

Гришаева С.А., Шишков Г.М.

**Разработка стандартов качества на узкую сферу
предпринимательства (на примере франчайзинга)**

Типовая система менеджмента качества (СМК) на основе ISO 9001:2000, внедрённая в группе предприятий с унифицированными процессами жизненного цикла продукции (например, франчайзинговой сети), обеспечивает управление качеством на международном уровне. В то же время стандарты качества могут устанавливать неоправданные барьеры в развитии Группы предприятий. В статье рассматривается методика разработки типовой СМК, позволяющая сформулировать требования к структуре системы менеджмента качества для Группы компаний и определить оптимальную степень формализации процедур предприятий из состава Группы.

Стандарты качества на узкую сферу предпринимательства - это новый класс стандартов, который появился недавно и занял нишу между отраслевыми стандартами качества и внутренними стандартами предприятий. Необходимость разработки стандартов данного класса была вызвана широким распространением различных форм интеграции предприятий, например, франчайзинговых сетей. Франчайзинговые сети формируются на базе добровольного объединения предприятий, принадлежащих к одной отрасли и единой сфере предпринимательства, под управлением Головной компании, владеющей правами на продукцию, технологию или торговую марку. В настоящее время в России франчайзинг является перспективной и быстро развивающейся формой предпринимательских отношений.

Имидж брэнда Головной компании играет первостепенную роль в развитии франчайзинга, поскольку ассоциируется у потребителя с определённым уровнем качества предоставляемых товаров (услуг): ценой, сроками поставки, ассортиментом, удобством покупки и т.д., обеспечивая доверие к партнёрской сети. Головная компания частично или полностью передаёт процессы производства продукции под управление предприятий-партнёров. В связи с этим качество конечного продукта, передаваемого потребителю, а, следовательно, имидж брэнда, зависит от качества процессов предприятий, входящих в сеть. Чтобы эффективно работать и обеспечить торговой марке имидж надёжного поставщика качественной продукции (услуг), партнёрская сеть должна поставить перед собой задачу – повысить конкурентоспособность, обеспечив высокое качество всех процессов.

Процесс представляет собою совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют вход процесса в выход. Модель процесса приведена на рис.1.



Рис. 1 Модель процесса

Отличительная особенность франчайзинга как формы интеграции предприятий – унифицированные (единообразные) процессы жизненного цикла продукции (ЖЦП) предприятий-партнёров. Унифицированные процессы ЖЦП имеют однотипную функциональную связь:

$$(\text{Управляющее воздействие}) = f(\text{IN}, \text{OUT}, \text{Ресурсы}),$$

что позволяет стандартизировать управляющее воздействие на процесс, разработав корпоративные стандарты качества для Группы компаний. Разработка и внедрение единых стандартов управления процессами является сегодня наиболее распространённым способом обеспечения качества работы франчайзинговой сети и защиты репутации брэнда.

Стандарты управления процессами во франчайзинге позволяют упорядочить деятельность предприятий из состава Группы в сферах производства и реализации продукции и согласовать их деятельность с работой Головной компании. Стандарты должны определять всё необходимое для осуществления процессов и управления процессами с целью обеспечения выполнения заданных требований к продукции. Выполнение установленных регламентов позволяет предприятию-партнёру произвести продукцию требуемого качества и пригодную для использования, таким образом, чтобы удовлетворить конечного потребителя.

Разработка стандартов управления процессами во франчайзинге может оказаться достаточной мерой для обеспечения установленного уровня качества продукции, но не достаточной для обеспечения его постоянного улучшения. В условиях современного рынка постоянно возрастающее качество продукции и услуг является залогом развития любой модели предпринимательской деятельности. С целью непрерывного повышения качества и совершенствования процессов Головная компания может принять решение о внедрении во франчайзинговой сети международного стандарта качества ISO 9001:2000 «Система менеджмента качества. Требования» и созданию типовой системы менеджмента качества (СМК).

