

## ИЗ ПРАКТИКИ

ИССЛЕДОВАНИЕ

# ПРЕИМУЩЕСТВА СЕРТИФИКАЦИИ И АНАЛИЗ СРОКОВ ОКУПАЕМОСТИ ВЛОЖЕНИЙ

**Роман Никишов,**  
ведущий аудитор компании Det Norske Veritas (DNV)

Насколько реально рассматривать сертификацию по ISO 9001 как окупаемый проект? Вопрос этот может показаться, на первый взгляд, странным. Довольно часто сертификацию рассматривают как чисто затратное мероприятие, забывая, что окупаться должна любая коммерческая деятельность. Просто не все полученные преимущества можно точно оценить в деньгах, но общий баланс доходов и расходов должен быть оценён всегда.

## Критерии успеха

Естественно, внедрение системы менеджмента качества (СМК) рассматривается как полноценный внутренний проект (в терминах PM BOK) с соответствующими атрибутами — цели, ограничения и допущения, ресурсы, сроки, планы действий и т.д. В качестве желаемых результатов подобного проекта можно ожидать целый спектр позитивных изменений. Естественно, уровень значимости («веса») этих критериев может быть разный для различных компаний.

### 1. Улучшение имиджа компании и увеличение стоимости бренда.

Несомненно, получение сертификата по стандарту ISO 9001 в целом позитивно влияет на имидж компании. Однако в России значимость этого фактора пока невелика. Далеко не все потребители понимают суть сертификации и интересуются наличием сертификата. Типичная ситуация для западного бизнеса, когда получение сертификата сопровождается практически гарантированным увеличением стоимости акций в наших условиях выглядит исключением. Да, некоторые компании проходят сертификацию как обязательное условие для IPO, но это касается только крупных игроков. Для мелких и средних компаний более

## ИЗ ПРАКТИКИ

ожидаемым является участие в тендерах, где сертификация СМК является обязательным условием. В этом случае сертификат даёт принципиальную возможность вхождения на эти рынки.

### **2. Улучшение взаимоотношений с клиентами.**

Вполне логично ожидать от СМК повышения лояльности клиентов, поскольку СМК нацелена на организацию процессов, ориентированных на клиентов и их интересы, и предполагает развитие механизмов обратной связи с ними. Надо только не забывать, что претензионная работа (разбор жалоб, рекламаций и т.д.) — это только вершина айсберга. Главная цель системы качества — «не лечить, а предупреждать», т.е. обеспечивать не просто демпфирование негатива клиентов, а снижать общее количество инцидентов, вызывающих этот негатив.

### **3. Повышение управляемости компании и снижение издержек.**

При внедрении СМК обычно происходит «постановка» основных процессов, т.е. их реорганизация с четким определением порядка прохождения, ответственности и т.д. Это логичным образом снижает количество «внештатных» ситуаций и связанные с этим потери ресурсов.

### **4. Повышение объёма продаж.**

Связь этого показателя с СМК уже не так очевидна и прямолинейна. Однако если сертификация проведена не для «галочки», если внедрение СМК сопровождалось реорганизацией бизнес-процессов и упорядочиванием структуры управления, то увеличение объёмов продаж, пусть в долгосрочной перспективе, вполне ожидаемый косвенный результат повышения востребованности продукции и сервисов компании у клиентов.

### **5. Повышение привлекательности работодателя.**

Наличие сертифицированной СМК также способна повысить привлекательность компании для сотрудников, поскольку строчка в резюме о работе в такой компании даёт дополнительные преимущества при следующем поиске работы (как, впрочем, и создаёт риск преждевременного ухода в случае неадекватной мотивации).

Конечно, все эти плюсы каждый руководитель оценивает самостоятельно, принимая решение о внедрении и сертификации СМК. Обычно эти размышления приводят к одной из двух типовых схем: сертификация для сертификата (с максимальным использованием внешних «бонусов») и внедрение СМК преимущественно «для себя», с упором на оптимизацию внутренних процессов. Как показывает опыт (и настоящее исследование), вторая схема является, несомненно, более затратной, но при этом окупается значительно успешнее.

## ИЗ ПРАКТИКИ

### Затраты и риски

Затраты при внедрении СМК, как и в любом проекте, делятся на прямые (материальные) и косвенные (рабочее время, отвлечения сотрудников, переработки и т.д.). К основным рискам можно отнести негативную реакцию персонала (явный и скрытый саботаж, проявления недовольства, увольнения ведущих специалистов и т.д.) и ухудшение производственных показателей во время реорганизации. В целом эти составляющие как раз и определяют «расходную» часть баланса проекта внедрения СМК.

