

## **СЛЯПО ЗАИГРАВАНЕ С ISO 9000**

доц. Анастас Кехайов, управител на Алфа Куолити Инт.ООД

Лекция на семинар по време на Панаира в Пловдив – есен 1998 г.

### **Чак пък толкова ли е нужен сертификат**

#### **Това, какъв сертификат да имаш, е въпрос на търговска политика**

Не говорим за ISO 9003 – този модел е отречен от световната сертификационна практика. При досегашната версия на стандартите ISO 9000 (тази от 1994 година) изборът на модел (ISO 9001 или ISO 9002) зависеше веднъж от реалния обхват на системата по качеството и втори път, но в определяща степен, от търговската политика. Дали фирмата предпочита да й поръчват усвоени вече изделия или иска да покаже на клиента, че може да отговори на всякакви променени или нови изисквания към продукта, че е способна да идентифицира и постигне нови безпрецедентни очаквания за качество. Ако името на поне едно фирмено звено се асоциира с развой или ако фирмата има макар един конструктор, и ако зад тези имена стои нещо реално, ориентацията твърдо трябва да бъде към ISO 9001.

Тези разсъждения важат и при новата версия на стандартите (тази от 2000 година) по отношения на т.нар. “допустимо изключване на изисквания” от елемент 7 “Създаване на продукта”. Ние съветваме българските фирми от индустрията да не се подмамват от тази привидна възможност, защото един осакатен сертификат с изключени изисквания за управлявана иновационна дейност само би им изиграл номера с мечешката услуга.

#### **Има и верни критерии за избор на сертифициатор**

Нека разделим критериите за избор на сертифициатора в три групи - основни, допълнителни и второстепенни. Основните критерии са само пет. Първо, дали клиентите и търговците на фирмата ще се доверят на неговия сертификат, т.е. самите клиенти и търговци най-точно биха ни посочили с кой сертифициатор приемат да работим. Второ, кой сертифицира водещите фирми в бранша, т.е. авторитетът на нашия сертифициатор да не е по-нисък в сравнение с този на техния. Трето, референции от трима клиенти, минали съвсем наскоро първи надзорен одит, вече опознали сертифициатора и откъм меда, и откъм жилото. Четвърто, дали ползва български квалифицирани одитори, за да не се хабят време и разходи за преводи. Пето, дали има неопетнен имидж на обективен и безпристрастен професионалист. И допълнителните критерии също са пет. Първо, кой е сертифицирал конкурентите на фирмата – тъй като това може да е предимство, но също и риск. Второ, каква е цената (общо взето цените са изравнени) и дали се дава детайлна разбивка по отделни елементи.

Трето, ще се работи пряко с централата на сертификационната организация или връзката е опосредствана чрез местен клон или филиал. Четвърто, дали сертификаторът има тандем с консултантски фирми, които работят с него (тук по-интересният случай е този, когато има подставени консултантски фирми, а консултациите се извършват от самия сертификатор). Пето, дали има валидна местна акредитация от легитимна акредитационна институция – била тя държавна или обществена. И второстепенните критерии също са пет. Първо, собствените референции на сертификатора за издадените сертификати – дали съдържат неточности. Второ, платени публикации на сертификатора – обикновено в тях се крият преднамерено завоалирани търговски послания. Трето, рекламни формули, с които се внушава превъзходство или предимства на този сертификатор в сравнение с други. Четвърто, устни декларации, че работата е повече от лесна и проста и обещания, че всичко ще е наред. Пето, референции за връзки с държавни ведомства и други влиятелни институции – това внушава усещане за връзкарски имидж и е по-скоро негативна референция.

### **Търговска тактика за подбиване на нивото на сертификата**

При досегашната версия на стандартите хитрият търговец изискваше сертификат ISO 9002, за да ти натякне по-късно, че има клиент със сертификат ISO 9001, с който по-сигурно ще работи при по-строги или нови изисквания за качество, и понеже цените му са по-ниски от твоите, ще трябва и ти да си ревизиращ цените. При новата версия на стандартите тази търговска хитринка ще се извява в подказки, че няма да се обръща внимание дали сертификатът е цялостен или с допустими изключения от изискванията на елемент 7 “създаване на продукта” по отношение на наличието на управляван развой.

### **ISO 9002 или прокламиране на посредствеността**

Как се гледеше досега на ISO 9002 и защо понякога ориентацията клонеше повече към него. От гледна точка на сертифицираната организация това беше по-евтино, по-бързо, лесно за задържане. От гледна точка на сертификатора това бе по-просто и относително изгодно. Дотук всичко бе наред и за двете страни. Ако и натоварените с проектиране и внедряване длъжностни лица не искаха да си дават излишен труд, изборът биваше предречен.

