

От снижения издержек до прибыльной СМК: некоторые своевременные наблюдения

Ф.П. Зотов

ЗАО "СЖС ВОСТОК ЛИМИТЕД", Zotov@r66.ru

"Сертификация систем менеджмента качества (СМК) на соответствие стандартам ИСО серии 9000 – перспективное и выгодное дело. Сертификат СМК – свидетельство надежности предприятия, фактор возможности долгосрочного сотрудничества с ним, необходимое условие для признания продукции потребителем", – тем из руководителей организаций-поставщиков, которые однажды примеряли СМК к деятельности своей организации, наверняка известны такие или похожие лозунговые призывы. Действительно, удовлетворение потребителя – это прямая цель при внедрении и последующей сертификации СМК по ИСО 9000. Под давлением требования потребителя представить ему сертифицированную СМК никто из организаций-поставщиков не сможет устоять. Однако у СМК есть затратная сторона, т. е. "цена вопроса", которая по разным оценкам составляет от 3 до 5 % от годовых оборотных средств. Отсюда следует, что проект СМК это коммерческий проект, а у каждого коммерческого проекта есть цель – минимизировать затраты и извлечь максимум прибыли. Представляется, что для владельцев организаций эта перспектива имеет весьма немаловажное значение.

Ключевые слова: система менеджмента качества (СМК), стандарты серии ISO 9000, прибыльность СМК, перераспределение затрат на качество, оптимизация бизнес-процессов, статистические методы в СМК

Введение

Постулат о преимуществах СМК хорошо известен и многократно повторен в печати. Достаточно привести результаты опроса высшего руководства крупнейших британских компаний – участников форума "Капитаны Индустрии TOP 500" [3]:

- 52 % комментариев сходятся в том, что маркетинг становится гораздо эффективнее после сертификации СМК.
- Улучшение обслуживания потребителей (включая снижение уровня претензий) (24 %), расширение возможностей в бизнесе (22 %) , улучшение культуры качества (21 %) считаются основными вкладами СМК.
- У 88 % корреспондентов маркетинговые преимущества, спрос потребителей, давление конкурентов соединенные воедино, составляют общую весомую причину ввести СМК.

Преимущества бесспорны, но при внимательном рассмотрении можно предположить, что высказывания носят интуитивный характер, под них не подведен единый знаменатель – затраты на качество.

Известны высказывания авторитетных специалистов о том, что от 80 до 90 % сертифицированных СМК в организациях построены неэффективно [1, 2]. Оставим эти

выводы доказывать авторам, но если они и существенно меньше, абсолютные цифры останутся впечатляющими. Ведь по состоянию на 1 января 2002 г. в мире сертифицированы не менее 500000 СМК [3] . Можно добавить, что сертифицированные СМК попросту затратны.

Инструментарий прибыльности СМК

В документах ИСО 9000:2000 мы не можем найти прямого требования внедрять прибыльную СМК. С точки зрения финансовой перспективы стандарт ИСО 9004, п. 6.8 предлагает оценивать результативность СМК, разработав методологию связи между финансовыми аспектами и СМК, а информацию направлять на ревю менеджмента. С этой же точки зрения ИСО 9004, п. 0.1 поясняет, что упомянутую связь следует устанавливать:

а) между увеличением оборотных средств, прибылью, долей рынка с одной стороны и умелым руководством, возросшей производительностью, удовлетворенностью собственных сотрудников и заказчиков с другой стороны;

б) между увеличением затрат с одной стороны и потерей конкурентного преимущества от продажи недоброкачественной продукции, снижением доли на рынке, низким имиджем, плохой репутацией, жалобами заказчиков, ростом долгов, неэффективным использова-

нием ресурсов с другой стороны.

Попробуем привлечь для достижения прибыльности (эффективности) СМК известные управленческие инструменты.

Инструмент 1. Минимизация затрат на качество

Можно предположить, что прибыльность СМК попросту не планируется, так как в организациях нет подготовленных специалистов, которые освоили новый подход к учету затрат, позволяющий выявить взаимосвязь между деятельностью конкретных людей и затратами, которые несет организация, более точно рассчитать себестоимость продукции, выявить бизнес-процессы, которые нарушают гармонию функционирования организации, являются бесполезными или не обеспечивают высокого уровня вклада в достижение целевых показателей.

Традиционный подход к организации учета затрат не позволяет собрать информацию, необходимую для принятия управленческих решений, приводит к неадекватному формированию себестоимости продукции, узаконивает нормативные потери, поскольку цель финансового учета и финансовой отчетности не совпадает с целью управленческого учета – удовлетворить потребности менеджмента в достоверном отражении затрат для успешного принятия управленческого решения.

Поэтому если кто-либо из владельцев или топ-менеджеров в организации задумается о выводе СМК из затратного состояния в прибыльное, первым шагом будет найти или обучить специалиста, который сможет для начала хотя бы квалифицированно оценить степень убыточности функционирующей (в т.ч. сертифицированной) СМК. Точнее говоря, такой специалист освоит Британский стандарт BS 6143:1992, Руководство по экономике качества [4] и разработает Процедуру управления затратами на качество с целью их минимизации.