### Характеристики опроса

Анкетирование проводилось среди 11 компаний-франчайзи, успешно прошедших сертификацию по международному стандарту ISO 9001:2008. Объём заведомо нерепрезентативный, но интересовало, прежде всего, субъективное мнение (самооценка) руководства. Такой подход представляется оправданным при оценке показателей, не поддающихся точному количественному определению. По этой же причине средние значения не рассчитывались, интерес представлял разброс мнений, отклонения в значениях и корреляции с характеристиками компании.

Состав опрашиваемых компаний весьма разнообразен. Год вхождения во франчайзинговый бизнес — с 1996 по 2002, год сертификации — от 2001 до 2011. Количество сотрудников колеблется от 30 до 400. Т.е. в выборке присутствуют как «патриархи» франчайзинга «1С», так и «неофиты». Опрос проводился анонимно, поэтому конкретные названия компаний не приводятся.

### Итоги опроса

**Вопрос №1.** Процент от годового оборота фирмы, потребовавшийся на внедрение СМК и сертификацию (прямые и косвенные затраты).

Ответы:

1–2	—	<1	3	0.67	2	0.6	1	1	0.9	1.5
-----	---	----	---	------	---	-----	---	---	-----	-----

Этот вопрос касается как раз затратной части проекта внедрения. Разброс показаний невелик, общее мнение — затраты на сертификацию укладываются в 1–3% от годового оборота компании (двое опрашиваемых указали ежегодные затраты на поддержание сертификата, причём один оценил эти расходы с точностью до сотых процента). При этом эти оценки никак не связаны с характеристиками компании, что неудивительно для относительных показателей. Также объяснимо разнятся оценки абсолютных значений трудоёмкости внедрения — от 2 до 5 человеко-месяцев, здесь чёткая зависимость от размера организации.

## ИЗ ПРАКТИКИ

### Вопрос №2. Количество потерянных сотрудников. Из них напрасно.

Ответы:

0	—	0	0	0	0	0	0	0	25	0
0	—	0	0	0	0	0	0	0	10	0

Этот вопрос также касается негативных последствий внедрения СМК. Здесь ответ практически единодушный — потери сотрудников в ходе внедрения нулевые! Видимо, угроза «разбегания» персонала из-за «закручивания гаек» при внедрении СМК слегка преувеличена. Единственное исключение принадлежит самой молодой сертифицированной компании, но отрыв значителен (компания потеряла почти треть сотрудников).

### Вопрос №3. Количество тендеров (с требованием сертификации) в 2011. Из них выигранных.

Ответы:

0	—	—	6	6	1	3	0	12	2	5
0	—	—	4	3	1	0	0	12	1	3

Вопрос связан с возможностью вхождения в проекты, в принципе закрытые для несертифицированных компаний. Количество тендеров никак не связано с размером компании и косвенно связано с ее профилем. Средний уровень успеха 50% следует признать весьма удовлетворительным (средний показатель по отрасли данного среза воронки продаж колеблется в пределах 20—30%). Малое абсолютное количество тендеров объясняется тем, что это достаточно дорогие и объемные проекты.

Прослеживается чёткая корреляция — чем больше тендеров проводит компания, тем % успехов выше. Результат объяснимый («отработанность» технологии на многих тендерах обеспечивает больший % успеха), но нерепрезентативность выборки не позволяет оценить типичность этой зависимости.

### Вопрос №4. Средний % изменения объёма продаж. Из них за счёт СМК и сертификата.

Ответы:

30	—	100	10	70	0	20	—	20	34	45
30	—	—	8	?	0	10	—	10	5	30

Почти все респонденты зафиксировали положительный рост, но сильно разошлись в оценке вклада сертификата, что объяснимо, поскольку никакими объективными показателями этот вклад оценить нельзя, это экспертная оценка руководителя (анализ сценария «что было бы, если бы мы не сертифицировались в этом году»).

## ИЗ ПРАКТИКИ

### Вопрос №5. Динамика (в %) изменения количества внештатных ситуаций.

Ответы:

70	—	20	70	35	20	50	70	70	50	
----	---	----	----	----	----	----	----	----	----	--

Здесь не опечатка и не ошибочная интерпретация ответов — количество внештатных ситуаций в некоторых компаниях уменьшилось в 5 раз! Эффективность СМК как средство предотвращения рисков продемонстрирована достаточно наглядно.

#### «Лирическое отступление» №1.

Ситуация с внедрением СМК во многом аналогична положению при внедрении крупного проекта автоматизации (что является типичной деятельностью франчайзи «1С»). На «детский» вопрос клиента: «А что мне даст автоматизация учёта на предприятии?», — ответить довольно сложно. Действительно, вместо семи бухгалтеров смогут работать пятеро. Но если считать окупаемость затрат на проект по экономии заработной платы и прочим прямым «эффектам», то срок этой окупаемости уходит в бесконечность.