Впрочем, референц-листите на сертификаторите тогава сочеха висок дял на сертификатите ISO 9002. От референц-листите обаче не личеше, че повечето сертификати са издадени в третия свят, че преобладават предприятия за първична преработка и че голяма част от тях са с малочислен персонал. България нито е страна от третия свят, нито структурата на износа се определя от продукцията на първичната преработка. Напротив, почти всички наши фирми се нуждаят от сертификация именно по ISO 9001, защото са третоешелонни производители на крайни продукти. Плюс това една значителна част от тези производители имат средна, голяма или много голяма численост на персонала.

При новата версия на стандартите (версия 2000 година) песента за ISO 9002 може би ще се поднови на нов глас – че изискванията на елемент 7

“Създаване на продукта” по отношение на развоя и управлението му са трудни за постигане, и, след като е “допустимо да бъдат изключени”, защо да си даваме излишен зор, като може да се мине и без това.

### **Не искат сертификат и увещават, че не е нужен**

Търговец с временно позициониране в бизнеса, т.е. такъв, който не е особено заинтересован да поддържа трайни и коректни отношения с нашите производители, а в други случаи чуждестранен конкурент, пряко или чрез подставено лице, всякак увъртат и "доказват" неспособността на българската фирма да постигне и задържи изискванията за сертификация или пък, друг подход, я убеждават в съмнителните ползи от сертификацията.

В най-добрия случай "съветът" ще е да се избере модел ISO 9002 (дори ISO 9003), но в никакъв случай – ISO 9001. Тук още веднъж припомняме казаното по-горе за т.нар. “допустими изключения на изисквания”.

### **Сертифициране в ограничен обхват на стандарта**

Някои мощни търговски вериги изискват и дори налагат своего рода сертификация, но не на цялата система за осигуряване на качеството, а само в един ограничен и направо осакатен обхват – само преглед на договора плюс контрол и изпитване на входа, в редовно производство и при приемане на крайния продукт. Това не е толкова грижа за системата по качеството на производителя, колкото е метод за закрепостяването му към търговеца.

### **Ако всичко това цели само подбиване на цените**

Понякога търговецът, ако предварително е успял да разбере, че нямаш сертификат, почти възмутен пита кога най-сетне ще го имаш. Но бърза да каже, че в близките месеци ще продължи да търгува с теб (от добра воля!), но само ако смъкнеш цените. Смъкваш ги, казваш си "и така мога да продавам, но поне няма да харча за сертификация", но при следващи преговори пак нямаш сертификат и търговецът ти смъква цените още веднъж.

### **А ако са нужни данни за технологии и продукти**

Закрилата на интелектуална собственост и опазването на другите видове фирмени тайни обикновено не се третират в договора със сертифициатора в изричен вид. Това е рисковано. Не че сертифициаторът ще продаде такива данни на нашия конкурент (за да ни изпревари) или на търговеца (за да ни притиска).

По-скоро някой одитор би приел примамлива поръчка, въпреки че е подписвал декларации за конфиденциалност – те нямат юридическа стойност.

### **Или данни за слаби места на фирмената система**

Одитът на система по качеството може да бъде форма на оглед на цялата фирмена система за управление – стига одиторите да владеят добре материята на организационното проектиране. Тогава слабите и силните страни на едни

или други фирмени дейности няма да им убягнат. Няма да им убягнат и тънките струни на най-ключовите длъжностни лица.

### **Пак по пътя с най-малко съпротивление**

#### **Консултиране – насоки, подсказки, подпомагане**

Методическото консултиране предполага първо да се извърши сериозно обучение на един проектен екип, за да усвои адекватната работна методология, а после да му се осигури текущо насочване, информирание (подсказване) и подпомагане, за да прилага ефективно методологията.

Методическото консултиране е форма за синергия на съдържателното знание на клиента (за продукт и процес, за вътрешно-фирмена организация и специфика на връзките със средата) и методологическото знание на външния консултант най-вече в областта на диагностично-аналитичните методики и на организационното проектиране.

#### **Не можеш да внедриш система без своя си мозък**

От дефиницията за методическо консултиране личи, че то предполага едно високо интелектуално равнище на фирмата-клиент.

Убедени сме – не може да се гради адекватна, перформантна и ефикасна система за управление на качеството без активно и задълбочено участие на широк кръг компетентни и убедени ръководители и специалисти от фирмата-клиент. Та нали именно те най-добре владеят съдържателното знание за предмета на своята фирма...