Типовая СМК разрабатывается на базе стандарта ISO 9001:2000 для последующей адаптации и внедрения в Группе компаний с унифицированными процессами жизненного цикла продукции с учётом специфики их деятельности. Модель типовой СМК может соответствовать не только требованиям ISO 9001:2000, но также (в случае необходимости) отраслевых стандартов качества. Потребность в разработке стандартов на узкую сферу предпринимательства на основе требований международных стандартов качества может быть продиктована потребностями рынка, усилением конкурентной борьбы, перспективами выхода на международный рынок, требованиями крупных заказчиков либо другими рыночными факторами.

Ключевой задачей Головной компании при разработке стандартов качества на узкую сферу предпринимательства на основе требований ISO 9001:2000 является разработка структуры стандартов, учитывающей необходимую степень формализации процедур работы. Слишком жёсткая либо, наоборот, слабая формализация типовой СМК, не соответствующая управленческим потребностям Группы компаний, может снизить эффективность разработанной модели системы управления качеством. Система взаимоотношений участников франчайзинговой системы носит взаимозависимый характер. Головная компания несёт ответственность за разработку стратегии развития Группы предприятий, которые в процессе своей деятельности реализуют помимо собственных целей стратегические цели Головной компании. Вследствие этого современная стандартизация работы предприятий-партнёров должна обеспечить переход от приоритетного отражения в стандартах интересов Головной компании к обеспечению в стандартах баланса интересов Головной компании и предприятий в составе Группы. Обоснованное решение о степени формализации процессов типовой СМК может быть принято только на основе анализа баланса целей Головной компании и предприятий из состава Группы.

Для установления степени влияния процессов типовой СМК на баланс целей участников предпринимательских отношений оцениваются процессы типовой СМК второго уровня с двух позиций:

1. по степени влияния на реализацию стратегии Головной компании;
2. по степени влияния на результат деятельности предприятий из состава Группы.

Процессы типовой СМК, их последовательность и взаимодействие могут быть определены на основании стандартов ISO 9001:2000 и ISO/TC 176/SC 2/N544R «Руководство по процессному подходу к системам менеджмента». В соответствии со структурой стандарта ISO 9001:2000 процессы типовой СМК классифицируются по пяти группам, которые определяют процессы СМК первого уровня: процессы системы менеджмента качества; процессы реализации ответственности высшего руководства; процессы осуществления менеджмента ресурсов; процессы создания продукции; процессы осуществления измерения, анализа и улучшения СМК. Вторым шагом опре-

деляются процессы СМК второго уровня, которые должны находиться под управлением СМК.

Для определения влияния идентифицированных процессов на баланс целей участников предпринимательских отношений во франчайзинге необходимо декомпозировать стратегии обеих сторон на стратегические цели, которые отобразят основные стратегические аспекты их предпринимательской деятельности, и установить логические взаимосвязи между целями. В основу декомпозиции стратегии может быть положена концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard - BSC). В соответствии с BSC декомпозиция стратегии проводится в рамках четырех основных составляющих:

- Финансов;
- Клиентов;
- Внутренних процессов;
- Персонала и развития.

Процесс построения «дерева целей» (стратегической карты) осуществляется сверху вниз. Вид стратегической карты для набора целей Головной компании $a_{1,2,\dots,8}$ и набора целей предприятий-партнёров $b_{1,2,\dots,9}$ представлен на рис.2. Стратегия Головной компании может рассматриваться по отношению к стратегическим целям одного из предприятий Группы либо по отношению к набору типовых стратегических целей предприятий-партнёров, сформулированных Головной компанией на основании общей концепции развития партнёрской сети.

