

СЪСТОЯНИЕ НА РАБОТАТА ПО ISO 9000 В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

доц. Анастас Кехайов, управител на АЛФА КУОЛИТИ Инт.ООД – София

Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 1996 г.

Представяне на консултантското дружество Алфа Куолити Инт.

Алфа Куолити Инт. е смесена българо-италианска консултантска къща, специализирана в организация и управление на индустриалните фирми.

Клиентите ни искат от нас главно три вида услуги:

- обучение по мениджмънт за ръководители и специалисти;
- диагностика на различните фирмени дейности;
- проектиране на управленски технологии и структури.

За времето от 1990 до 1996 г. ние реализирахме повече от 110 проекта в близо 50 предприятия от различни отрасли – машиностроене, електротехника, електроника, приборостроене, химия, лека и хранителна промишленост.

съдържание на проекта	брой проекти
стратегическо планиране	9
управление на качеството	26
иновационен и търговски маркетинг	5
управление и развитие на персонала	11
бизнес-анализи и планове	22
организационни проекти	29

Същината на повечето проекти беше в това да се извърши пълноценно обучение на ръководството на предприятието, след което да му се оказва адекватна методическа помощ то само да намира и взема верните решения за усъвършенстване на системата за управление.

Ако може да се говори за фирмена специализация, тя е в методическите консултации по технологии и системи за управление на качеството.

Цел на настоящия доклад

Този доклад е третият пореден доклад в течение на последните три години, който прави обхвaten анализ на състоянието на работата по ISO 9000 и на някои свързани с нея проблеми в българските индустриални предприятия. Приложените данни са валидни към м.юли 1996 г.

Анализът тече от 1993 г. с намерението да го задълбочаваме година след година, защото резултатите от него са силно говорещи.

Анализът обхваща представителен брой по-изявени наши предприятия, имащи реални интереси и възможности за износ на пазари, на които вече се изисква или поне се пита за сертификата ISO 9000 като за необходимо условие за осъществяване на търговския контакт.

Списък на 169 предприятия, обхванати от анализа

Ето списък на 169 предприятия, обхванати от анализа, подредени по азбучен ред на имена на населените места и на имената на съответните фирми.

Асела, Асенова крепост, Асеновград-БТ, Руен, Химик и Шлифовални машини – Асеновград; Пластхим и Чавдар – Ботевград; Бургаски корабостроителници, Елкабел и Нефтохим – Бургас; Латекс и Модул – Бяла; Гарант – Бяла Слатина; Вамо, Варненско пиво, Елдом-Инвест, Елком и Черно Море – Варна; Битова електроника, Дервент, Елмот, Момина крепост и СТМ – В.Търново; Видахим и Випом – Видин; ЗММ, Уника и Химко – Враца; Еловица, Импулс, Инструмент, Капитан дядо Никола, Мехатроника, Подем, Рекорд, Финтекс, Тесма и Текстилмаш – Габрово; Складова техника - Г.Оряховица; Унимаш – Дебелец; Агрополихим и Соди – Девня; Старт – Добрич; Бронз – Д.Оряховица; Нитекс и ЗДМ – Доспат; Динамика – Дряново; Интериор – Елена; Микродвигатели – Етрополе; ЗММ – Златоград; Електроди и Чугунолеене – Ихтиман; Арсенал, Капрони, М+S Хидравлик и Хидропневмотехника – Казанлък; Агротехника и Бамекс – Карлово; Осветителна техника – Котел; ОЦК и Пневматика – Кърджали; Балкан и Елтос – Ловеч; Дунав – Лом; Аркус и Баланс – Лясковец; ЗММ – Любимец; Акумикар, Прециз и Фитинги – Монтана; ЗММ – Нова Загора; Зебра – Нови Искър; Вагрянка и Заря – Павликени; Елхимискра, Информационни носители, Каучук, Металик, Тракия-Папир и Подемстроймаш – Пазарджик; Оптикоелектрон и Ритон – Панагюрище; ЗГММ и Стомана – Перник; ЕАЗ – Перушица; Алуком, Вапцаров, СЛЗ и Плама – Плевен; Автоелектроника, Ален Мак, Биомашиностроене, Дружба, ЗДМЛ, ЕАЗ, Елпром-ЗЕД, Искра-Електро, КЦМ, Крепежни изделия, Периферна техника, Рекорд, Родина и Херку – Пловдив; Микропроцесорни системи – Правец; ЗТМ и Ле-Ко-Ко – Радомир; Рубелла – Рудозем; Агромашина, Дунарит, Жити, Зита, ЗПП, ЗММ "Стефан Караджа", Изома, Лифтгън, Пристанищен комплекс, Хидратим и Юта – Русе; ЗММ – Сапарева Баня; Авангард, Видима-Идеал,

Емка, Росица и Механика и монтаж и – Севлиево; Стоманени тръби – Септември; ЗММ, Оргтехника и Силома – Силистра; Динамо и Светлина – Сливен; Гамакабел и ЗММ – Смолян; ВМЗ – Сопот; Арома, БК-Г.Костов, БК - 6 септември, Динамик, Електроника, Елпром-Зем, ЗММ, Кремиковци, Мраз, Овъргаз и Терем – София; Агробιοхим, Берое, ДЗУ, Загорка, Слънце и Хранинвест-ХМК - Стара Загора; Велпа и Лъч – Стражица; ЕМТ – Тетевен; Витекс, Елма, Машстрой и Унитех – Троян; Трема – Трявна; Елпром-ЕЗД – Харманли; ЗММ, Родина и Химмаш – Хасково; Бета – Червен Бряг; Бъдещност – Чирпан; Алумина и Лавена – Шумен и Сила – Ямбол.