#### **Ако няма мисъл, не се ли обезсмисля задачата**

Интересно е защо са ги създавали и как все още има такива фирми, в които (освен директор, главен инженер, един-двама технолози) другите хора и един прост чертеж не могат да разчетат, камо ли чуждестранни стандарти да ползват или в Internet да ровят.

Понеже смисълът на документацията на системата ISO 9000 е да фиксира практически утвърдените позитивни производствени и организационни методи, първо ще се усъмним дали в такава фирма изобщо има позитивни методи.

Твърдим, че задачата за внедряване на ISO 9000 в една фирма с ниско интелектуално равнище е обезсмислена в същината си.

#### **Проектиране – или друг съчинява и изписва правила**

И ако все пак ще трябва да се помага на такава фирма, защото тя е подложена на натиск за сертификация, става нужно външни специалисти да съчинят и документират новите правила.

Но тук не може и да става дума за никакво консултиране – то не може и няма да свърши никаква работа. Много по-точно е да се каже, че се проектира нова система за управление и проектът се купува отвън.

### **Ако друг разбира работата ти по-добре от тебе**

Така се получава парадокс, че консултантът разбира работата на клиента по-добре от него самия. Следва да се запита защо консултантът и клиентът не вземат да си разменят местата. Или другата възможност е консултантът пряко да поеме цялото управление на фирмата, а клиентът да му чиракува известно време, докато поусвои новото управленско ноу-хау. Но това са само фантазии.

Вярното решение е фирмата първо да определи нуждите и да назначи необходимия брой високо подготвени специалисти и чак тогава да тръгне по пътя към ISO 9000.

### **Да похарчиш чужди пари, но да спечелиш от тях**

Сертификационните такси са непосилни за доста фирми, особено тези с по-малък персонала. Хонорарите за консултации са по-умерени, но и те не са малки. И фирмата тръгва да търси външен източник на финансиране: проекти на ФАР, програми за стимулиране на бизнеса и пр. За изненада изскача неподозирани фактор, т.нар. "синдром на разочарования просяк". Става дума за фалша и безплодието на дотираните консултации. Причината не е толкова в съмнителното професионално ниво или задкулисните игри. Просто фирмата има несериозно отношение, ако харчи чужди пари. Други са изискванията към консултанта и очакванията към резултата, ако си бръкнал в джоба си, за да платиш за този резултат.

### **Къор-софрата никога не е безплатна**

Дотираната помощ не е безплатна, понеже 20% от разхода се поема от фирмата, отделно командировки, организационно-технически разходи, отделно културна програма и печени агнета. А 20% от хонорар със западняшка дименсия е два до три пъти повече от хонорар на български консултант. В плюс българският консултант осигурява не 10, а поне 50 или 100 консултантски дни.

Дотираната консултация излиза 2-3 пъти по-скъпа, отколкото да се ползва наш консултант, освен ако не приемем, че българските консултанти са 2-3 пъти по-некомпетентни от чуждестранните.

### **Слепото нахлузвани чужди управленски модели**

В доста фирми, купени от чужденци, прибързано и механично се копира тамошен управленски модел, в частност това важи и за ISO 9000. Дори фирмите-майки им пращат консултанти да помагат при адаптацията и внедряването. Поради езикови бариери и сляпо доверие в "попа от чуждо село" нещата бързо се претрупват, документите се утвърждават и влизат в действие. Хората не са готови да ги ползват, а и документите са неприложими, понеже спецификата на нашенската фирма не е заложена в тях. Идват разочарования, негативни оценки и настроения, хвърчат глави. Просто е трябвало да се извърви друг път. Той, не че е непознат на западниците, но те се пазят да тръгнат по него, ако нямат сериозен интерес да развият фирмата. Този път се нарича

"строеж на гола ливада" и изисква много по-сериозна подготовка и екипировка, за да бъде успешно и безболезнено извървян.