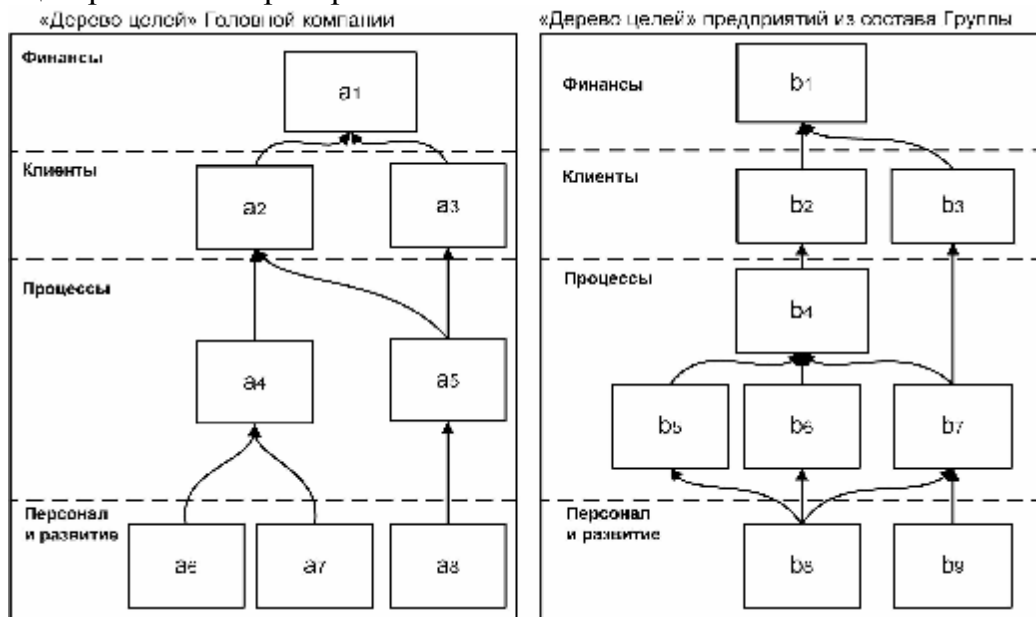


Рис. 2 Структура «дерева целей» Группы компаний на основе концепции BSC

В исследовании рассматривается фиксированное количество процессов типовой СМК m . Для любого набора из n целей, сформулированных с использованием стратегической карты, строится таблица вида:

Таблица 1.

Матрица связей процессов типовой СМК и стратегических целей участников предпринимательских отношений

	a1	...	a _j	...	a _{n_{г.к.}}	S	b1	...	b _k	...	b _{n_{пр.}}	T
p1	P _{ij}					S ₁	P _{ik}					T ₁
...												
p _i						S _i						T _i
...					
p _m						S _m						T _m

где:

a1 ... a_j ... a_{n_{г.к.}} – стратегические цели Головной компании;

b1 ... b_k ... b_{n_{пр.}} – стратегические цели предприятий из состава Группы;

p1 ... p_i ... p_m – процессы типовой СМК;

P_{ij} (P_{ik}) – степень значимости процесса i для цели j (k);

S_i ∈ [0,1] - средний суммарный вес влияния i -ого процесса типовой СМК на стратегию Головной компании;

T_i ∈ [0,1] - средний суммарный вес влияния i -ого процесса типовой СМК на стратегию предприятий из состава Группы.

Связь между компонентами матрицы отображается на пересечении строк с процессами типовой СМК и столбцов с целями с помощью специальных символов, характеризующих степень влияния процесса на цель (таблица 2). Если в строке матрицы связей отсутствует какой-либо символ, то это означает, что связь между рассматриваемым процессом типовой СМК и данной целью отсутствует.

Таблица 2

Условные обозначения степени влияния процесса типовой СМК на стратегическую цель

Обозначение степени влияния	Вид влияния	Вес влияния	Условное обозначение	Описание характеристики влияния
***	Сильное	1	P _{max}	Стратегическая цель не может быть достигнута без осуществления рассматри-

				ваемого процесса типовой СМК предприятиями из состава Группы.
**	Среднее	0,8	P_{avg}	Осуществление рассматриваемого процесса способствует достижению стратегической цели, обеспечивая благоприятные условия для её достижения.
*	Слабое	0,2	P_{min}	Рассматриваемый процесс оказывает косвенное влияние на цель.

Для универсальности шкалы оценки не рекомендуется изменять значение максимального веса $P_{max}=1$.

