

**INSTRUMENTE DE ÎMBUN T ÎRE  
CONTINUA PENTRU ACTIVITATEA ANTREPRENORIAL**

**Ludmila TIMOTIN, lect. sup., UTM<sup>1</sup>**

*Obiectivul articolului este de a determina un set de instrumente de îmbun t țire continu pentru activitatea antreprenorial . Actualmente tiin a i cele mai bune practici moderne propun un ir de oportunit i de implementare de metode ce ar îmbun t i rezultatele activit ii întreprinderii. Dar foarte des este destul de dificil alegerea celei mai potrivite strategii pentru activitatea în cre tere. Teoretic orice metod poate asista activit țile de management de îmbun t țire continu , dar practic resursele limitate de timp i de oameni fac dificil procesul de aplicabilitate pentru orice metod . Din cauza acestor termeni, este destul de necesar s se stabileasc o strategie specific , care ar permite o îmbun t țire continu prin utilizarea unor metode operative simplificate i un minim de resurse.*

**Cuvinte-cheie:** antreprenoriat, îmbun t ire continu , indicatori de performan

*The article objective is to determine a set of tools for continuous improvement for entrepreneurial activity. Currently science and modern best practices suggest a number of opportunities for method implementation that would improve the results of his business. But very often it is quite difficult to choose the most appropriate strategy for increasing activity. Theoretically any method can assist management activities for the continuous improvement, but basically limited resources of time and people make difficult the process of applying to any method. Because of these terms, it is quite necessary to establish a specific strategy that would allow a continuous improvement through the use of simplified operational methods and a minimum of resources.*

**Key words:** entrepreneurship, continuous improvement, performance indicators

Pia a se afl în permanen schimbare, ce în consecin oblig antreprenoriatul s se alinieze la modific rile mediului, atât a celor economice i sociale, cât i a celor tehnice. Fiecare întreprindere, de asemenea, aduce propria contribuție la evoluția mediului de afaceri, ceea ce impune necesitatea unui echilibru corect între viteza de evoluție a mediului extern i eforturile interne.

O abordare specific pentru business este concentrarea pe eforturi orientate la schimb rile tehnologice, cu un impact major asupra productivității. Acest tip de acțiune pare a fi corect, dar, anume el necesit un efort substanțial investițional, real pentru afaceri economice cu activități de vârf, deoarece dezvoltarea tehnologic în mare parte necesit mari investiții.

Managementul japonez sugereaz o abordare diferit pentru dezvoltarea firmelor, numit „îmbun t țirea continu ”, bine-cunoscut prin conceptul „Kaizen” [2]. Aceast abordare este determinat în calitate de cheia succesului competitiv al Japoniei, este filozofia de dezvoltare a organizației, bazat pe implicarea total a resurselor umane în procesul de îmbun t țire continue a competitivității. Efortul uman de dezvoltare cu accentul pe elementele de inovație și competență este cel mai important factor, reprezentând factorul intern al întreprinderii ce asigur dreptul de utilizare a diferitelor metode și tehnici de producție, suport de îmbunțiri ale calității și a managementului.

Practica i cercet rile arat c dimensiunea întreprinderii i complexitatea ei implic forme specifice pentru realizarea activităților de îmbun t țire continu , în special pentru întreprinderile care activeaz în domeniul producției. Printre particularitățile de îmbun t țire continue a procesului se poate observa un grad mai ridicat de competențe generale, atât pentru manageri, cât i pentru cei ce gestioneaz sau opereaz direct în produc ie. Pentru un manager sunt necesare - ca un minim necesar - competențe generale în producție, calitate și domeniile de întreținere i mentenan , precum și competențe în managementul logisticii. Pentru cei din produc ie se cer competențe în domeniile opera ionale de produc ie, de control i de asigurare a calității, precum și competențele de mentenan a fluxului de produc ie.