Разпределение по отрасли /броя/

Година	1993	1994	1995	1996
машиностроене	40	42	43	63
електротехника	15	16	19	25
електроника	10	9	8	11
металургия и леене	-	5	7	11
химия	5	6	8	27
спец.индустрия	5	11	14	16
други отрасли	5	5	5	16

Разпределение по отрасли /%/

Година	1993	1994	1995	1996
машиностроене	50	45	41	37
електротехника	19	17	18	15
електроника	13	10	8	7
металургия и леене	-	5	7	7
химия	6	6	8	16
спец.индустрия	6	12	13	9
други отрасли	6	5	5	9

Коментар: В машиностроенето интересът е относително висок. Тенденция на рязко усилен интерес има електротехниката. След спад електрониката бележи растеж. В химията растежът е лавинообразен. Предприятията от ВПК бавно, но необратимо се пробуждат. Нараства интересът в металургията и леярството. Интересът в другите отрасли е по-скоро спорадичен - 2 пивоварни, 2 тютюневи, 2 трикотажни, 3 текстилни, 1 обувно и 1 конфекционно предприятия, 3 за опаковки от велпапе и само 2 предприятия за услуги

Разпределение на интереса към различни модели ISO 9000

Година	1993	1994	1995	1996
общ брой обследвани предприятия	80	94	104	169
интерес към ISO 9000 (брой)	30	38	44	79

ориентация към ISO 9001 (брой)	4	9	13	28
ориентация към ISO 9002 (брой)	22	24	26	45
ориентация към ISO 9003 (брой)	4	5	5	6
процент на интереса	38	40	43	47
процент интерес към ISO 9003	13	13	11	8
процент интерес към ISO 9002	73	63	59	57
процент интерес към ISO 9001	13	24	30	35

Коментар: Общо интересът към ISO 9000 е направо нисък спрямо интереса в другите европейски страни. При това и тенденцията на нарастване също е слаба и колеблива. Доколкото има интерес, той е повече към по-лесничките цели – ISO 9002 и 9003. Расте интересът към ISO 9001 (от 13 на 35%) и почва да спада интересът към ISO 9002 (от 73 на 57%) и ISO 9003 (от 13 на 8%). Позитивната тенденция на растящ интерес към ISO 9001 следва да се подкрепя и стимулира

Разпределение на интереса към ISO 9000 според общата численост на персонала

Година	1993	1994	1995	1996
персонал до 50 души	-	-	1	3
персонал до 100 души	4	4	5	5
персонал до 200 души	5	10	12	13
персонал до 300 души	10	11	11	11
персонал до 400 души	11	10	9	8
персонал до 500 души	11	10	9	8
персонал до 600 души	10	9	8	7
персонал до 800 души	9	7	7	7
персонал до 1000 души	10	10	9	9
персонал до 1500 души	9	9	9	9
персонал до 2000 души	9	9	9	9
персонал до 3000 души	6	5	5	5
персонал над 3000 души	6	6	6	6
активни предприятия	30	38	44	79

Коментар: При големите предприятия (над 1000 души) интересът е нисък (около 9-10%), без тенденция за промяна. Пак без тенденция за промяна (5-6%) и още по-нисък е интересът при най-големите ни предприятия (над 3000 души). При предприятия от 300 до 600 души се вижда спадане интерес (от 11% на 7%). Стабилен, но нисък интерес (около 7%) има при предприятията до 800 души. Същото е при предприятията до 300 души, но при тях интересът е около 11%. Чувствително расте интересът (от 5% на 13%) при предприятията до 200 души. Пробуждат се малките предприятия. Като цяло интересът е нисък и доста бавно се променя в положителната посока или най-често има тенденция към спадане

Разпределение на интереса към ISO 9000 според дела на износа към наситени пазари

Година	1993	1994	1995	1996
износ до 20 %	16	16	15	15
износ до 40 %	19	22	26	30
износ до 50 %	23	27	32	41
износ до 60 %	27	33	41	55
износ до 70 %	31	45	60	69
износ до 80 %	36	49	66	78
износ до 90 %	40	54	71	84
износ до 100 %	42	63	75	90
заинтересовани	30	38	44	79

Коментар: Колкото по-малък е делът на износа към наситени пазари, толкова по-нисък е и по-бавно нараства интересът към въвеждане на система ISO 9000. За реален интерес към ISO 9000 може да се говори едва при износ над 60%

Интерес към ISO 9000 според финансовото състояние

Година	1993	1994	1995	1996
много лошо състояние	10	10	10	8
лошо състояние	12	20	18	15
средно състояние	23	24	33	39
добро състояние	26	24	24	24
много добро състояние	29	22	15	14

Коментар: Парадоксално е, но много доброто финансово състояние води до загуба на интерес към ISO 9000, особено ако се дължи на монополно положение или временни ценови конюнктури. Предприятията с добро или лошо финансово състояние запазват постоянен интерес, но при първите той е по-висок. Положителна е тенденцията при предприятията със средно състояние – те виждат в ISO 9000 средство за подобряване на резултатите. При предприятията в много лошо финансово състояние има слаб и пасивен, но стабилен интерес – те искат, но не могат да поемат по пътя