Степень влияния i -ого процесса типовой СМК на реализацию стратегии Головной компании (S_i) либо предприятия из состава Группы (T_i) определяется значением среднего суммарного веса процесса по формулам:

$$S_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_{г.к.}} P_{ij}}{n_{г.к.}} \quad (1)$$

$$T_i = \frac{\sum_{k=1}^{n_{пр.}} P_{ik}}{n_{пр.}} \quad (2)$$

Для визуализации полученных данных строится составная столбчатая диаграмма, позволяющая наглядно отобразить характер влияния процессов типовой СМК на баланс целей в системе предпринимательских отношений (рис.3).

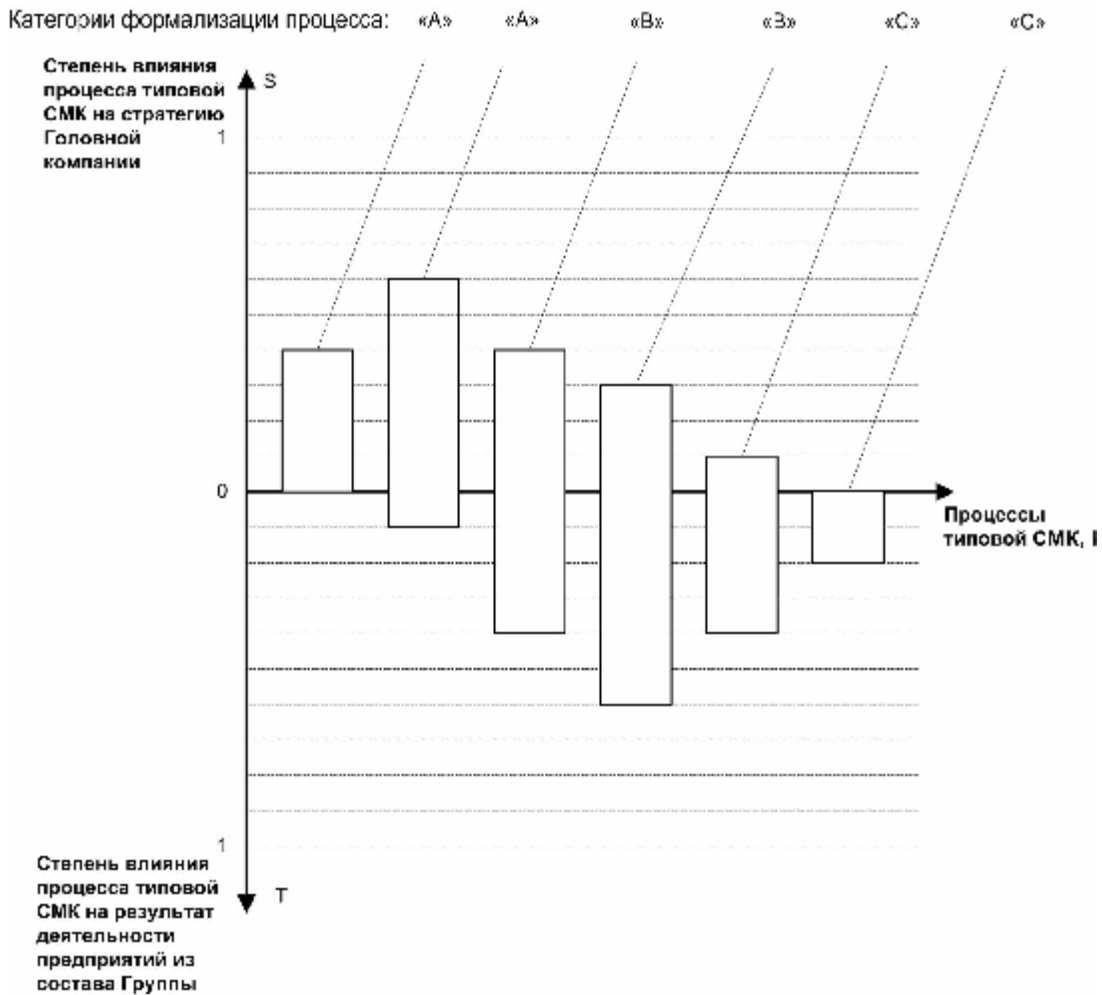


Рис.3 Характер влияния процессов типовой СМК на баланс целей в Группе компаний

На горизонтальной оси графика располагаются процессы типовой СМК i . Вертикальная ось графика представляет собой шкалу отношений, на которой определяется численное значение среднего суммарного веса каждого процесса i . Высота столбца диаграммы над осью абсцисс соответствует значению S_i , вычисленному по формуле (1) для процесса i и характеризующего степень влияния процесса на достижение Головной компанией стратегических целей. Высота столбца диаграммы под осью абсцисс соответствует значению T_i , вычисленному по формуле (2) для процесса i при оценке степени влияния процесса на результаты деятельности предприятий из состава Группы.