### **Щом са много компетентни, нека ни консултират**

Докъм 1994-95 г. имаше какво да се научи от западните консултанти, тъй като у нас нямаше набран достатъчно опит. Може да е нескромно, но си даваме право да говорим от името на българските консултанти, понеже отдавна сме в бранша. Доста са основанията да се усъмним в браншовата компетентност, методическата подкваска и професионалното отношение към клиента, поне така както сме видяли, и то неведнъж, как върши работата си чужденецът. Не че не я върши добре. Обратно, стареа се. Проблемът е в непознаване на особеностите на икономиката и народопсихологията. Примери! Наш директор се вайка от калпави материали, купени от Нефтохим и Кремиковци. Чуждестранният консултант пита: "Какъв проблем има тука, сменете доставчика!". Във фирма от сферата на услугите, в което не са и чували за технически и организационни документи, консултантът настоява да се почне първо със съставяне на Наръчник по качеството. А на един консултант, след като трима души в течение на близо 45 минути му обясняваха на английски, френски и италиански език какво значи "самоотлъчка", той пак не можа нищичко да разбере.

### **Дали не можем да подходим по-истински**

#### **Първо производствената фабрика да стане фирма**

Понятието "организация" (разбирай "фирма"), както то е дефинирано в ISO 9000, слага силен акцент на автономността на системата за управление, и по-точно – на нейната организационна структура. Подразбира се, че става дума за самостоятелен стопански субект, който може да поеме и наистина носи напълно всички отговорности на доставчик във връзка с дефинирането и с изпълнението на договора. Значи не се визира подчинена производствена фабрика, а свободна фирма, която сама се ориентира и плува в пазарните води, разполага с нужните ресурси и организация, склонна е да поеме всички рискове и предизвикателства на договора и успява да им устои. И не за да сме в крак с дадената в ISO 9000 дефиниция, но ако истински сме загрижени за собственото си стопанско здраве и дълголетие, нека първо да помогнем на производствените фабрики да станат фирми, ама истински фирми, и чак тогава да ги хвърлим да се борят срещу чуждестранни конкуренти, които сега-засега ги превъзхождат най-малкото с това, че отдавна са фирми, а нашите не са и никога не са били фирми. Две неща са нужни за тази цел. Първо, фирмата трябва да развие т.нар. "фирмени функции" до една изцяло работоспособна кондиция. Става реч, че липсва стратегическо планиране, иновационен маркетинг, мениджърско счетоводство и финасов мениджмънт, организационно проектиране и развитие на персонала, контролинг и т.н. Или поне да си осигури външно обслужване или "съпровод" в тези фирмени функции по един контролиран от фирмата

начин. И второ, някой трябва да разреши на фирмата и да я стимулира и подпомага да развива своите фирмени функции, т.е. ще ни се да повярваме, че държавните органи и икономическите групировки някой ден ще намерят добра мяра между опекунски амбиции и национално отговорно мислене. В противния случай икономиката ни все повече ще закърнява и един ден атрофичните изменения ще са необратими. И така, на запад ISO 9000 има за задача да фиксира добрата управленска практика на фирмата. А при нас първо трябва да създадем фирмата, после да "изчислим" добрите управленски методи, да обучим и възпитаем хората да ги прилагат и чак тогава да документираме системата и да се замисляме за сертификация.

### **Да подобриш качеството на непродаем продукт**

Надали има велик смисъл да се внедрява система за управление на качеството и да се харчат пари за сертификация, ако продуктът на фирмата е неефективен или непродаем. Не е разумно да се стабилизира качеството на пазарно нестабилен продукт. Сертификатът на системата за управление на качеството има своята търговска стойност, ако продуктът сам по себе си (със своята новост и качествена изработка) вече е спечелил доверие у клиентите и буди у тях желание за покупка. Това означава, че ако маркетингът, иновацията или осигуровките за качество в производството имат слаби места, и ако системата за управление на качеството фиксира тази практика, тя просто ще се превърне в допълнителна спирачка за преодоляване на нейните слабости.

### **Ще можем ли да стегнем колана с още две дупки**

Ние докоснахме този въпрос по повод на управлението на персонала.

Дори фирмата да има големи финансовите затруднения, за да ги реши и в бъдеще да ги намали, тя ще трябва да позатегне колана с още две дупки (това винаги е възможно) и да инвестира в обучение и иновации. Иначе и не може да бъде, за да не губи позиции и темпо пред други фирми, които също влагат в обучение и иновации, но повече и по-често.

Почти всички наши фирми, които устояха и дори успяват да просперират в тези трудни години, се радват на висококвалифицирани и мотивирани кадри. Благодарение на тях те успяха да водят масиран иновационен обстрел с точен пазарен прицел.

И други фирми затягат колана не с две, а с три дупки, но харчат парите за заплати, или в по-добрия случай за евтини материали, а после...