Интерес към ISO 9000 според квалификационното равнище на персонала

Година	1993	1994	1995	1996
много високо равнище	37	38	39	39
високо равнище	26	28	29	30

средно равнище	14	15	16	18
ниско равнище	12	10	8	7
много ниско равнище	11	9	8	6

Коментар: Както може и да се очаква, при много високо и високо равнище на квалификацията интересът е силен и растящ. Макар при по-ниска база, при средното равнище на квалификацията интересът нараства дори още по-бързо. При ниско и много ниско равнище интересът е слаб и все повече замира

Интерес към ISO 9000 според типа на "производството"

Година	1993	1994	1995	1996
инженеринг	50	38	31	24
монтаж	37	36	30	24
изработка	13	18	22	21
вторична преработка	-	6	9	19
добив и преработка	-	2	8	10
услуги	-	-	-	2

Коментар: Структурата на относителния интерес през 1996 г. почва да прилича на тази в развитите европейски страни – първи и втори ешелон да изпреварват трети ешелон /досега у нас се наблюдаваше обратното явление. Изключение правят услугите, при които, за разлика от развитите страни, интересът при нас е почти нулев. Неравновесието между монтажните и изработващите предприятия през 1993 г. (37/13) има тенденция към изглаждане през 1996 г. (24/21)

Критерии за избор на "подходящ" сертифициатор

Година	1993	1994	1995	1996
интерес към ISO 9000 (общ брой)	30	38	44	79
вече избрали сертифициатор	10	12	14	25
процент на избралите	33	32	32	32
избор според техния пазар	2	2	3	7
избор по предметна област	2	2	3	5
избор според "реномето"	2	3	2	3
избор според цената	3	3	2	3
избор "под натиск"	1	2	4	7

Коментар: По-малко от една трета от предприятията, които са заинтересовани от ISO 9000, са помислили от кого ще очакват след време своя сертификат. Проличава позитивна тенденция да надделяват критерии, свързани с пазарите и предметната област. Колеблива, но все още силна тенденция за робуване пред реноме, натрапвано с "изкуствени" търговски средства. Това, че името на един

сертификатор е "известно" в България (защото не сме се заинтересували дали няма друг) крие риск от смесване на реноме с известност, съответно ограничава пазарния избор. Лека тенденция за спадане на значението на цената, например преориентацията от ниските цени на местни клонове и филиали към по-високи цени на централите. Лош признак е геометрично растящият брой предприятия с "наложен" сертификат, които са си "избрали" сертификат под натиска на императиви, нямащи нищо общо с истинската и висока цел на сертификацията

Вече сертифицирани предприятия

Година	1993	1994	1995	1996
общ брой обследвани предприятия	80	94	104	169
интерес към ISO 9000 (общо – брой)	30	38	44	79
сертифицирани по ISO 9002 (брой)	-	1	-	-
сертифицирани по ISO 9001 (брой)	-	-	2	4
сертифицирани (кумулятивен брой)	-	1	3	7
сертифицирани/заинтересовани (%)	0	3	7	10
сертифицирани/всички (%)	0	1	3	5

Коментар: Само 5% от предприятията, засегнати от проблема, са го решили. По относителен брой сертифицирани фирми сме на края на опашката в Европа

Достатъчно равнище на готовност за сертификация

Година	1993	1994	1995	1996
общ брой обследвани предприятия	80	94	104	169
интерес към ISO 9000 (общо – брой)	30	38	44	79
готовност за ISO 9003	3	4	4	6
готовност за ISO 9002	6	8	10	18
готовност за ISO 9001	-	-	-	-
готови" предприятия (общо)	9	12	14	24
% готови измежду заинтересованите	30	32	32	30
% готови измежду всички предприятия	11	13	14	14

Коментар: "Готовност за сертифициране" не значи, че предприятието е готово за сертификация, а значи, че ако то се заеме сериозно с работата, до една година може да успее да се подготви. Числата в последните два реда на таблицата сочат, че практически няма движение напред, особено при ISO 9001. Оценката, че няма предприятия, готови за сертифициране по ISO 9001, се отнася дори към някои вече сертифицирани предприятия, с всичките опасения да има проблеми в надзорната фаза и с още по-големи опасения за търговски рискове от може би умишленото девалоризиране на някои от издаваните в България сертификати

Различен подход към изграждането на системата

Година	1993	1994	1995	1996
общ брой обследвани предприятия	80	94	104	169
интерес към ISO 9000 (общо – брой)	30	38	44	79
работят със собствени сили (%)	30	25	15	15
с български консултанти (%)	20	40	55	30
с чуждестранни консултанти (%)	30	20	15	10
смесени консултантски екипи (%)	10	10	10	30
с неяснена позиция (%)	10	5	5	15

Коментар: Все повече предприятия (машиностроене и електротехника, а напоследък – металургия, химия и лека промишленост) чувстват липса на сили (информираност, компетентност, организационен опит) да решат сами задачите по изграждането на системата и подготовката за сертификация. Това може да се обясни и с преориентирането от ISO 9002 към ISO 9001. От появилите се на пазара български консултантски къщи само две успяха да се наложат. Общо колебливото и бавно растящо доверие към българските консултанти спадна и отстъпи в полза на смесени консултантски екипи. Доверието в чуждестранните консултанти е колебливо, все още го има, но бележи регрес. След известно проясняване на критериите за избор на консултант напоследък колебанията пак нарастнаха. Общо нестабилните тенденции се обясняват с отсъствие на здраво утвърдени на пазара български и чуждестранни консултанти и с честоменящите се приоритети на фирмените ръководства