По результатам анализа составной столбчатой диаграммы каждому процессу i присваивается одна из категорий формализации: «А», «В» или «С», отличающихся степенью обязательности осуществления предприятиями-партнёрами процесса в соответствии с регламентирующими документами. Для категории «А» предусматривается жёсткое регламентирование требова-

ний к осуществлению процесса предприятием-партнёром. Процесс категории «В» предполагает наличие документированных процедур, рекомендуемых способ осуществления процесса. На основании рекомендаций партнёр может подготовить собственную документированную процедуру. Категория «С» присваивается процессам, которые предприятие-партнёр может документировать, исходя из собственных управленческих потребностей.

С целью принятия решения о присвоении процессу той или иной категории формализации вычисляется коэффициент формализации N , представляющий собой математическое отношение значения среднего суммарного веса S_i процесса i к значению среднего суммарного веса T_i того же процесса по формуле:

$$N_i = S_i/T_i \quad (3)$$

Условия присвоения категории формализации процессу типовой СМК описаны в таблице 3.

Таблица 3.

Условия присвоения категории формализации процессам типовой СМК

Категория формализации процесса типовой СМК	Значение коэффициента формализации
А	$N \geq 2,5$
В	$0,4 \leq N < 2,5$
С	$N < 0,4$

Возможная ситуация при которой влияние процесса i типовой СМК на стратегию Головной компании равноценно влиянию того же процесса на стратегию предприятия из состава Группы, т.е. значение коэффициента формализации N в соответствии с формулой (3) соответствует значению $N_i \approx 1$. Так как при проведении первичного исследования экспертным методом существуют отклонения от истинных значений величин оцениваемых критериев, следует брать $N \in [0,8; 1,2]$. При выполнении данного условия для принятия окончательного решения о категории формализации процесса рекомендуется дополнительно провести декомпозицию процесса на подпроцессы, оценив степень влияния каждого из подпроцессов на баланс целей. Решение о степени формализации процедур типовой СМК принимается по каждому подпроцессу в отдельности.

Возможна ситуация, при которой по результатам оценки процессов типовой СМК устанавливается, что процесс оказывает не значительное влияние, как на стратегию Головной компании, так и на результат работы предприятий-партнёров. Не принимаются к рассмотрению процессы, для которых $S_i < L_S$ и $T_i < L_T$.

Значение L вычисляется для каждого набора из n целей по формуле:

$$L_{S(T)} = 1/n_{г.к.(пр.)} \quad (4)$$

Выполняемые одновременно условия $S_i < L_S$ и $T_i < L_T$ означают, что для процесса i по результатам оценки степени влияния данного процесса на баланс целей не было выявлено ни одной стратегической цели, достижение которой признаётся не возможным без осуществления партнёрами данного процесса.

Массив всех возможных значений N с условиями ограничения по значению L изображен на рис.4. Выбор пороговых значений N обосновывается законом Парето (принцип 80/20).

