre disponibilitatea aferentă programării la service?
dezamăgit/1 2 3 4 5/încântat
Observații: _____

2) Cât de satisfăcut sunteți de persoana care v-a consiliat pe parcursul derulării intervenție service?
(profesionalism, nivel de pregătire profesionala, atitudine, disponibilitate)
dezamăgit/1 2 3 4 5/încântat
Observații: _____

3) Cum apreciați abilitatea personalului service de a diagnostica/identifica defecțiunea?
dezamăgit/1 2 3 4 5/încântat
Observații: _____

4) Cum apreciați calitatea lucrărilor service efectuate?
dezamăgit/1 2 3 4 5/încântat
Observații: _____

5) Ați fost satisfăcut de procesul aferent preluării/predării autovehiculului?
(data, ora, detalii)
dezamăgit/1 2 3 4 5/încântat
Observații: _____

6) Cum apreciați condițiile oferite de companie?
(zona de recepție service, zona de așteptare a clienților, accesul în service, autovehicul la schimb/mobilitate)
dezamăgit/1 2 3 4 5/încântat
Observații: _____

7) Puteți face o recomandare referitoare la îmbunătățirea procesului de service?
Observații: _____

8) Ați recomanda apropiaților serviciile post vânzare ale companiei?
Da/Nu
Observații: _____

ANEXA III - REGISTRU SESIZĂRI/RECLAMAȚII

Nr. crt.	Data primirii sesizării	Datele identificare client (denumire/nume, telefon)	Descriere sesizare client	Data finalizării sesizării	Observații detalii caz

ANEXA IV - ANALIZA SESIZĂRILOR CLIENȚILOR

Analiza sesizărilor clienților	
Reclamația primită de către:	
Reclamații primite	
În scris	
Pe e-mail	
Telefonic	
Personal	
Natura reclamației	
Garanție	
Atitudine angajați	
Timp de așteptare	
Preț	
Timp de reparare	
Calculația prețului	
Promisiuni neonorate	
Altele	
Calitatea produsului	
Atitudinea clientului	
Principial	
Frustrat	
Furios	
Sugestiile clientului în vederea soluționării	
Nu are sugestii	
Sugestii propuse	
Status rezolvare	
Procesate	
Neprocesate	
Finalizate	
Nivelul final de satisfacție al clientului	
Foarte satisfăcut	
Satisfăcut	
Nesatisfăcut	
Data start analiza	
Data ultimei actualizări	
Nr. zile analizate	

ANEXA V

Tabelul 1. Chestionar definire puncte forte și puncte slabe

Puncte forte				
1	Cutezător	Adaptabil	Animat	Analitic
2	Perseverent	Voios	Răbdător	Pașnic
3	Docil	Altruist	Sociabil	Dârz
4	Amabil	Autocontrolat	Combatant	Convingător
5	Stimulator	Respectos	Rezervat	Capabil
6	Nepretențios	Sensibil	Sigur pe sine	Vivace
7	Prevăzător	Răbdător	Pozitiv	Inițiator
8	Ferm	Spontan	Organizat	Timid
9	Ordonat	Flexibil	Sincer	Optimist
10	Prietenos	Statornic	Amuzant	Puternic
11	Temerar	Încântător	Diplomat	Meticulos
12	Vesel	Consecvent	Cultivat	Încrezător
13	Idealist	Independent	Inofensiv	Antrenant
14	Expansiv	Decis	Spiritual	Profund
15	Pacificator	Iubitor de muzică	Activ	Atașabil
16	Manierat	Tenace	Volubil	Tolerant
17	Bun ascultător	Loial	Lider	Energic
18	Mulțumit	Conducător	Riguros	Agreabil
19	Perfecționist	Plăcut	Productiv	Popular
20	Entuziast	Îndrăzneț	Decent	Echilibrat