Реалната отговорност за ръководство на дейностите по изграждане на системата е поета на различни нива

Година	1993	1994	1995	1996
общ брой обследвани предприятия	80	94	104	169
интерес към ISO 9000 (общо – брой)	30	38	44	79
от първия ръководител (%)	50	48	42	48
от техническия директор (%)	20	18	23	24
от производствения директор (%)	10	8	6	5
от началника на ОТКК (%)	15	17	17	11
от главния стандартизатор (%)	5	3	3	2
от мениджъра на СУК (%)	-	6	9	10
назначен е мениджър на СУК (%)	10	12	12	12

Коментар: Вместо да поеме ангажирано своята роля, висшето ръководство "изтиква" отговорностите към техническите отдели и към апарата на ОТКК. Спадът при производствените и скокът при техническите директори може да се обясни с нарастващия интерес към ISO 9001 и с отслабващото внимание към

ISO 9002 и ISO 9003. "Настъплението" на мениджъра на СУК е признак за нарастнал авторитет, но и начин за бягства чрез "делегиране" на отговорности. Истината е, че в предприятия, които внимателно са подбрали подходящ човек за мениджър на СУК, нещата вървят по-добре и по-обнадеждаващо. Също така е вярно, че неподходящият мениджър е оторизирана спирачка за успешния напредък. Напоследък я има и положителната тенденция директорите реално и безапелационно да поемат своите отговорности, но процентът е все още нисък

Отношение към опита на аналогични чужди фирми

Година	1993	1994	1995	1996
общ брой обследвани предприятия	80	94	104	169
интерес към ISO 9000 (общо – брой)	30	38	44	79
познаване на чуждия опит (%)	45	50	50	50
добро познаване на опита (%)	30	30	30	30
ползване на опита (%)	10	12	18	20
пълно ползване на опита (%)	4	8	10	12

Коментар: Тук има позитивна тенденция, макар числата да са все още ниски. Това е в потвърждение на признаците за отказа от самоуверената позиция да се работи само със собствени сили. Ненормално, но обяснимо е, че доколкото се издирва и изучава чужд опит, това е повече опит на чуждестранни, а не на аналогични наши предприятия. Слаба и неефикасна е комуникацията между отделните предприятия по повод на ISO 9000 – и то не толкова комуникацията между специалистите, която повече или по-малко я има, а комуникацията между ръководителите, които изглежда не усещат никакъв глад за свежи идеи, нов организационен опит и предизвикателен импулс за бягство от рутината

Отделните предприятия са стигнали до различен етап

Година	1993	1994	1995	1996
общ брой обследвани предприятия	80	94	104	169
интерес към ISO 9000 (общо – брой)	30	38	44	79
извършена диагностика (%)	30	28	26	28
обучени висши кадри (%)	20	24	26	28
обучени специалисти (%)	15	15	15	13
извършено планиране (%)	20	18	18	20
формирани работни групи (%)	40	44	52	56
започната реална работа (%)	20	22	24	18

Коментар: Предприятията се лутат в покрайнините на гората и не смеят да навлязат в нея и да я прекосят. Прибързано се залита в организационни мерки (формиране на работни групи, планиране) без предварителна подготовка –

обучение, диагностика, проучване на чужд опит и т.н. Доста от предприятията не оценяват ползата от обучението на средни ръководители и специалисти по методология на TQM (като база на ISO 9000), по специални дисциплини на качеството (QFD, FMA, надеждност, статистически контрол, диагностични методи, икономически анализ) и бейзик-мениджмънт. По отношение на броя предприятия, започнали реална работа, също няма осезателно придвижване, даже личи тревожен спад от 24 на 18%. Едва 8% от 169-те наблюдавани предприятия са стигнали до работна фаза. Четири години са премного време, за да стане ясно накрая, че нищо ново не се е случило

Работните групи са формирани на различен принцип

Година	1993	1994	1995	1996
общ брой обследвани предприятия	80	94	104	169
интерес към ISO 9000 (общо – брой)	30	38	44	79
по елементи на системата (%)	60	65	70	75
по проекти за подобрения (%)	10	10	5	3
по фирмени функции и дейности (%)	30	25	25	22

Коментар: В търсене на лекия път все повече предприятия се ориентират към едно лесно за организиране, но практически неработоспособно решение – те са структурирали работните си групи по елементите на ISO 9001. Формално погледнато, това е вярно решение, но то е валидно в крайните етапи от работата по системата (при вече внедрен ISO 9004). Документирането на СУК е само един от тези етапи. Тъй като пак тръгваме наопъки (почваме с документиране вместо да го оставим за накрая, когато ще има какво да се документира), естествено е да изберем такова структуриране. Това е най-лошото възможно решение в началния етап на обучение, диагностика, планиране, приемане на задания и стартиране на проекти за подобрения. Формулата "проект по проект" (и Джуран също го забравихме) предполага ясни отговорност за диагностиката и най-вече за "лечението". Ние обаче предпочитаме неясните отговорности, свързани с още по-неясните граници на елементите на системата. Така винаги ще имаме възможност да обясним защо и как нещо не може да стане и защо и как работата по ISO 9000 не ще и не ще да върви

