

# MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN TRANSPORTUL AUTO

Vasile Gurghiș

d.ș.e., conf.univ. Tudor Alcaz

Universitatea Tehnică a Moldovei

*Specificitatea acțiunilor pentru creșterea calității transporturilor rezidă în faptul că acestea pot viza o multitudine de aspecte esențiale ale calității, cu efecte directe asupra îmbunătățirii nivelului de satisfacere a cerințelor clienței, dar și cu consecințe asupra eficienței prestației și a limitării efectelor externe. Acțiunile managementului calității totale (MCT) în transporturi, ca și în cazul altor activități de producție sau servicii, se încadrează atât în managementul strategic, cât și în cel operativ. Specificitatea constă în acele particularități ale ameliorării ofertei în transporturi (infrastructuri, mijloace de transport, echipamente, tehnologii) care presupun măsuri de mare amploare tehnică și financiară și cu durate de realizare relativ însemnate*

*Cuvinte-cheie: managementul calității totale, calitate în transporturi, intangibilitatea serviciului de transport, variabilitatea serviciilor de transport, perisabilitatea sarcinilor de transport.*

## 1.1 Considerații generale

Conceptul de calitate și preocuparea pentru îmbunătățirea acesteia au constituit de mult timp preocupări prioritare în industrie, dar abia în anul 1987 un număr de națiuni au ratificat un acord, recunoscând un sistem internațional al calității, seria ISO 9000. Pentru că originea lui se află în standardele britanice de apărare, BS 5750, destinate realizării și asigurării unui produs, interpretarea și aplicarea lui în sfera serviciilor s-au dovedit greoaie. Astfel se explică și preocuparea de dată mai recentă pentru extinderea acestui concept și în sectorul transporturilor, unde nu există o definiție universal acceptată a calității și, din această cauză, nici nu a fost elaborat un model general valabil.

Există însă diferite descrieri ale calității transportului derivate din cele ale unui serviciu. Aceste definiții, excesiv de generale, arareori permit măsurarea calității serviciului de transport fără adaptări și dezvoltări majore. Se întâlnesc diferite măsuri ale calității, promovate de diferite companii de transport. Devenind cantitative, aceste măsuri nu mai reflectă teoriile existente și nu sunt focalizate pe aspectele pe care beneficiarii le consideră esențiale.

În cele ce urmează se identifică aspectele esențiale specifice ale calității în transporturi și acțiunile generale menite să contribuie la ameliorarea calității prestației, comensurate atât din punctul de vedere al beneficiarului (clientul), cât și al celui care exploatează sistemul.

În stabilirea principalelor acțiuni pentru creșterea calitatii de performanta si de conformitate a transporturilor trebuie avute în vedere caracteristicile generale care diferențiază calitatea serviciilor de cea a produselor: intangibilitatea, inseparabilitatea, variabilitatea, perisabilitatea, lipsa proprietății, precum și sferele largi de extindere a calității transporturilor în viața economico- socială și în problemele mediului natural și artificial în care se desfașoară.

Acțiunile de creștere a calității se extind progresiv, de la un serviciu izolat de transport, la companie, la mod de transport și la sistem de transport, la nivel național, continental sau planetar. Această tratare permite să se pună în evidență, în mod gradat, într-o structură ierarhică, legatura dintre diferitele aspecte ale calității proiectate și realizate și eficiența consumului de resurse pentru o activitate utilă, circumscrisă cerințelor sociale fundamentale, ale respectului față de mediu și ale responsabilităților privind calitatea vieții.

Specificitatea acțiunilor pentru creșterea calității transporturilor rezidă în faptul că acestea pot viza o multitudine de aspecte esențiale ale calității, cu efecte directe asupra îmbunătățirii nivelului de satisfacere a cerințelor clienței, dar și cu consecințe asupra eficienței prestației și a limitării efectelor externe. Acțiunile managementului calității totale (MCT) în transporturi, ca și în cazul altor activități de producție sau servicii, se încadrează atât în managementul strategic, cât și în cel operativ. Specificitatea constă în acele particularități ale ameliorării ofertei în transporturi (infrastructuri, mijloace de transport, echipamente,

tehnologii) care presupun măsuri de mare amploare tehnică și financiară și cu durate de realizare relativ însemnate.