**Tabelul 1. Compara ia dintre particularit ile specifice întru îmbun t irea  
continue a proceselor privind IMM-urile i întreprinderile mari**

<b>Aria de competen e</b>	<b>Particularit ile pentru IMM-uri</b>	<b>Particularit ile pentru întreprinderile mari</b>
Specializarea competen elor manageriale	Managerii de in competențe din diverse domenii de activitate (producție, calitate, comerciale, mentenan , etc.)	Managerii de in competențe din diverse domenii de activitate (producție, calitate, comerciale, mentenan , etc.), dar acestea sunt specializate într-un domeniu relativ îngust de activitate
Specializarea competen elor opera ionale	Operatorii au competențe într-un num r limitat de domenii de activitate, dar acestea sunt cu accent pe multi-specializare	Operatorii chiar și cei care au competențe într-un num r mare de domenii de activitate, sunt încuraja i spre mono-specializare

<sup>1</sup> ludmila\_tima@yahoo.com

Îmbun t țirea continu a procesului de formalizare	Grad sc zut de procese de formalizare i num r sc zut de proceduri aplicate	Grad ridicat de formalizare, precum i proceduri detaliate de îmbun t țire continu
Impactul asupra strategiei opera ionale	Impact sc zut, sau puțin recunoa tere a acesteia de c tre manageri sau de c tre operatori	Impact mediu ca intensitate, strategiile de îmbun t țire continu fac parte din strategiile opera ionale
Îmbun t țirea continu a procesului de susținere de c tre managerii	Sprijin mediu ca intensitate ca consecinț a resurselor limitate	Sprijin puternic, îmbun t țirea continu este considerat un factor real al sporirii competitivității
Îmbun t țirea continu a procesului de susținere de c tre operatorii	Sprijin direct legat de nivelul de atribuire acordat pentru efortul depus privind îmbun t țirea continu a activității	Suport formalizat specificat în fi a postului
Îmbun t țirea continu a amploarei procesului	Amplitudine local , limitat la un num r mic de locuri de munc	Îmbun t țirea continu are loc în toate funcțiile întreprinderii
Gradul de personalizare a metodelor de îmbun t țire continue	Metode cu aplicabilitate general ca parte component a strategiei de dezvoltare opera ional	Metode personalizate pentru un domeniu îngust ca parte component a strategiei de dezvoltare opera ional

Sursa: elaborat de autor dup [5]

O alt particularitate este cea legat de organigrama IMM –urilor. În întreprinderile mari cu existența formal între departamentele func ionale (producție, calitate, logistica, mentenan , marketing, etc.) este justificat descentralizarea procesului de luare a deciziilor opera ionale. În IMM-uri toate aceste funcții sunt realizate de o singur subdiviziune multidisciplinar func ional . Deci îmbun t țirea continu a proceselor în IMM-uri trebuie s utilizeze, de asemenea, metode i tehnici multidisciplinare, capabile s rezolve întreaga complexitate a activității. O astfel de abordare cre te probabilitatea de succes în rezolvarea unei disfunc ionalități ac ionând asupra cauzei, nu asupra efectului.

Potrivit lui Neely et al. obiectivul unei m suri de performanț este cuantificarea eficienței și eficacității unei ac iuni. El a argumentat c m surarea performanței ar trebui s faciliteze luarea deciziilor, s alinieze ac iunile cu obiectivele strategice i s ofere feedback cu privire la performanța opera ional i capacit țile interne la nivel strategic [4].