Ръководствата възприемат ISO 9000 различно

Година	1993	1994	1995	1996
общ брой обследвани предприятия	80	94	104	169
интерес към ISO 9000 (общо – брой)	30	38	44	79
паспорт към наситени пазари (%)	60	65	65	65
ускорител на търговския контакт (%)	40	60	65	70
средство за внушаване на доверие (%)	30	55	60	65

метод за "подреждане на кухнята" (%)	60	80	85	85
протекционистичен механизъм (%)	20	70	80	85

Коментар: Таблицата обобщава изводите от множество разговори с висши ръководители на предприятия и ясно сочи, че истината за нещата се разбира все по-обхватно и точно, че ръководителите имат верния усет и, ако от друга страна стоят тяхната незаинтересованост и бездействие, то причините за това трябва да се търсят не в самите тях, а по-скоро в условията, в ограниченията и в системата, в които работят тези ръководители

Специалистите възприемат ISO 9000 различно

Година	1993	1994	1995	1996
общ брой обследвани предприятия	80	94	104	169
интерес към ISO 9000 (общо – брой)	30	38	44	79
поредна приумица на ръководството (%)	90	85	75	75
излишна бумащина в управлението (%)	30	55	60	65
начин за самоизтъкване на н-к ОТКК (%)	40	50	65	45
ползена, но подранила мярка (%)	30	35	30	25
добър метод за "подреждане на кухнята" (%)	20	25	25	25

Коментар: Обобщените изводи от срещи със специалисти сочат, че слабата информираност пречи да се разбере сериозността и същината на проблема. Тенденциите в отношението са общо позитивни, но реалната ангажираност е доста слаба. При това равнище на ангажираност е наивно да се очаква, че тези, които ще изнесат големия товар на плещите си, ще го извършат с ентузиазъм

И работниците възприемат ISO 9000 различно

Година	1993	1994	1995	1996
общ брой обследвани предприятия	80	94	104	169
интерес към ISO 9000 (общо – брой)	30	38	44	79
метод за набиване на обръчи (%)	80	74	74	72
утвърждаване на добрата практика (%)	22	26	27	28
метод за "подреждане на кухнята" (%)	11	11	14	14
средство за гарантиране на заетостта (%)	10	15	30	35

Коментар: Работниците, с известни изключения, са апатични и инертни и не са склонни да сътрудничат. Причините са много, но сред тях се открояват отдавна насадената атмосфера на обвинения и противопоставяне, прилаганите у нас системи на заплащане от наказателен тип и хилавата разяснителна работа

Позитивно влияещи фактори

Осъзнаването на необходимостта и на ползата от ISO 9000 се влияе позитивно от редица фактори.

Дългогодишната работа на някои предприятия по DIN, по ISO и други строги европейски и международни стандарти е възпитала дух на възискателност към качеството. В тези предприятия обаче често се смесват понятията "сертификация на изделие" и "сертификация на система по качеството". Такова смесване се наблюдава и при предприятията, които произвеждат борсови стоки.

Предприятията, които работят при контролирани от нормативната уредба или от изискванията на купувача условия за "добра производствена практика" също имат по-високо стартово ниво. Но при повечето от тях царява заблуждение, че щом се прилага GMP, няма нужда от въвеждане на система ISO 9000. Международната практика говори друго.

Платените награди по качеството, които нашите мили директори сами си купуват с много ентузиазъм, също "работят" в полза на ISO 9000. На форумите за публичното връчване на наградите се раждат контакти със сродни фирми, които вървят или вече са извървяли пътя на сертификацията, и се обмена ценен организационен опит с техните ръководители.

Курсовете по мениджмънт дават разбираема и убедителна представа и методика за модерно управление на фирмата. Участниците схващат, че не може да има управление на качеството без качество на управлението. Това е при условие, че курсовете по мениджмънт се четат от хора с реален производствен опит, а не от бивши клакьори за централизирано планово регулирано народно стопанство, които доста набързо са забравили схоластичното си "верую" и още по-набързо са зазубрили английските термини на икономикса и мениджмънта.

Особено полезни са грижливо организирани демонстрационни срещи със сертифицирани или сертифициращи се фирми, на които, стига да знаят какво искат да знаят, нашите ръководители и специалисти могат да питат и дори да научат за много неща.

Напоследък храним и надежда, че обединенията за съвместна работа по ISO 9000 (базирани на общ пазарен интерес или на общ продуктов профил) могат да помогнат методически и да координират практическите действия в предприятията и по този начин да ги ускорят и облекчат. Бъдещето ще отхвърли или наложи тази форма. Засега тя не е дала видими плодове.

Има надежда заинтересованите ведомства (и особено Министерство на промишлеността) реално да подкрепят усилията за изграждане на Единната национална акредитационна и сертификационна система.

КСМ може да ускори дългоочакваната поява на нормативната уредба на сертификационния пазар в България.

Обществените организации, консултантските къщи, браншовите камари и всички останали заинтересовани организации могат да разгърнат мощна кампания за промоция на каузата "качество" в национален мащаб.

Като че най-ефектен се оказва натискът на търговци и възложители, особено ако те държат "и хляба, и ножа".