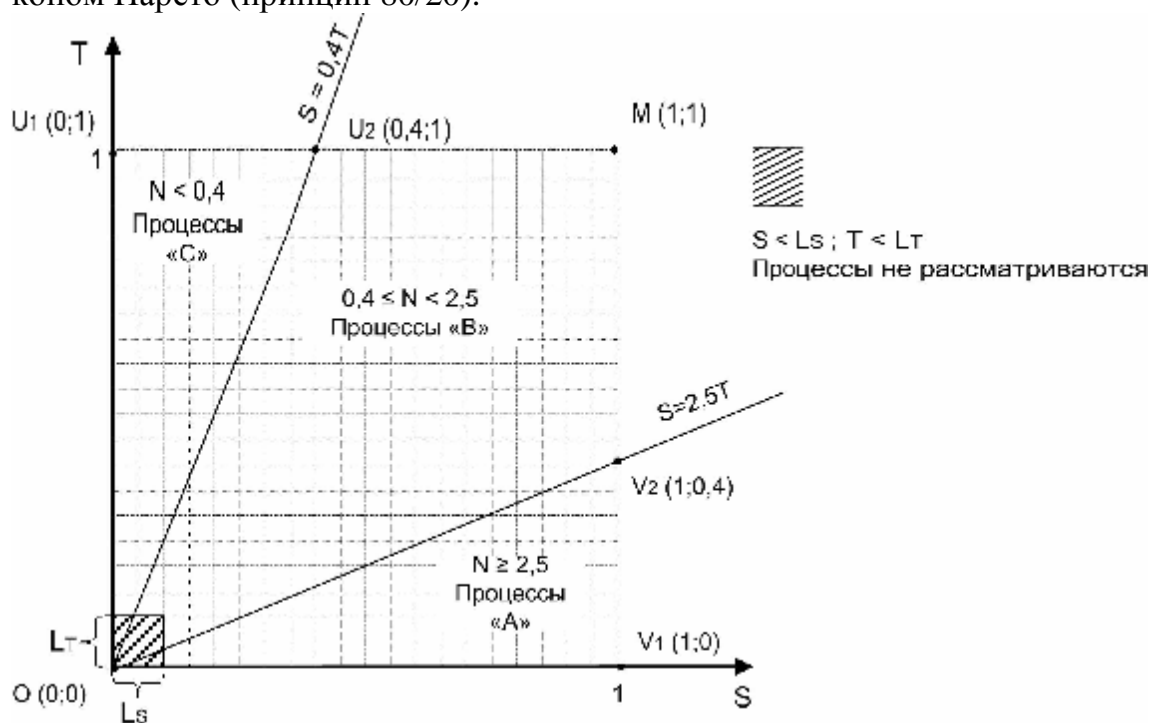


Рис.4 Координатная плоскость массива значений S и T

Подводя итог, можно утверждать, что для эффективного функционирования группы предприятий с унифицированными процессами жизненного цикла продукции, в частности, франчайзинговых сетей, Головной компании необходимо разработать не только стратегию развития группы компаний, маркетинговый и экономический механизм взаимоотношений, но также методическую основу сотрудничества и обеспечения качества. Стандарты качества франчайзинговой сети, регламентирующие способ реализации требований стандарта ISO 9001:2000 в Группе компаний, представляют собой типовую систему менеджмента качества. Типовая СМК, внедрённая во франчайзинге, обеспечивает управление качеством на международном уровне, способствует повышению конкурентоспособности предприятий-партнёров и успеху бренда Головной компании. В то же время стандарты качества могут устанавливать неоправданные барьеры в развитии Группы предприятий, связанные с из-

лишней либо недостаточной формализацией деятельности. Вследствие этого основной задачей Головной компании при разработке структуры типовой СМК является определение оптимальной степени формализации процедур предприятий из состава Группы. Предложенная методика построения типовой СМК отличается тем, что на основе анализа баланса целей Головной компании и предприятий в составе Группы устанавливается степень влияния процессов типовой СМК на баланс целей и определяется требуемая степень формализации процедур Предприятия, что позволяет сформулировать требования к структуре системы менеджмента качества для Группы компаний. Правильно структурированная типовая СМК является современным инструментом непрерывного повышения качества продукции и услуг с целью наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей Группы компаний и всех сторон, заинтересованных в их деятельности.

Список литературы:

1. Земляков Д.Н., Макашев М.О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 142 с.
2. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир./ Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005, - 128 с.: ил.
3. ISO 9001:2000 - Quality management systems - Requirements (ГОСТ Р ИСО 9001-2001 - Система менеджмента качества. Требования)
4. ISO/TC 176/SC 2/N544R - Руководство по процессному подходу к системам менеджмента