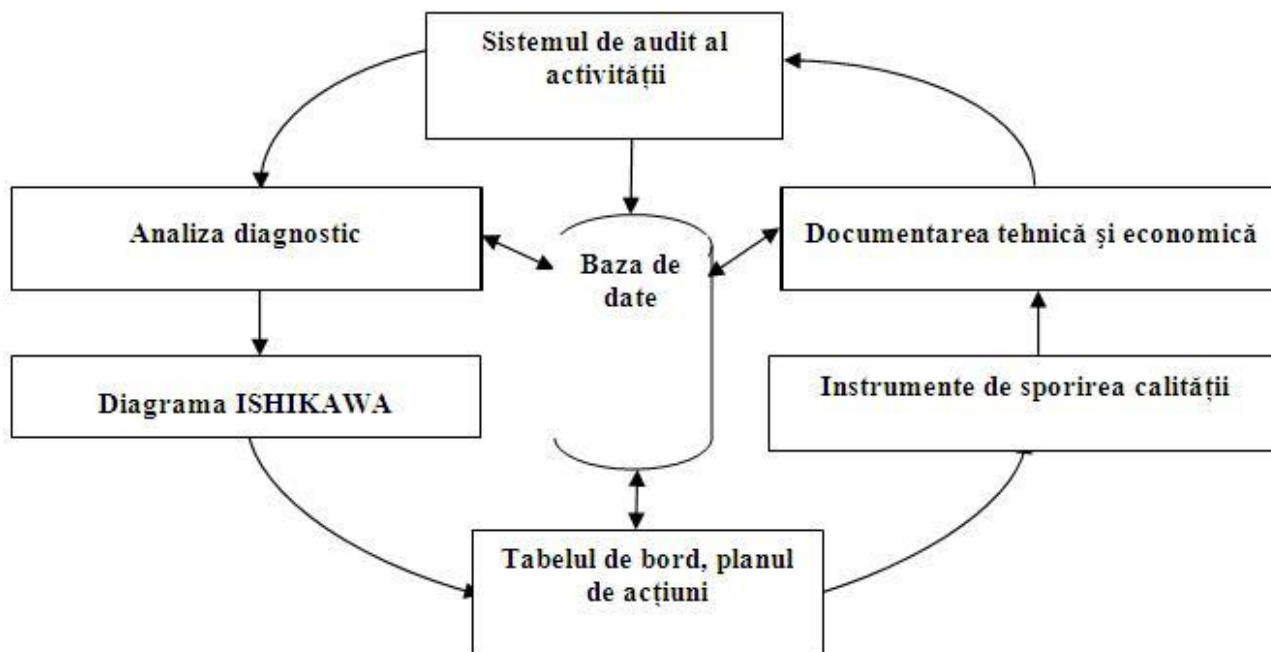
Pentru elaborarea unei metodologii instrumentare întru îmbun t țirea continu a activit ților se necesit considerarea urm toarelor principii de baz :

- Metodele de îmbun t țire continu trebuie s fie simple, accesibile pentru manageri i angajați;
- Metodele de aplicare s se bazeze pe conceptul de management participativ;
- Metodele trebuie s se aplice, cel puțin, în domeniile de producție, calitate, mentenan i logistic .

Procesul de îmbun t țire continu a afacerii presupune i impune ca conducerea companiei s utilizeze în mod activ în procesul de luare a deciziilor instrumente de îmbun t țire a activității, i, în primul rând, de sporire a calității producției. În prezent, exist un num r semnificativ de instrumente de asigurare a calității și instrumente de management al calității. Instrumentele sunt ingrediente esențiale ale unui program de calitate. Instrumentele de calitate nu pot remedia orice problem de calitate, dar ele sunt cu siguranț un mijloc de rezolvare a problemelor. Ast zi, exist mai mult de o sut diferite instrumente disponibile. Mulți oameni de științ au încercat s le defineasc i s le diferențieze [1]. Instrumentele sunt, în general, un mijloc de a realiza o schimbare. Instrumentele cele mai fundamentale de gestionare a calității sunt cele apte instrumente de baz - 7QC. Ele sunt u or de înv țat și de manevrat și sunt folosite pentru a elabora i implementa soluții la problemele existente. Cele apte instrumente de calitate au fost mai întâi men ionate de Ishikawa [2], care este unul dintre guru de management al calității. Ele sunt numite apte instrumente de baz . Mai târziu au fost dezvoltate i alte instrumente, dar bazele fiec riu este legat de instrumentele 7QC. Aceste apte instrumente de calitate sunt:

1. Diagrama cauz -efect (de asemenea, numit Ishikawa sau diagram fishbon): identific mai multe cauze posibile pentru un efect sau o problem ;
2. Tabel de verificare: o form de tabel structurat , preg tit pentru colectarea i analiza datelor;
3. Diagramele de control: graficele folosite pentru a studia modul în care un proces se modific în timp;
4. Histograma: cel mai frecvent grafic utilizat pentru a reprezenta prin dreptunghiuri o distribuție statistic ;
5. Diagrama Pareto: un grafic cu cei mai semnificativi factori de influenț ;
6. Diagrama Scatter: grafic ce reprezint dependen a unui factor de altul;
7. Stratificarea: o tehnica care separa datele colectate dintr-o varietate de surse.

Pornind de la principiile mai sus-menționate, poate fi propus un instrument metodologic integrat prezentat în figura 1.