De aceea, soluțiile de creștere a calității acestui serviciu trebuie să asigure corelații complexe între ofertele tuturor modurilor de transport (așa cum sunt făcute publice prin calitatea de prezentare) care împart aceeași piață pe care, în raport cu parametrii fizici și comerciali, cererea se distribuie pe moduri, mijloace și itinerare, astfel încât diferențele dintre cererea "ex-ante" și cea "ex-post" să se diminueze cât mai mult posibil. În fond, aceasta echivalează cu satisfacerea nevoilor clientului, întrunind premisele unei oferte de calitate.

Managementul operativ, prin acțiuni preventive și corective, trebuie să asigure calitatea de performanță a fiecărui mod de transport și să respecte conformitățile pentru toate procedurile serviciului specific de transport.

Particularitățile cererii de transport fac necesară extinderea acțiunilor managementului operativ vizând diminuarea sau amplificarea cererii pentru a plasa echilibrul "cerere-ofertă" în zonele pentru care atât calitatea internă, cât și cea externă se situează în limite prescrise. Se evită astfel supradimensionări ale ofertei, care alterează drastic calitatea internă, pentru a menține, în cazul unei palete relativ largi de variații temporare ale intensității cererii, calitatea de conformitate (externă).

## **1.2 Factorii care influențează dezvoltarea transporturilor**

Există o serie de factori care determină evoluția transporturilor și manifestarea rolului lor în economie.

### Factorii demografici.

Activitatea de transport este legată de structura populației; astfel, în țările dezvoltate, se observă fenomenul de îmbătrânire a populației care favorizează pe termen lung o creștere a cererii de transporturi publice și un declin al cererii de transport individual, cu automobilul. Această tendință, este însă contracarată, prin migrarea populațiilor tinere care utilizează în special automobilul.

### Factorii sociologici.

Modul de viață are și el implicații asupra dezvoltării transporturilor. Creșterea duratei timpului liber, fie ca urmare a reducerii timpului de lucru, fie ca urmare a creșterii ponderii populației de vârstă a treia în totalul populației, dă naștere la o foarte mare mobilitate exprimată prin deplasări numeroase, fie în interiorul frontierelor unei țări, fie în afara lor. La aceasta se adaugă reducerea dimensiunilor menajelor datorită creșterii ponderii aceloralcătuite din celibatari sau din cupluri fără copii. Evoluția transporturilor este condiționată și de evoluția habitatului. Astfel, în țările dezvoltate se observă fenomenul de deconcentrare spațială care presupune extinderea orașelor, determinând și deplasări mai îndelungi prin utilizarea automobilului sau mijloacelor publice de transport.

### Factorii economici.

Modificările structurilor industriale exercită o influență asupra sectorului de transport. Întreprinderile au tendința să se concentreze în aglomerări urbane unde populația calificată este semnificativă, și astfel activitățile terțiare devin foarte specializate. Paralel cu acest fenomen de polarizare spațială, au fost observate și schimbări în organizarea producției și distribuției care se concretizează prin punerea în valoare a unei gestiuni de fluxuri. Acest aspect se află la originea unei cereri crescute de transporturi, în special rutiere. Această situație a determinat utilizarea pronunțată a mijloacelor tehnice de transport, accentuând diferențele dintre poliile aglomerate și regiunile periferice și impunând dezvoltarea transporturilor din/înspre aceste zone.

Un alt factor de natură economică care are efecte asupra dezvoltării transporturilor este fenomenul delocalizării industriale: tot mai multe întreprinderi din țările dezvoltate își reduc activitatea în țările de origine, găsind soluții pentru continuarea activității lor în alte țări cu nivel mai redus de dezvoltare. Acest fapt determină dezvoltarea unor servicii adecvate între care cele de transport ocupă un loc important.