Негативно влияещи фактори

За осъзнаване на необходимостта и ползата от ISO 9000 влияе негативно друго множество от фактори.

"Ишлемето" превръща редица предприятия в производствени придатъци на чужди търговски фирми. Пазарът е сигурен (няма нужда от маркетинг и пласментна дейност), материалите са осигурени (няма нужда от собствено снабдяване), работи се по техническа документация на възложителя или по мостри (има нужда само от технологична адаптиране на чуждите продукти, но не и от собствени конструкции), изискванията за качество са общо погледнато строги (чрез краен контрол от приемчици на възложителя) и на предприятието не му остава друго освен да се "спазари" за цени, за непрестанно затягащи се разходни норми и все по-строги и неясно зададени изисквания. Така ISO 9000 стои далечно от ползрението на ръководството, което е ограничено в предната гума на велосипеда и забулено с розовата мъгла на временното живуркане.

Лицензното производство е силен стимулатор за временно активиране на иновационно-техническия потенциал на предприятието. Лицензодателят, обаче, ако самият той не се е сертифицирал, няма никакъв интерес неговият лицензент да го изпревари и всячески убеждава, че сертификат не е нужен, че изделието е с доказана продаваемост и без ISO 9000 и пр., но изпуска да признае, че е продал лиценза ... защото вече се е отказал от това изделие.

Хомологацията на конструкторска документация на специални изделия по НАТО-норми може и да е полезна, ако се прави за изделия от последни генерации. Но информационната мъгла около сертификацията на западните военни доставчици е гъста и продължава да се сгъстява, а може би и нарочно.

Самозаблужденията на производителите на специални изделия са две.

Първата заблуда е, че лицензните производства не се нуждаят и не подлежат на сертификация, тъй като качеството е вградено и гарантирано от лицензодателя. Втората заблуда е, че военната приемка се е доказала като строга мярка за контрол по цялата производствена верига и поради това се явява като достатъчна гаранция пред купувача.

В допълнение компетентните органи от МП и МО са на същото мнение.

Засега тези заблуждения остават за сметка на производителите.

Смесените предприятия понякога си играят доста лоша шега с ISO 9000. Ако не е сертифициран, чуждестранният съдружник разубеждава за нуждата и ползата от сертификация. Обратно, той осигурява пълна и светкавична помощ за сертификация, ако и когато смесеното предприятие дозрее за оценката, че се нуждае от сертификация. Това, естествено, може да се отлага безкрайно.

Чуждестранният конкурент, пряко и чрез подставено лице, всякак увърта и доказва неспособността на нашето предприятие да постигне изискванията за сертификация или пък го убеждава в съмнителните ползи от нея.

В най-добрия случай чуждестранният конкурент "съветва" да бъде избран модел ISO 9003 или ISO 9002, но в никакъв случай - ISO 9001.

Пазарът в страните от ОНД е нещо, което добронамерени политици ще ни върнат "на тепсия", за да реабилитират изгубения "съветски" пазар. Но пазарът, бил той и "съветски", не търпи вакуум – там, където сме били, но вече не сме, са се настанили други, и има само един начин да ги изместим – с качество, а не с политически решения.

Голяма вреда на работата по ISO 9000 нанесоха действията в полето на приватизацията. Неясната политика и тромавата технология доведоха в доста случаи до парализираща апатия и дадоха още един аргумент в полза на протакането на решителните действия. Излиза, че човек като се кани за сватба, но не знае кога, нито за кого ще се жени, може да си намери по този начин оправданието, че няма нужда да се грижи за личната си хигиена, защото не знае дали брачната му половинка ще го хареса къпан или мръсен. Така и никой не пожела да разясни на стопанските ръководства, че работата по ISO 9000, като вдига търговския потенциал, влияе позитивно на пазарната атрактивност и на цената на предприятието.

Навредиха на ISO 9000 и безразборните смени на директори – веднъж поради "синдрома на отричането" (новият директор отрича всичко сторено от стария, работата по ISO 9000 включително), и втори път поради страх да се захваща нещо, на което "няма да се вкусят плодовете".

В редица акционерни дружества некомпетентни бордове на директори и президенти на бордове с лека ръка най-безотговорно осъдиха ISO 9000 на изгнание, просто защото не желаят да се ангажират с решения, чиято материя им е непозната. В повечето дружества с ограничена отговорност, особено такива със силно свита структура на фирмената шапка, работата по ISO 9000 винаги ще се отлага "за по-добри времена", защото ръководството вече е влязло в примките на омагьосания кръг на пожарникарските задачи.

В предприятия, в които има силен конфликт между производствения и техническия директори, работата не върви и никога няма да тръгне. А ако

техническият директор е противник на ISO 9000, напредък не може и няма да има, особено ако този директор е с по-силна позиция.

Проблеми чувстват и някои предприятия, в които началникът на ОТКК е човек-оркестър, особено ако е новоназначен, недоказал се началник.

По подобен начин стоят нещата при неподходящо определен мениджър на СУК, който обсебва дейността, за да докаже важността на мисията си.

По-спокойно стоят нещата при някои по-възрастни мениджъри на СУК (на една трета от тях им остава две-три години до пенсия; има и такива в пенсионна възраст), които гледат на ISO 9000 като на нещо горещо, до което не бива да се докосват, за да не се опарят.