Однако автоматизация учёта даёт один косвенный, но значительный плюс — это прозрачность, доступность и актуальность информации о финансовом состоянии для высшего руководства. И это резко снижает риски принятия неправильных управленческих решений (на основе недостоверной информации) этим самым руководством — а это самые критичные риски для предприятия (порой с фатальными для этого предприятия последствиями).

Аналогично, внедрение СМК повышает уровень управляемости за счёт повышения регулярности процессов и доступности информации, и снижение потерь от регулярного «тушения пожаров» (как финансовых, так и нервов топ-менеджеров) составляет весьма значимый вклад в окупаемость СМК.

### Вопрос №6. Динамика (в %) изменения лояльности клиентов через год после сертификации.

Ответы:

—	100	—	170	—	120	123	120	150	130	120
---	-----	---	-----	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Самый показательный пример, приведённый одним респондентом. Измерялся показатель лояльности клиентов:

- готовность рекомендовать компанию:
  - январь 2008 г. — 80 %
  - декабрь 2011 г. — 96 %»

## ИЗ ПРАКТИКИ

**Здесь цифры говорят сами за себя. Характерно также, что год является недостаточным сроком для полной реализации этого преимущества, в среднем эффект от внедрения СМК значимо сказывается на мнении клиентов в течение 2—4 лет.**

### «Лирическое отступление» №2

Наивно полагать, что наличие сертификата само по себе серьёзно положительно влияет на лояльность клиентов и на их отношение к компании. Это преимущество (как и любое другое) надо уметь разыгрывать.

Пример из практики продаж одной компании, рассказанный директором в ходе аудита.

От одного потенциального клиента поступил заказ на крупный проект. Была проведена начальная оценка, определена цена. Затем двое представителей заказчика приехали в офис компании на переговоры. По их виду было ясно, что предстоит торг. Также было видно, что аргумент «наша цена выше (чем у конкурентов), потому что мы сертифицированная компания» для них роли не играет.

Директор быстро оценил обстановку. Пригласил гостей в кабинет, усадил в углу на диван, предложил кофе, сам под благовидным предлогом удалился на 5 мин. В это время симпатичная девушка (менеджер по качеству) стала приносить и складывать на стол перед гостями толстые папки. Одну, другую, третью... седьмую. Потом удалилась, оставив гостей заинтригованными.

Вернулся директор. Ожидаемое начало разговора: «Мы не проводим официальный тендер, просто сравниваем предложения. Ваше предложение нам нравится, вы серьёзная компания, хорошо себя зарекомендовали на других проектах. Но ваша цена на 30% выше, чем у конкурентов. Можете вы её снизить до их уровня? Тогда мы выберем вас».

В ответ директор предложил объяснить структуру цены и суть отличия от конкурентов. «Вот видите эти 7 папок? Это наша проектная технология. Первым делом (открывает первую папку) мы проводим предпроектное обследование по следующим этапам... Это даёт гарантию того, что мы поймём ваши потребности и сделаем систему, которая нужна вам, а не которую нам удобнее внедрять... Потом мы оцениваем риски, что может пойти не так (следующая папка)... Потом мы пишем техническое задание (ТЗ) (следующая папка)... Это даёт гарантию того... Потом мы составляем план-график (следующая папка)... Потом мы проводим тестирование системы (следующая папка)... Потом проводим опытную эксплуатацию, в ходе которой устраняем выявленные проблемы...»

В итоге наличие такой технологии гарантирует, что работы будут сделаны в срок и в рамках бюджета, и вам не придётся изыскивать дополнительные средства в середине проекта, если вам вдруг окажется, что бюджет был недооценен, а менять исполнителя будет поздно.»

И — финальный диалог.

## ИЗ ПРАКТИКИ

— Ну, а наши конкуренты смогли показать вам нечто подобное? Где их гарантии, что они смогут выполнить свои обязательства?

— Хорошо, это замечательно, мы поняли, за что платим деньги. Но скажите, а кто может гарантировать, что это не просто папки? Что эти тексты вы не скачали из Интернета, и что эта технология у вас реально работает?

— А это (директор делает театральный жест рукой за спину, где на стене висит сертификат по ISO 9001) может подтвердить независимый орган, сертификационное общество! Оно проверило нашу деятельность и выдало соответствующий сертификат.

— Ой, сертификат! Да любой сертификат покупается за 100 тыс. рублей, в Интернете полно предложений.

— Не любой. Попробуйте купить сертификат этого общества для своей компании. В случае успеха я тут же уменьшу на 100 тыс. сумму договора.