### Factorii tehnici.

Evoluția transporturilor este legată și de cea a tehnicii: astfel, transporturile feroviare s-au dezvoltat între secolele al XIX-lea și al XX-lea ca urmare a utilizării aburului și mai apoi a electricității sau motorului Diesel. Transportul rutier a devenit dominant ca urmare a inovațiilor tehnice ale autovehiculelor sau a celor din domeniul construcțiilor de drumuri (utilizarea bitumului).

#### Factorii tehnologici.

Activitatea de transport a cunoscut în ultimii 5-7 ani o reconsiderare deosebită, datorită revoluției semnificative în materie de tehnologia informației. Astăzi, evoluția oricărei întreprinderi de transport este legată vital de utilizarea internetului. Acesta devine indispensabil, atât pentru determinarea rutei optime de transport, cu ajutorul hărților electronice, cât și pentru găsirea încărcăturilor pentru transport, prin intermediul burselor electronice de transport.

#### Factorii politici

Ponderea apreciabilă a serviciilor de transport în consumul energetic (25% din consumul energetic mondial), creează probleme care conduc la presiuni politice pentru apărarea mediului prin limitarea ponderii transporturilor poluante (rutiere) în repartitia modală. Așa spre exemplu, Elveția a luat măsuri de limitare a tranzitării ei de către mijloacele de transport rutier de mărfuri, iar Austria a introdus politica punctelor ecologice în același scop. În România, deși acest aspect nu este reglementat în totalitate, s-au luat unele măsuri în acest scop: acordarea cu prioritate a autorizațiilor de drum la transporturile rutiere internaționale de mărfuri, acelor companii ale căror mijloace de transport au folosit soluții alternative (sistemul RO-LA).

Dacă se rămâne tot în sfera analizei factorilor politici care influențează evoluția transporturilor, trebuie să se amintească că prețul carburantului a fost influențat în ultimul deceniu de o serie de decizii cu pronunțat caracter politico-militar (vezi Războiul din Golf).

### **1.3 Acțiuni generale pentru creșterea calității transporturilor**

#### Compensarea intangibilității serviciului de transport

Intangibilitatea serviciului de transport se referă la faptul că acesta nu poate fi expus, deci nu poate fi văzut, simțit, gustat, mirosit sau atins înainte de cumpărare. În cazul unui produs, înainte de a se decide să-l achiziționeze, sau nu, cumpărătorul îl poate examina atent (caracteristici, performanțe) și poate primi și garanție pentru riscul pe care si-l asumă dacă produsul nu-și atinge performanțele prezentate. În cazul unor servicii, situația e diferită.

Astfel, un pasager al căii ferate, de exemplu, posedă numai o legitimație de călătorie și promisiunea de a fi transportat la destinație într-un anumit timp, dar asupra condițiilor în care se va realiza deplasarea nu are o imagine prea precisă.

Lipsa caracteristicilor tangibile, pe care să le poată evalua înainte de achiziționare, face ca situația pasagerului să fie încărcată de riscuri și incertitudini. În esență, aceasta poate fi tratată ca o carență în calitatea serviciului.

Acțiunile transportatorului trebuie să vizeze reducerea incertitudinilor privind calitatea serviciului deoarece pasagerul trage concluzii despre calitatea serviciului după modul în care se prezintă:

- locul în care ia contact cu serviciile companiei (agenția de voiaj, stația de imbarcare);
- echipamentele și dotările care-i sunt accesibile;
- mijloacele de transport și orarul de circulație al acestora;
- personalul companiei și cel ce realizează servicii conexe;
- prețul serviciilor (simplitatea și claritatea calculelor).

Pentru fiecare dintre acestea, prestatorul serviciilor de transport și conexe trebuie să identifice cerințele pasagerului și să-și stabilească norme precise, definite drept conformități.

#### Inseparabilitatea serviciului de transport

Spre deosebire de bunurile materiale, care mai întâi sunt fabricate, stocate, vandute și apoi consumate, serviciul de transport este mai întâi vândut și apoi produs și consumat în același timp și-n același loc. Inseparabilitatea serviciului de transport semnifică faptul că acesta nu poate fi separat de prestatorii lui -

infrastructuri, echipamente, mijloace de transport, oameni - și nu poate fi realizat în absența pasagerului sau a expediției beneficiarului (în transportul de mărfuri).