Накрая, може и странно да звучи, силен фактор за отслабване на интереса към ISO 9000 е психологическият синдром, наречен "разочарован просяк". Става дума за фалша и безплодието на дотираната консултантска помощ. Причината не е само в съмнителното й професионално равнище или в задкулиските интереси. Основната вреда е в несериозното отношение на предприятията към харченето на чужди пари. Други ще са отношението към труда на консултантите и очакванията към резултатите, ако сам си бръкнал в джоба си, за да платиш за тези резултати.

За ISO 9002, поетапната сертификация и частичната сертификация

Ето и едно обяснение защо ориентацията клони повече към ISO 9002.

От гледната точка на сертифицирания то е по-евтино, бързо и лесно за задържане на резултата. А от гледната точка на сертифициатора то е по-просто и по-изгодно. Дотук всичко като че ли е наред и за двете страни. Особено ако натоварените с внедряването длъжностни лица не желаят да си дават излишен труд, изборът е повече от ясен.

Референц-листите на подвизаващи се у нас сертифициатори убедително показват високия дял на издадените сертификати по ISO 9002.

От референц-листите обачерне личи, че:

- повечето такива сертификати са издадени в третия свят;
- преобладават предприятията за първична преработка;
- болшинството предприятия са с малка численост на персонала.

България нито е страна от третия свят, нито структурата на износа се определя от предприятия за първична преработка. Напротив, повечето от нашите предприятия се нуждаят от сертификация именно по ISO 9001, защото са третоешелонни производители на крайна продукция.

Плюс това по-голямата част от структуроопределящите предприятия у нас са със средна, с голяма или с много голяма численост на персонала.

Някои предприятия гледат на ISO 9002 като стъпка към ISO 9001. Това е неправилно като подход. Работата по ISO 9002 придава производствен уклон на осигуряването на качеството. И ако след време се тръгне към ISO 9001, нужна е много енергия за борба с набрана инерция и вземане на завой във вярна посока.

Има други предприятия, които приемат правилния подход да се върви директно към ISO 9001. Тези предприятия, като междинна стъпка (естествено, ще имат нужда от повече време за това в сравнение с директно атакуване на ISO 9002), също биха могли да се сертифицират най-напред по ISO 9002, но тъй като те вече са тръгнали във вярната посока, ще постигнат по-кратки срокове и по-стабилни позиции за сертификация по ISO 9001.

Не бива да се забравя и това, че в най-новите им редакции ISO 9002 вече доста се доближава до ISO 9001 (единствената разлика е развоят).

Доста предприятия гледат на частичната сертификация като на едно макар половинчато, но лесно постижимо и полезно решение. Тези предприятия ни напомнят за "Мъртви души" на Гогол и за двете дъщери, които питали майка си с рокли с какви деколтета ще се обличат за бала – с големи или с малки деколтета, – да знаят докъде да си мият вратовете.

Частичната сертификация неминуемо предизвиква у контрагента едно глождещо съмнение дали могат да съжителстват стабилно и без конфликти некачествените и качествени поделения в едно и също предприятие.

За неосъзнатия смисъл на стандартите ISO 9000

Някои предприятия не виждат в ISO 9000 средство за задържане на вече постигнати подобрения, а го разглеждат като "летва за надскачане". Те първо написват документацията и после се чудят защо не се работи в съответствие с всичките тези хубави неща, които са написани в наръчниците и процедурите.

А най-подценявана е нуждата от предвиждане и прилагане на механизми за работа в съответствие с написаното в документацията. Тези механизми (те са в сферата на управлението на персонала и на организационното проектиране) често се пренебрегват, веднъж поради неразбиране на ролята им, и втори път, поради липсата на компетентност за съответното анализиране и проектиране

Външно (ISO 9001, 9002 и 9003) и вътрешно осигуряване (ISO 9004)

Болшинството предприятия не си дават ясна сметка, че работата по външното осигуряване (ISO 9001, 9002 или 9003) изисква предварителна и паралелна работа по вътрешното осигуряване (ISO 9004). По същината на връзката между външно осигуряване и вътрешно осигуряване цари неяснота.

Даже предприятията, формирали работни групи "по елементи на системата", са ги структурирали по елементи на ISO 9001, като съвсем са забравили ISO 9004.

Не се обръща нужното внимание на анализа на разходите и загубите, иновационния маркетинг, статистическите методи и компютъризацията.

Анализът на разходите и загубите продължава да си стои ограничен в компрометираните показатели на бившата индикаторна система, т.е. до "регистриран непоправим брак" и до "приети и признати рекламации".

Иновационният маркетинг (маркетинг за развоя) отсъства на "входа" на предприятията. Вместо него се вършат маркетингоподобни дейности (участие в панаири и реклама) за нуждите на пласмента на произвежданите продукти.

Статистически методи почти не се прилагат и това лимитира всякаква възможност за извършване на диагностична дейност за целите на подобренията.

Компютъризацията на свързаните с качеството дейности, с някое или друго изключение, или липсва, или е в допотопно състояние.

Стандартите ISO 9000 най-остро се нуждаят от едно чисто българско "външно допълване" в сферата на управлението на персонала, управленските технологии и инженерните инфраструктури.

Управлението на персонала е на ниско и архаично равнище, което не позволява да се разгърнат в една практически приложима форма полезните идеи на ISO 9000 за "разпределяне на отговорността" и за "самоконтрол".

Управленските технологии (почти никъде ги няма в писан вид) често отразяват "добрия опит", добит чрез лутанията на пробите и грешките.

