

ПРОГРАМА ЗА ТОТАЛНО КАЧЕСТВО. СЪДЪРЖАНИЕ И ОСНОВНИ ФАЗИ

(Това е извадка от основния текст, която разглежда проблема за формиране на пазарно-продуктов профил)

Съкратена и редактирана стенограма от заключителната лекция на доц.А.Кехайов, управител на президент на "Алфа Куолити Интернешънъл" ООД - София, на семинар "Фирмена стратегия за тотално качество" с ръководството на "Системи за телеобработка и мрежи" ООД - Велико Търново, Вонеща вода, октомври 1991 г.

.....

Как стоят или как стояха нещата при нас? Повечето ни фирми са създадени изкуствено. Някой е решил, че фирмата е разположена на тази и тази площадка, състои се от тези и тези звена, произвежда тези и тези продукти, има стопански връзки с такива и такива партньори, ще се ръководи от тези и тези хора и пр., и пр. В резултат от такова "кухненско" зачеване нашите фирми се родиха и израстнаха като недоносчета.

В нормалния свят нещата стават иначе - двама души спретват един сайвант, запретват ръкави и почват да произвеждат "нещо тяхно". "Нещото" има успешни продажби. Двамата основоположници на фирмата наемат съседния гараж и още трима работници. "Нещото" има възходящи продажби. Сайвантът и гаражът прерастват в малка фабричка, фабричката става фабрика, фабриката започва да се рои и т.н., като непрекъснато към фирмата се добавят нови и нови звена, но точно такива, каквито са й необходими, за да действа и да се развива. Във всеки момент фирмата е съставена и организирана по точно такъв начин, че да изпълнява успешно мисията, заради която е създадена - на фирмата нищо не й липсва, но и нищо излишно не й тежи. При така създадена фирма формата е следствие на съдържанието, а съдържанието е определено от целта.

При нас не е така - нашите фирми се характеризират с това, че част от звената им се явяват излишни, а същевременно други звена, които са им нужни, те пък липсват. Едни ресурси ги няма, а други са в повече.

Ето защо при нас задачата за пазарно-продуктовия профил е от значение за самоопределянето на фирмата като такава - какво да представляват "контурите" на фирмата, за да изпълнява тя най-добре своята социална мисия (ако изобщо знае каква й е социалната мисия).

Определянето на пазарно-продуктов профил включва решаване на няколко взаимносвързани задачи:

1. Дефиниране на пресечната област на производствено-технологичните възможности на фирмата и на състоянието, нишите и тенденциите на пазарите. Търсене отговор на въпроса "кое от това, което мога да произвеждам по-добре от другите, може да се продава печелившо", т.е. кои са качествените, ефективни за производство и печеливши при продажбата продукти.
2. Съставяне на краткосрочна производствена програма (хоризонт 9 до 12, максимум до 18 месеца), в която са заложили основно два вида продукти. Първият вид продукти са от типа "дойни крави". Ясно е какво значи "дойна крава". Вторият вид продукти са т.н. "кърпешни продукти". По дефиниция "кърпешните продукти" са продукти, които лесно и бързо се усвояват, може да не са силно печеливши, но не са губещи, продаваеми са, а спирането на производството им може да стане бързо и безболезнено. Като правило "кърпешните продукти" не изискват специално оборудване, специална екипировка, специални материали, специална организация, специална квалификация. Чрез производство и продажби на "дойни крави" и на "кърпешни продукти" ние целим да задържим най-ценния ни ресурс - хората, - а също да заделим средства за инвестиране в развой на нови продукти, които ще ни хранят в бъдеще.
3. Осигуряване на средства за инвестиции в развоя - чрез продажби на собствени продукти, чрез освобождаване от излишни ресурси, чрез оптимизиране на разходи (съкращаване на вътрешните и външни загуби от лошо качество), чрез изграждане на "външни" центрове за печалба, чрез придобиване на кредити и чрез капиталово проникване в други сродни, но по-ефективни от тази на нашата фирма стопански структури.
4. Съставяне на план за научно-технически прогрес - за продуктови, технологични и организационни иновации. Този план е детайлизиран в средносрочен хоризонт (3-4 до 5 години), но в него личат и насоките на по-далечното ни развитие.
5. След като сегашните и бъдещи продукти вече са определени, идва ред да хвърлим поглед върху наличната материално-техническа база на производството. Сравняването на наличните с "необходимите" технологии ще ни подскаже какви допълнения, промени и усъвършенствания да планираме, за да се постигне точно съответствие между технологични възможности (сега използвани и необходими и в бъдеще технологии и техника) и потребителски изисквания към произведени от нас продукти. Това е задача за определяне на технологичната политика.
6. Технологиите и техниката струват пари. Пари струва и появата на нови продукти. Така че, след като сме определили технологичната ни политика, за да е реализуема тази политика, трябва да я "облечем" в пари. Така идва ред да определим инвестиционна политика. Ясно личи, че при този подход политиката по

инвестициите е пряко зависима от технологичните иновации. А технологичните иновации са самоцелни, ако не обслужват пазарно-продуктовия профил.

7. Сега вече можем да се запитаем "налице ли е необходимата квалификация на персонала" и оттук да планираме потребностите от обучение, т.е. да планираме необходимия количествен и качествено състав на персонала и съответните нужди от обучение.

В резюме. Пазарно-продуктивният профил е нещо без което не можем да минем, защото той ни отваря очите кои сме и за какво се борим, а също да очертаем границите, в които ще се проявяваме като такива. Определянето на пазарно-продуктивния профил включва решаването на няколко задачи:

- сечение на производствена с пазарна ефективност;
- краткосрочна производствена програма, включваща "дойни крави" и "кърпежни продукти";
- средносрочен план за иновациите, в който личат тенденциите на бъдещето;
- инвестиционни източници;
- технологична политика;
- инвестиционна политика;
- план за обучение

.....