Aspectul inseparabilității serviciului de transport care condiționează calitatea este cel care pune în evidență dependența de numărul celor care beneficiază simultan de o anumită ofertă de transport. Durata călătoriei cu autoturismul pe o șosea se modifică substanțial atunci când debitul tinde să atingă nivelul capacității de circulație a acelei șosele în condițiile exogene date. După cum creșterea numărului de călători ai unui tren fără regim de rezervare peste o anumită limită este de natură să afecteze confortul călătoriei.

Creșterea pronunțată a cererii în condițiile menținerii ofertei modifică în bună măsură o serie de indicatori de calitate a serviciului oferit clienților. Dacă în cazul bunurilor fizice anticiparea creșterii cererii poate antrena o mărire a producției și a stocurilor, atunci, în cazul serviciului de transport, ca urmare a simultaneității producerii și a consumului, păstrarea indicatorilor calității de conformitate presupune acțiuni mai complexe ale ofertantului, precum: limitarea neuniformităților prin practici tarifare (tarife reduse în afara perioadelor de vârf; acordarea de gratuități sau reduceri tarifare pentru anumite categorii sociale doar în afara orelor sau a perioadelor de vârf);

- acțiuni coordonate cu alți prestatori de servicii (din turism, restaurante, hoteluri, stațiuni balneoclimaterice) pentru atragerea de călători în perioadele de diminuare a cererii.

- stabilirea ofertei (sporirea numărului de vagoane dintr-un tren de călători sau introducerea de trenuri suplimentare) la nivelul anticipat al cererii.

- asigurarea măririi parcului activ de mijloace de transport în perioadele de creștere a cererii printr-o judicioasă programare a operațiilor de întreținere și reparații de diferite tipuri.

Prin măsuri de natura celor menționate, exploatantul își modifică oferta în raport cu fluctuațiile cererii pentru a păstra nivelul preconizat al calității serviciului. Simultan, pentru că practicând numai astfel de atitudini riscă să-și înrăutățească indicatorii calității interne, exploatantul inițiază acțiuni prin care urmărește cvasiuniformizarea nivelului cererii. Evident, în transporturile regionale și interregionale de călători acest lucru nu este întotdeauna posibil. Rămân de identificat acțiunile de creștere temporară a productivității care afectează cât mai puțin calitatea internă.

#### Limitarea variabilității serviciilor oferite

Variabilitatea serviciilor de transport se referă la faptul că, în permanență, calitatea acestora depinde de mai mulți factori: cine le furnizează, când, unde și cum sunt ele prestate. O echipă de tren poate fi formată dintr-un personal mai amabil, mai prevenitor, cu o ținută mai îngrijită, mai intransigent cu aceia care nu se conformează regulilor de comportament pe durata călătoriei, ceea ce poate contribui, pe ansamblu, la asigurarea unui serviciu de mai bună calitate.

Chiar și calitatea serviciului unui singur angajat – o funcționară a biroului de informații din stație, de pildă - variază în funcție de dispoziția sa de moment sau de sollicitudinea pe care o menține pe toată durata cât este la dispoziția fiecărui călător. Două servicii oferite de aceeași persoană pot să nu fie identice ca nivel de performanță.

Confruntat cu această variabilitate a serviciului, exploatantul transporturilor trebuie să recurgă la introducerea, standardelor de calitate și să întreprindă acțiuni pentru:

- selectarea și pregătirea cu mare atenție a personalului;
- acordarea de stimulente care să scoată în evidență importanța calității;
- evaluarea cu regularitate și promptitudine a sugestiilor și reclamațiilor;
- întreprinderea de sondaje în rândul călătorilor pentru a identifica serviciile de slabă calitate;
- transferarea unor funcțiuni ale personalului către automate și mașini (pentru vânzarea билетelor, pentru controlul accesului pe peron, pentru furnizarea de informații);
- aplicarea foarte strictă a sarcinilor de lucru standardizate și detaliate (ale sistemului MCT) pentru a asigura prestații și imagini diferențiate.