Инженерните инфраструктури са голяма клопка за ISO 9000 в нашите условия – не е ясно дали едно българско предприятие ще може да работи добре, ако ОГЕ е слаб и плюс това му липсва подкрепа от ръководството.

"Зарибяване" на сертификационния пазар в България

В полето на ISO 9000 се развихрят и някои не особено лоялни чужди интереси към България в области, за които не е прието да се говори или пише гласно и открито. Но реалностите не бива да бъдат премълчавани.

С цел да заемат позиции на българския пазар някои сертификационни организации прилагат методи, несъвместимирс професионалната и бизнес-етика и в нарушение на условията и изискванията на EN 45012 за обективност, независимост и компетентност.

Условията и изискванията за обективност се нарушават най-често с принижаване на възискателността и занижаване на критериите.

Условията и изискванията за независимост се нарушават най-често с формиране на тандем между нашенски консултант и чуждестранен орган за сертификация, а в най-циничния случай сертифициаторът влиза и в двете роли.

Условията и изискванията за компетентност се нарушават по-рядко, но изключително грубо. Например, финален сертификационен одит на едно наше предприятие е бил оформен по доклад от неквалифициран одитор.

Има доказани случаи одитирането да служи на целите на промишления шпионаж, особено когато търговската ориентация на производителя е към пазари, с който одиторът е "свързан".

Има и немалко сигнали за прилагане на корупционни похвати.

"Калесването" прилага същите класически форми, както при продажба на скъпи инвестиционни съоръжения – технически посещения и обучения в чужбина, тежки приеми, дребни подаръци (нот-буци, видеокамери) и т.п.

Немалко стопански ръководители са били убеждавани, че сертификат по ISO 9000 се "купува" и че може да се "купува" дори и надзорът върху вече "издадения" сертификат.

Какво не знаят нашите директори за ISO 9000

Пресилено е да се каже, че нищо не знаят, но това твърдение не е много далече от истината. Истината е, че повечето директори нямат систематизирани знания за същината на ISO 9000 и за процедурните въпроси на сертификацията.

Това води до редица заблуди, например че ISO 9000 се свежда само до наръчник по качеството плюс софтуер за автодиагностика.

Или че е достатъчно да се напише досадната документация и с това приключва подготовката за сертификация по ISO 9000.

Или че за 5-6 месеца може да се извърши подготовка за сертификация (любопитно е да се видят сроковете, заложиени в проекта на ФАР).

Или че за ускоряване на подготовката могат да се ползват външни подизпълнители.

Не се прави разлика и не се познава връзката между сертификат на система и сертификат на изделие. Така нашите предприятия стават добри клиенти на западните сертификационни лаборатории, където "плащат три, а купуват едно".

Основни изводи и препоръки

Общото състояние на процеса на внедряване на стандартите ISO 9000 в българските индустриални предприятия е повече от тревожно.

Нещо повече, индустрията ни рискува да изпадне в опасната позиция на нарастваща търговска изолация.

Работата по ISO 9000, доколкото я има, е непосилно обременена от цяла редица чисто балкански проблеми, които, като разчистваме някои от тях, други създаваме на тяхно място.

Най-страшното е, че отсъства политиката на държавно подпомагане и стимулиране. А още по-страшно е, че дори няма идея за такава политика.

Предприятията са оставени да се катерят сами към върха, без път и ориентир, с празна раница и износени обувки.

Повечето от тях даже не знаят има ли връх, трябва ли да се качват на него и, ако може, дали да не отложат изкачването за по-нататък.

Именно във възможността да отлагаме и да отлагаме се крие опасна клопка за стопанското ни здраве.

Това, кога е дошъл момент да се почне работа по ISO 9000, прилича на отказването от цигарите по три неща – винаги можем да отложим отказването за по-нататък; ако ги откажем, ползата се чувства веднага; и когато ги откажем, ако много сме пушили, вече е много късно.

Казват, че работата по ISO 9000 изисква пари.

Да, но нещата стоят точно както при лечението на зъбния кариес – колкото по-късно започнем, толкова по-скъпо ни струва и толкова по-вероятно е лечението да се окаже напълно безпредметно.

Цялата тази неразбория води до три съществени препоръки (същите препоръки както в едноименните докладе на нашата фирма от миналата, а и от по-миналата година, но нека да ги дадем още веднъж):

- 1) Заинтересованите ведомства (особено Министерство на промишлеността) трябва по-скоро да подкрепят усилията на Комитета по стандартизация и метрология за изграждане на Единната национална акредитационна и сертификационна система и за слагане на цивилизован ред в пазара на сертификационните услуги в България.
- 2) Комитетът по стандартизация и метрология може да поускори работата си по дългоочакваната поява на нормативната уредба на дейностите по акредитацията и сертификацията и твърде неясните засега регламенти на сертификационния пазар в България.
- 3) ФНТД, Клуб-9000, ССКБ, СМБ, ФПБ, ЦКП, както и консултантските фирми и браншовите камари и всички останали заинтересовани и компетентни организации трябва да отделят много повече от досегашните средства и усилия в разгръщане на пропагандно-просветна кампания за промоция на каузата "качество" в национален мащаб. В тези действия духът на конструктивното сътрудничество ще трябва да се извиси и да надделее над тесните ведомствени, търговски или чисто печалбарски интереси