### **Да определим и да решим проекти за подобрения**

Не е достатъчно да я има общата картина, дори да е вярна и точна, ако е скицирана само в най-общите и груби линии и детайлите се губят. Нужно е нещата да са изпипани. Следователно, всяка една възможност за подобрение ще трябва да се анализира и използва рационално. Джуран ни е дал верния път за извършване на непрестанни подобрения – проект по проект (и по никакъв друг начин!). Още в началото на пътя ние трябва да идентифицираме потенциалните

проекти за подобрения и да решим кои от тях ще бъдат заложени в една дългогодишна програма за непрестанни подобрения.

### **Да добием организационна и ресурсна готовност**

После ще започнем сериозна аналитична работа, която ще ни доведе до обосновани и ефективни превантивни решения, мерки и действия. Но преди това е нужно да създадем организационни предпоставки и да осигурим достатъчно ресурси. В противен случай работата ни е обречена на всичките рискове на един любителски подход. И колкото и голям да е ентузиазмът, в скоро време стъргата на ежедневните грижи и пожари ще го заглуши и притъпи.

### **Можем да спазваме действащите норми и правила**

Откъде да се започне?! Джуран насочва да се избягват подобрения в проекта преди да се решат проблемите на качеството в производството. Защото на никаква полезна цел не служи един проект, по-добър и модерен от стария, ако изработката е с грешки както и преди. Джуран ни съветва да се научим да спазваме нормите и правилата, колкото и лоши и калпави да са те, и едва тогава да мислим за тяхното усъвършенстване или изменение.

### **Сега вече иде ред за иновации и реорганизации**

Когато фирмата вече е создала трайни навици за стриктно спазване на своите технически и организационни норми и правила в производството, иде ред постепенно и поетапно всяка една фирмена дейност или функция да се подложи на тотална иновация или реорганизация, за да се оптимизира ефективността.

### **Почваме с производството, но не спираме дотам**

Казахме, че почваме с производството, но не спираме дотам и бързо се насочваме в пряко обслужващите го дейности (логистика и покупки, ремонт и поддръжка, енергетично и инструментално стопанство). После иде ред на развой, внедряване, изпитвателна база и метрологична част, а заедно с тях автоматизация и компютързация. В близък отстъп чакат маркетингът и методическото, информационно и стандартизационно осигуряване. Но от самото начало, паралелно с осигуровките в същинското производство, ще започне работа по усъвършенстване на финансовият мениджмънт и дейностите по персонала.

### **Ще акцентираме на ранна превеция и постоянни подобрения**

Подобренията в продукта, процеса и организацията трябва да стъпят на три базови принципа за осигуряване на качеството. Първият принцип е принципът за ориентация към клиента, който гласи "Клиентът е цар!" и изисква всички осигуровки и подобрения да се правят с цел все по-пълно удовлетворяване на непрестанно растящите изисквания на всички клиенти при

минимално равнище на необходимите за това разходи. Вторият принцип е този за водещата първопричина, който гласи "Всяка крушка си има опашка" и изисква диагностично-аналитичната и корективно-превантивната дейности да не лаят по повърхността и да не се ограничават до външни симптоми и преки причини, а да навлизат в дълбочина – до разкриване и премахване на първични и често дълбоко скрити причини. Третият принцип е този за ранно осигуряване, който гласи "Колкото по-рано, толкова по-добре" и изисква осигуровките и превенциите да се заложат в ранните етапи на възпроизводствения процес още от най-ранни фази на жизнения цикъл. Друго яче казано, предпроизводствените осигуровки и подобрения на качеството са най-ефективни, особено ако са извършени преди пазарът да се е наситил с такъв продукт. И така, клиентът е цар, изкоренени са всички първопричини за грешки и то чрез ранни осигуровки и постоянни подобрения.

### **И ще задържаме постигнатото ...чрез ISO 9000**

Остава да задържим постигнатото чрез въвеждане на нови правила и норми, чрез контрол на новото равнище (който може да е твърде различен от контрола на предишното ниво) и чрез съответно обучение на целия персонал. Но нека разнищим смисъла на тези три метода за задържане на постигнатото. Какво значи "нови правила и норми, контрол дали се спазват и съответно обучение на целия персонал" и не намирисва ли всичкото това на ISO 9000. Ами да! Но нека отбележим, че ISO 9000 идва накрая, когато достатъчно подобрения вече са извършени, и то само като средство за задържане на нещо вече постигнато. Ако някой се надява чрез ISO 9000 да реши проблемите на качеството, той просто се заблуждава. Главната задача на ISO 9000 е да идентифицира и фиксира вече постигнати и усвоени правила на осъзната и изстрадана (и поради това вече добра!) "добра производствена практика"