Puncte slabe				
21	Inexpresiv	Sfios	Obraznic	Despotic
22	Indisciplinat	Nepăsător	Apatic	Neînduplecat
23	Reticent	Ranchiunos	Potrivnic	Obositor
24	Scabros	Fricos	Neatent	Franc
25	Intolerant	Temător	Nehotărât	Care întrerupe
26	Tipicar	Neimplicat	Imprevizibil	Interiorizat
27	Încăpățânat	Imprudent	Pretențios	Ezitant
28	Anost	Pesimist	Trufaș	Indulgent
29	Necumpătat	Placid	Certăreț	Stingher
30	Naiv	Negativist	Înfipt	Nonșalant
31	Neliniștit	Închistat	Dependent de muncă	Dorește încredere
32	Susceptibil	Lipsit de tact	Laș	Flecar
33	Sceptic	Dezorganizat	Poruncitor	Depresiv
34	Capricios	Introvertit	Inflexibil	Indiferent
35	Dezordonat	Irascibil	Bombănitor	Manipulator
36	Mocăit	Încăpățânat	Încrezut	Suspicios
37	Singuratic	Dominator	Leneș	Gălăgios
38	Trândav	Neîncrezător	Artăgos	Absent
39	Răzbunător	Nestatornic	Impasibil	Pripit
40	Împăciunitorist	Critic	Viclean	Instabil

Tabelul 2. Calcularea scorului de personalitate

Puncte forte

	Sangvinicul popular	Colericul puternic	Melancolicul perfect	Flegmaticul liniștit
1	Animat	Cutezător	Analitic	Adaptabil
2	Voios	Răzbătător	Perseverent	Pașnic
3	Sociabil	Dârz	Altruist	Docil
4	Convingător	Combatant	Amabil	Autocontrolat
5	Stimulator	Capabil	Respectuos	Rezervat
6	Vivace	Sigur pe sine	Sensibil	Nepretențios
7	Inițiator	Pozitiv	Prevăzător	Răbdător
8	Spontan	Ferm	Organizat	Timid
9	Optimist	Sincer	Ordonat	Flexibil
10	Amuzant	Puternic	Statornic	Prietenos
11	Încântător	Temerar	Meticulos	Diplomat
12	Vesel	Încrezător	Cultivat	Consecvent
13	Antrenant	Independent	Idealist	Inofensiv
14	Expansiv	Decis	Profund	Spiritual
15	Atașabil	Activ	Iubitor de muzică	Pacificator
16	Volubil	Tenace	Manierat	Tolerant
17	Energic	Lider	Loial	Bun ascultător
18	Agreabil	Conducător	Riguros	Mulțumit
19	Popular	Productiv	Perfecționist	Plăcut
20	Entuziast	Îndrăzneț	Decent	Echilibrat

Total - Puncte forte

Puncte slabe

	Sangvinicul popular	Colericul puternic	Melancolicul perfect	Flegmaticul liniștit
21	Obraznic	Despotic	Sfios	Inexpresiv
22	Indisciplinat	Nepăsător	Neînduplecat	Apatic
23	Obositor	Ranchiunos	Potrivnic	Reticent
24	Neatent	Franc	Scabros	Fricos
25	Care întrerupe	Intolerant	Temător	Nehotărât
26	Imprevizibil	Interiorizat	Tipicar	Neimplicat
27	Imprudent	Încăpățânat	Pretențios	Ezitant
28	Indulgent	Trufaș	Pesimist	Anost
29	Necumpătat	Certăreț	Stingher	Placid
30	Naiv	Înfipt	Negativist	Nonșalant
31	Dorește încredere	Dependent de muncă	Închistat	Neliniștit
32	Flecar	Lipsit de tact	Susceptibil	Laș
33	Dezorganizat	Poruncitor	Depresiv	Sceptic
34	Capricios	Inflexibil	Introvertit	Indiferent
35	Dezordonat	Manipulator	Irascibil	Bombănitor
36	Încrezut	Încăpățânat	Suspicios	Mocăit
37	Gălăgios	Dominator	Singuratic	Leneș
38	Trândav	Arțăgos	Neîncrezător	Absent
39	Nestatornic	Pripit	Răzbunător	Impasibil
40	Instabil	Viclean	Critic	Împăciunitor

Total - Puncte slabe

ANEXA VI

Anexa VI - Chestionar feedback servicii service - call center	Nota (1 - 5)
Personalul service a fost amabil în relația cu Dumneavoastră?	
Sunteți mulțumit de calitatea lucrărilor efectuate?	
Ați fost servit cu promptitudine, au fost respectate termenele agreeate?	
Considerați că prețul final justifică nivelul de calitate aferent lucrărilor efectuate?	