**Fig. 1. Instrumentul metodologic pentru îmbun t irea continu a activit ii de antreprenariat**

Luind în considera ie cele men ionate în figura 1 în tabelul 2 este prezentat integrarea metodelor de îmbun t ire continu pentru activitatea de produc ie printr o abordare unic pentru toate dimensiunile de afaceri.

**Tabelul 2. Metodele i obiectivele de îmbun t irea continu a activit ilor de produc ie**

Metode de îmbun t ire continu e	Obiective propuse
Sistemul de audit a activit ii	Descrierea st rii actuale pentru domeniile: produc ie, calitate, întreținere, logistic .
Analiza diagnostic	Descrierea caracteristicilor sistemului de calitate a produc ieii finite.
Diagrama ISHIKAWA	Starea general de evaluare a tuturor cauzelor care conduc la disfunc ionalit ile sistemului de producere.
Instrumente de sporirea calit ii	Listarea defec iunilor sistemului de produc ie și descrierea acestora utilizând caracteristicile triple „cauza-efect - modulul func  ionare necorespunz toare”; Defec iunile ierarhice prin indicatori „critici”; Stabilirea unui plan de îmbun t ire continu care va identifica priorit ile în rezolvarea cauzelor defec iunilor critice. Stimularea utiliz rii metodelor de îmbun t ire continu a calit ii produc ieii, planificarea i standardizarea activit ilor specifice sistemului de produc ie.
Documentarea tehnic i economic	Corec ie continu , actualizarea i îmbun t  irea referin elor/normelor de func  ionare a sistemului de produc ie.
Baza de date	Stocarea informa ieii și a datelor referitoare la func  ionarea sistemului de produc ie și a rezultatelor ob  inute prin aplicarea de îmbun t  irea continu a proceselor.
Tablou de bord, Planul de ac iuni	Monitorizarea principalilor indicatori de evolu ie pentru sporirea continu a performan elor sistemului de produc ie.

Sursa: elaborat de autor dup [5].

Considerăm c principiile metodologice propuse privind îmbun t irea continu a proceselor de produc ie pentru toate tipurile de business va da beneficii prin avantajele de simplitate orientate asupra elimin rii principalelor cauze ale defec iunii sistemului de produc ie. Abordarea metodologic propus trebuie utilizat în conformitate cu

succesivitatea ciclului PDCA și, pe măsura posibilității, utilizarea unui soft specializat adecvat pentru gestionarea bazei de date a îmbunătățirii continue a proceselor de business.

Metodologia cadru de creare a sistemului de măsurare a performanței presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. Elaborarea unui model cadru de măsurare a performanței aplicabil pentru domeniul corespunzător de afaceri;
2. Dezvoltarea unui sistem de indicatori pentru a evalua performanța afacerii;
3. Înregistrarea și monitorizarea indicatorilor de îmbunătățire continuă a afacerii;
4. Identificarea și eliminarea decalajului dintre performanța așteptată și performanța reală;
5. Identificarea oportunităților de îmbunătățire a performanței;
6. Activizarea și încurajarea comunicării privind necesitatea îmbunătățirii continue;
7. Furnizarea de informații în luarea unei decizii strategice;
8. Elaborarea planului de acțiuni de îmbunătățirea performanței afacerii.

În baza acestor abordări propunem un model multi-dimensional de estimare a performanței activității de antreprenariat (tab. 3).