#### Perisabilitatea sarcinilor de transport

Perisabilitatea cererilor de transport rezidă în caracteristicile temporale ale acestora. În raport cu acestea, atât în transporturile de călători, cât și în cele de mărfuri s-au diferențiat oferte ale sistemului de transport pentru care se percep tarife diferențiate. De aceea, în condițiile unei cereri constante, ca mărime și structură, nu apar probleme speciale pentru asigurarea calității proiectate. Când cererile fluctuează, companiile de transport se confruntă cu dificultăți numeroase. Mai acut resimt aceste dificultăți companiile de călători, care

sunt confruntate de cereri cu termen. În cazul transporturilor de mărfuri, depozitele corect dimensionate pot îndeplini rolul de depozite tampon ("buffer") pentru cererile fără termen.

Acțiunile derivate din perisabilitatea cererilor detransport vizează îndeosebi:

- extinderea sistemului de rezervare pentru menținerea sub control a nivelului cererii;
- renunțarea la specializarea excesivă a mijloacelor de transport prin folosirea unităților de încărcătură (containere, cutii mobile, semiremorci) pentru a oferi posibilitatea satisfacerii cu flexibilitate a variatelor cereri de transport cu perisabilitate ridicată;
- dimensionarea adecvată a depozitelor tampon pentru preluarea neuniformităților cererilor fără a recurge la supradimensionări ale parcului inventar de mijloace de transport.

#### Compensarea lipsei proprietatii asupra serviciului de transport

Spre deosebire de proprietarul unui produs tangibil, care poate dispune de bunul pe care l-a dobândit pe o perioadă nelimitată de timp, beneficiarul unui serviciu de transport îi lipsește atributul proprietății. De aceea, ofertanții de servicii de transport trebuie să facă eforturi speciale pentru a împrăști identitatea mărcii în raport cu clienții, utilizând metode precum:

- acordarea de stimulente călătorilor fideli (ca în cazul programelor puse în aplicare de companiile aeriene prin care sunt recompensați cei care folosesc frecvent și pe distanțe cât mai lungi serviciile companiei);
- crearea de asociații sau cluburi, dând impresia că se oferă un drept de proprietate asupra unei părți din patrimoniul companiei prin serviciile preferențiale care li se acordă respectivilor beneficiari în spațiile companiei;
- apelarea la intermediari pentru anumite servicii (grupare a mărfurilor, depozitare, expediție, încărcare-descărcare) cu scopul de a-și reduce costurile și de a beneficia de o mai mare flexibilitate pe piața. [1]

#### **1.4 Concluzii**

Aspectele variate ale calității în transporturi (de consum, operațional, conservațional, ambiental) trebuie puse în conexiune cu proiectarea fiecăruia dintre aspectele calității examinate, atât din punctul de vedere al exigențelor clientului, al resurselor transportatorului și ale societății, cât și din punctul de vedere al protecției mediului natural și al cerințelor creșterii calității vieții. Este necesară o tratare globală, sistemică, a calității transportului, bazată pe echilibrul dinamic "cerere-ofertă", în condițiile restricțiilor multiple pe care mediul socio-economic le impune sistemului de transport.

Pornind de la specificitatea calității în transporturi (în comparație cu cea a produselor și chiar a altor servicii) și identificând principalele acțiuni care trebuie întreprinse pentru creșterea acesteia, este necesar ca pentru fiecare mod de transport și pentru ansamblul acestora să se inițieze cercetări care, în final, să conducă la un sistem de management al calității totale (MCT). Complexitatea sistemului de transport și multiplele aspecte ale calității, prezența intermediarilor orientează cercetarea către realizarea unui sistem de management al calității de tip normativ (descriptiv) cu indicatori cuantificabili, atât pentru un transport izolat, cât și pentru ansamblul unei companii, al unui mod de transport sau chiar pentru sistemul de transport dintr-un teritoriu.