### **Вопрос № 7.** Как изменился круг ваших ближайших конкурентов после получения сертификата?

Ответы:

- «Круг сузился, поскольку требования тендеров включают обязательную сертификацию компаний по СМК. С другой стороны конкуренты также сертифицируются».
- «Ближайшие конкуренты также провели сертификацию СМК».
- «Конкуренция стала более острой, но это не связано с нашим сертификатом».

Достаточно ожидаемые ответы. Надо сказать, что сейчас круг сертифицированных франчайзи «1С» довольно широк и уже перестал быть «элитным клубом». Для подчёркивания своей исключительности франчайзи приходится придумывать другие способы.

### **Вопрос №8.** Как изменилась ваша персональная самооценка после получения сертификата?

Ответы:

- «Уровень управления существенно вырос. Внедрение СМК — точка роста для компании «1С:Франчайзи». Мало того, если руководитель компании не может освоить новый уровень управления, у него и компания остановится в своем развитии. Внедрение СМК — один из способов выхода на другой уровень управления».
- «Повысилась уверенность в возможности дальнейшего роста бизнеса путем развития качества СМК компании».
- Практически все директора отмечают, что внедрение СМК — это вызов и для компании в целом, и для топ-менеджеров в первую очередь. И успех служит хорошим мотивирующим фактором.

## ИЗ ПРАКТИКИ

### «Лирическое отступление» №3

Иногда задают вопрос, а можно ли внедрять СМК без планов дальнейшей сертификации? Только для себя? (Например, если компания работает на розничном рынке, где клиенты наличие сертификата, ну, никак не оценят.) Конечно, возможны любые варианты. Но общий ответ такой — можно, но очень сложно.

Здесь дело в мотивации топ-менеджера. Планы по сертификации — это хороший стимул. В противном случае всегда находятся какие-то более важные дела (очень трудно учить английский, не занимаясь на платных курсах и не готовясь к экзамену — времени заведомо не находится).

СМК — существенно внутренняя структура. Напрямую за неё клиент не платит, и жить вроде бы без неё (в отличие от системного администратора, например) можно. Поэтому решение о внешней сертификации переводит этот проект в другой статус и немало способствует успеху — в том числе в отношении внутренних аспектов.

### Вопрос №9. Как изменилась привлекательность вашей компании как работодателя после получения сертификата?

Ответы:

- «Привлекательность повысилась за счет оптимизации процессов и повышения фонда оплаты труда».
- «К сожалению, никак, кандидаты сертификатом не интересуются».

Фактически 2 типовых ответа распределились в пропорции 50/50 — «никак» и «поднялась значимо». Т.е. положительно на имидж работодателя влияет не сам сертификат, а позитивные последствия внедрения СМК.

Тем не менее, по косвенным данным, найти работу после пребывания в сертифицированной компании сотруднику проще. Видимо, это компенсирует рассмотренную выше угрозу «разбегания» сотрудников при внедрении СМК.

### Вопрос №10. Через какой срок после сертификации (в месяцах) вы решили, что проект по внедрению СМК окупился?

Ответы:

2–5	—	—	16	12	12	8	12	16	24	12
-----	---	---	----	----	----	---	----	----	----	----



## ИЗ ПРАКТИКИ

Вот и ответ на финальный вопрос. Оценка сугубо субъективная, но показательная. С учётом того, что сам проект внедрения СМК стартует в среднем за год до сертификации, можно сделать вывод, что средний срок окупаемости составляет 2—3 года от момента старта. Т.е. сертификация — это долгосрочный, стратегический проект, окупаемость которого сильно зависит от начальных вложений.

### Выводы

СМК И СЕРТИФИКАТ НЕ ОКУПАЮТСЯ САМИ ПО СЕБЕ — СРОК ЗАВИСИТ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ОТ ОТНОШЕНИЯ РУКОВОДСТВА К КОМПАНИИ.

ОСНОВНЫЕ «ИСТОЧНИКИ» ОКУПАЕМОСТИ  
(АКТУАЛЬНЫЕ ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА КОМПАНИЙ):

- УМЕНЬШЕНИЕ РИСКОВ НЕОСВЕДОМЛЁННОСТИ РУКОВОДСТВА;
- ПРОЗРАЧНОСТЬ ВНУТРЕННИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ И МОТИВАЦИИ;
- ПРЕТЕНЗИОННАЯ РАБОТА (ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ И ДЕМПФИРОВАНИЕ НЕДОВОЛЬСТВА).

ИТОГОВАЯ ТРИАДА ОСНОВНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СЕРТИФИКАЦИИ  
ДЛЯ ФРАНЧАЙЗИ «1С»:

- ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ;
- ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ
- ПРЕИМУЩЕСТВА В БОРЬБЕ ЗА ТЕНДЕР.