**Tabelul 3. Tabelul model de performanță**

Impactul asupra domeniului de activitate	Indicatorii de performanță
Dezvoltarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia de dezvoltare a afacerii</li> <li>• Investiții în:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ cercetare și dezvoltare</li> <li>○ formarea angajaților</li> <li>○ cercetarea de piață</li> <li>○ promovare și publicitate</li> <li>○ tehnic</li> </ul> </li> </ul>
Financiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitabilitatea</li> <li>• Productivitatea</li> </ul>
Clienții/piața	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza permanentă a pieței</li> <li>• Creșterea performanței de livrare a produsului</li> <li>• Reducerea timpului de livrare a produselor finite</li> <li>• Timpul de reacționare la reclamația clientului</li> <li>• Personalizare produsului</li> </ul>
Furnizorii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parteneriat pe termen lung cu furnizorii importanți</li> <li>• Numărul de furnizori certificați</li> <li>• Evaluarea performanței furnizorilor</li> <li>• Concentrarea pe furnizori importanți în aprovizionarea cu materiale</li> <li>• Reducerea costurilor de aprovizionare</li> <li>• Evaluarea nivelului de comunicare cu furnizorii</li> <li>• Calitatea materialelor furnizate</li> <li>• Reducerea timpului de furnizare</li> </ul>
Producerea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costurile fiecărui produs și % de reducere a costurilor de producție</li> <li>• Reducerea costurilor la un leu produs</li> <li>• Creșterea sportimentului de produse și servicii livrate</li> <li>• Calitatea produselor finite (sporirea/menținerea)</li> <li>• Reducerea timpului de dezvoltare a produsului</li> <li>• Eliminarea rebuturilor</li> <li>• Diminuarea deeurilor</li> </ul>
Procesul/fluxul de producție	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducerea timpului de pregătire/pornire a procesului</li> <li>• Optimizarea ciclului de producție</li> <li>• Reducerea pierderilor de timp</li> <li>• Reducerea timpului de schimbare/reinstalare a fluxului</li> <li>• Programarea operativă a producției</li> <li>• Standardizarea proceselor comune</li> <li>• Eliminarea lucrului în gol a utilajului și a echipamentelor</li> <li>• Sporirea nivelului de utilizare a utilajului și a echipamentelor</li> <li>• Utilizarea eficientă a timpului de muncă</li> <li>• Eliminarea circulației excesive a lucrătorilor</li> <li>• Eliminarea lenocităților lucrătorilor</li> <li>• Sporirea utilizării creativității forței de muncă</li> <li>• Forța de muncă multifuncțională</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fabricație celular</li> <li>• organizare podea magazin</li> <li>• întreținere total de producție</li> <li>• Managementul total al calității</li> <li>• Eliminarea managementului finanțelor s raci</li> <li>• Inginerie concurent</li> <li>• Reducerea stocurilor de materii prime</li> <li>• de control al fluxului de tragere</li> <li>• Elimina finit bunuri de inventar</li> </ul>
Angaja ii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productivitatea muncii</li> <li>• Raportul dintre sporul productivității muncii și a remunerației</li> <li>• Evaluarea angajaților</li> <li>• Sporuri pentru cea mai bună performanță a angajaților</li> <li>• Formarea/instruirea angajaților de a face trei sau mai multe locuri de muncă</li> <li>• Numărul de ore de formare acordat noului personal angajat</li> <li>• Spori utilizarea creativității forței de muncă</li> </ul>

### Concluzii

Este evident necesitatea de a dezvolta o abordare permanent de îmbunătățirea performanței antreprenoriale, care ar implica mai multe metode și tehnici de îmbunătățire continuă, capabile să implice activități specifice minime pentru managementul producției, managementul calității, de întreținere și a logisticii. Principiile și metodologia propusă va conduce la îmbunătățirea continuă a procesului de business, și în primul rând, la gestionarea de succes a activității de producție. Cadrul propus este constituit pe baza modelului de performanță multi-dimensional dinamic, care presupune evaluarea indicatorilor și compararea indicatorilor la anumite perioade de timp. Cadrul propus ar putea fi aplicabil la întreprinderile de diferite dimensiuni și domenii de activitate ce, în final, ar putea sprijini sistemul de îmbunătățire continuă a performanței afacerii.

### BIBLIOGRAFIE

1. Garengo, P., Biazzo, S. And Bititci, U. S., Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda, International Journal of Management Reviews, 2005; vol. 7, no. 1, pp. 25-47.
2. Imai, M. (1986), Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, McGraw-Hill/Irwin, New York.
3. J. V. Kovach, E. A. Cudney, C. C. Elrod. The use of continuous improvement techniques: A survey-based study of current practices International Journal of Engineering, Science and Technology Vol. 3, No. 7, 2011, pp. 89-100.
4. Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. The performance prism in practice, Journal of Business Performance Management, vol. 5, 2001; no. 2, pp. 6-12.
5. Verzea, I., Luca, G. P., Chaib, R., Methodological Tool of Continuous Improvement For Sme's, Proceedings MCT 2011, Alexandroupolis, GREECE, 2011, pag. 633-636.