Такой специалист будет готов помочь руководителям управлять затратами, например, пересмотрев классическую структуру и сориентировав затраты в сторону предупредительной и профилактической групп.

Инструмент 2. Овладение методикой сбалансированных показателей

Очевидно, что организации понадобится специалист, владеющий методикой Balanced

Scorecard [5] для постановки целевых показателей для СМК, а это значит, что предстоит ревизия Политики и пересмотр целей в области качества и что убыточные цели будут исключены.

Инструмент 3. Оптимизация бизнес-процессов

С токи зрения перспективы процессов своевременным шагом станет прием или обучение специалиста оптимизации бизнес-процессов в организации. Как показывают наблюдения, наши организации даже прошедшие сертификацию по обновленной версии ИСО 9000:2000 не оптимизируют бизнес-процессы. Организационная структура в них продолжает иметь ярко выраженную функциональную направленность (руководитель, заместители, подразделения со своими функциями и пр.). В нынешних условиях этот подход управления оказывается неэффективным по разным причинам. Например, то, что в функционально ориентированных структурах чрезмерно усложнен обмен информацией между различными подразделениями. Это приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений, и, как следствие, к потере клиентов. По подсчетам аналитиков, время взаимодействия между подразделениями ориентировочно разделяется следующим образом: 20 % – время работы, 80 % – передача результатов следующему исполнителю. Попытки внедрения автоматизации в функционально ориентированных организациях (программа внедрения АСУ 70-х годов) привели к увеличению накладных расходов без повышения эффективности, а в ряде случаев привели к снижению эффективности в несколько раз.

Вследствие этого с конца 80-х годов в теории управления организациями появилось понятие "бизнес-процесс" – связанный набор повторяемых действий, который преобразует исходный материал в конечный продукт в соответствии с предварительно установленными правилами. Примерами бизнес-процессов могут быть процессы сбыта, снабжения, вывода нового изделия на рынок и др. Соответственно, возникла идея представления организации в виде набора бизнес-процессов, а управление ее деятельностью – как управление бизнес-процессами. Практика ведущих компаний мира доказала эффективность, экономичность и прогрессивность перехода на процессно-ориентированную

структуру управления организацией.

Выделение бизнес-процессов, их анализ и последующее совершенствование – колоссальный резерв для прибыльности СМК. Среди основных преимуществ такого подхода можно выделить простоту проведения оптимизации как самих процессов, так и ресурсов, потребляемых процессами; особенно это касается человеческих ресурсов. Именно процессный подход помогает компаниям мирового уровня реализовывать стратегию управления качеством – ключевого параметра рыночной экономики.

Будет проведено выделение и построение бизнес-процесса подготовки СМК организации к сертификации. Из него будут убраны затратные и необоснованные операции, такой процесс должен быть оптимизирован и минимизирован по затратам.

Инструмент 4. Полноценное применение статистических методов

С точки зрения перспективы потенциала организация будет планировать прием или обучение специалиста для целей полноценного применения статистических методов, которые могут помочь руководителям в принятии обоснованных управленческих решений. ИСО 9004, п. 8.5.3, рекомендует применение методик анализа рисков, анализа тенденций, анализа и управления процессами, анализа дерева отказов, анализа видов и значимости влияния отказов (FMEA).

Источниками информации для статистических методик будут процессы управления затратами на качество, а также исследования потребностей и ожиданий потребителей, исследования рынка, ревю менеджмента, измерения степени удовлетворенности персонала и потребителей, измерения параметров процессов, самооценки СМК в организации и др.

Выводы

Владельцу и топ-менеджерам организации можно рекомендовать подходить к созданию СМК как к коммерческому проекту. При таком подходе до принятия решения о сертификации СМК руководители подготовят команду специалистов и поставит им задачи (1) минимизировать затраты на качество, (2) исключить необоснованные и убыточные цели и задачи в области качества на основе овладения методикой Balanced Scorecard, (3) идентифицировать и оптимизировать бизнес-процессы с целью планирования перехода на процессно-ориентированную структуру и, наконец, (4) подобрать приемлемые статистические методы с целью принятия обоснованных управленческих решений.

Представляется, что введение упомянутых мероприятий поможет подготовить взвешенное управленческое решение по старту бизнес-процесса подготовки СМК к сертификации. На выходе этот процесс произведет новую стоимость – прибыльную и сертифицированную СМК.

Литература

1. Седдон Д. Десять аргументов против стандартов ИСО серии 9000 // Европейское качество. – 2001. – № 2. С. 45.
2. Кравченко Ю. Промедление смерти подобно // Стандарты и качество. – 2001. – № 2. – С. 45.
3. Волохов Д.В., Зотов Ф.П.. Внедрение и сертификация СМК как ключ в ВТО // Технологии качества жизни. – 2002. – т. 2. – № 2. – С. 41–43.
4. Британский стандарт BS 6143:1992. Руководство по экономике качества. Часть 1. Модель затрат на процесс. НТК "Трек", 1999. 28 с.
5. Хенш III. Balanced Scorecard как инструмент стратегического менеджмента качества посредством DIN EN ISO 9001:2000 // Технологии качества жизни. – 2002. – т. 2. – № 2. – С. 33–40.