ANEXA VII

Anexa VII - Chestionar feedback servicii service - recepție	Nota (1 - 5)
Consilierul service a fost amabil în relația cu Dumneavoastră?	
Considerați că tehnicienii service sunt bine pregătiți din punct de vedere profesional?	
Ați fost servit cu promptitudine conform termenelor agreeate?	
Prețul final este mai mare decât cel estimat inițial de consilierul service?	
În general sunteți mulțumit de serviciile organizației noastre?	

ANEXA VIII

Anexa VIII- feedback servicii hotel	Nota (1 - 5)
Detalii camera: curățenie, dotări, funcționalități	
Detalii servicii masa/mic dejun: curățenie, varietate, calitatea, prietenia/amabilitatea	
Detalii recepție: prietenie, entuziasm, curtoazie, disponibilitate, empatie	
Servicii bar: prietenie, curtoazie, calitatea băuturilor, varietatea băuturilor	
Cu ce ocazie ați venit la hotel? Privat, bussines	
Este prima dată când ați venit la noi/hotel?	
Ce putem îmbunătăți - sugestiile dumneavoastră?	

ANEXA IX - Model scrisoare de felicitare cu ocazia aniversărilor clienților

Stimate Domnule Mircea IONESCU,

Cu ocazia aniversării zilei Dumneavoastră de naștere vă transmitem cele mai sincere urări de bine și vă rugăm să primiți mulțumirile noastre pentru că sunteți partenerul nostru de afaceri.

Pentru Dumneavoastră este o zi specială, iar noi dorim să participăm la acest eveniment oferindu-vă un cadou sub forma unui voucher valabil până la finalul acestui an, în baza căruia veți beneficia de un discount de 50% la manopera aferentă unei intervenții service necesare autovehiculului Dumneavoastră, la alegerea Dumneavoastră.

Pentru noi este o onoare să fim partenerii Dumneavoastră de afaceri

Vă dorim La Mulți Ani cu sănătate și împliniri alături de toți cei dragi Dumneavoastră !

Director General,

ANEXA X - Model scrisoare de mulțumire pentru parteneriatul pe care clienții îl au alături de organizație

Stimate Domnule Mircea IONESCU,

Datorăm evoluția companiei noastre parteneriatului cu clienții noștri cărora le oferim permanent servicii la cele mai înalte standarde de profesionalism și de calitate.

În tot ceea ce facem ne ghidăm după un principiu esențial ”respectul acordat partenerilor noștri”.

Dorim să vă surprindem într-un mod plăcut oferindu-vă mai multe servicii cadou dintre care menționăm: autoturism la schimb pe durata efectuării reviziilor, conexiune la internet wireless pentru notebook-ul Dumneavoastră, Internet Cafe dotat cu notebook-uri de ultima generație, loc de joacă pentru copii și nu în ultimul rând posibilitatea de a conduce și testa cele mai noi modele de autoturisme.

În cazul în care doriți să așteptați finalizarea intervenției service necesare autovehiculului Dumneavoastră, puteți beneficia de facilitățile oferite de spațiile de așteptare special amenajată în incinta companiei noastre.

Pentru noi este o onoare să fim parteneri de afaceri și dorim să răsplătim alegerea Dumneavoastră oferindu-vă un cadou sub forma unui voucher, valabil până la finalul acestui an, în baza căruia veți beneficia de un discount de 25% la manopera aferentă unei intervenții service, la alegerea Dumneavoastră.

Vă mulțumim pentru că ați ales să fiți partenerul nostru și vă așteptăm !

Cu stimă,
Director General,

Director Servicii după Vânzare,