

УПРАВЛІННЯ В РИТЕЙЛІ

Лекція з навчальної дисципліни “Управління ритейл-технологіями”

ПЛАН

01

Менеджмент у
ритейлі

02

Управління якістю у
торговельному
закладі

03

Система
безпеки
харчових продуктів

04

Автоматизація
торгівлі



2. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

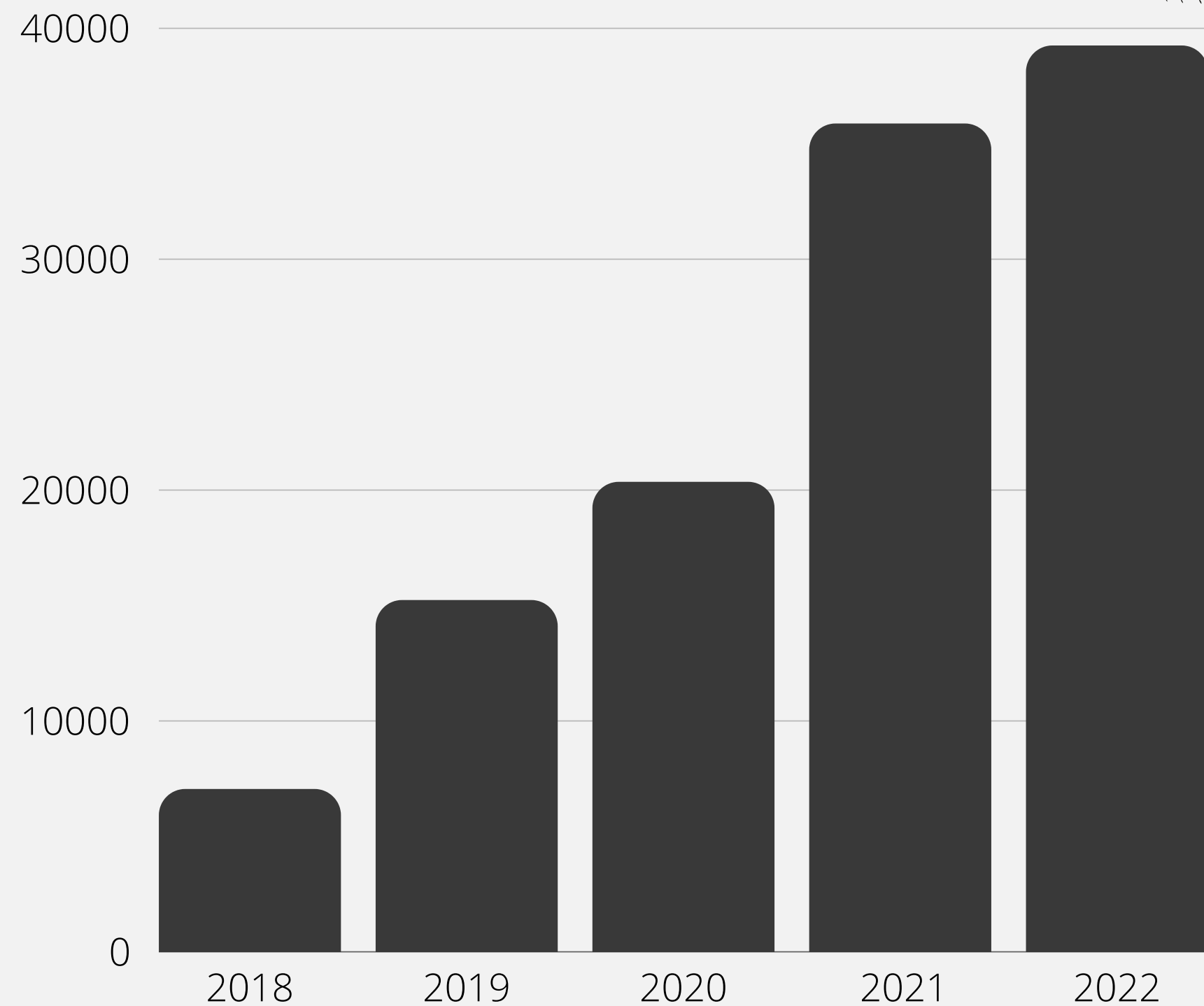
Підготовка кваліфікованих менеджерів у всьому світі передбачає вивчення і освоєння сучасних методів управління якістю продукції, товарів, послуг і робіт, процесів і систем управління.

Згідно із сучасними ідеями у сфері забезпечення якості кінцевої продукції та послуг, менеджмент якості є наскрізним аспектом управління підприємством поряд із управлінням витратами, часом тощо. Виходячи з цього, сам термін «якість» зазнав змін, які знайшли своє відображення у текстах міжнародних стандартів. Більшість визначень, що давали науковці (як філософи, так і економісти), існують як альтернативна спроба уточнити це поняття та розкрити його зміст, виходячи із загальних тенденцій розвитку науки управління на певному історичному етапі. У деяких теоретичних джерелах «якість» визначають як «придатність для використання», чи «відповідність цілі», чи «задоволення потреб споживача», чи «відповідність вимогам». Усе це відбиває тільки окремі аспекти якості.

Багатозначність трактувань поняття визначається тим, що під терміном «якість» розуміється велика кількість специфічних властивостей предметів і явищ. Сучасне трактування якості вказує на те, що, по-перше, не можна зосереджуватися виключно на характеристиках продукції під час визначенні якості. По-друге, об'єктом уваги компанії виступає не тільки продукція, а й процеси, в межах яких вона створюється, а також система управління, що має певні цільові орієнтири щодо виробництва продукції та задоволення споживача.

Сучасне управління якістю виходить з того, що діяльність з управління якістю не може бути ефективною після того, як продукція вироблена чи надані послуги, ця діяльність повинна здійснюватися у процесі виробництва продукції чи надання послуг. Важлива також діяльність із забезпечення якості, яка передує процесу виробництва та надання послуг.

Якість визначається дією багатьох випадкових, місцевих і суб'єктивних чинників. Для попередження впливу цих чинників на рівень якості необхідна система управління якістю. При цьому потрібні не окремі розрізнені і епізодичні зусилля, а сукупність засобів постійної дії на процес створення продукту з метою підтримки відповідного рівня якості.



СТАНДАРТИЗАЦІЯ

У сучасних умовах управління якістю багато в чому базується на стандартизації. Стандартизація є нормативним способом управління. Її дія на об'єкт здійснюється шляхом встановлення норм і правил, що оформлені у вигляді нормативного документа і мають юридичну силу.

Стандарт - це нормативно-технічний документ, що встановлює основні вимоги до якості продукції.

Важлива роль в управлінні якістю належить технічним умовам (ТУ).

Технічні умови - це нормативно-технічний документ, що встановлює додаткові до державних стандартів, а при їх відсутності самостійні вимоги до якісних показників продукції, а також прирівнювані до цього документа технічний опис, рецептура, зразок-еталон.

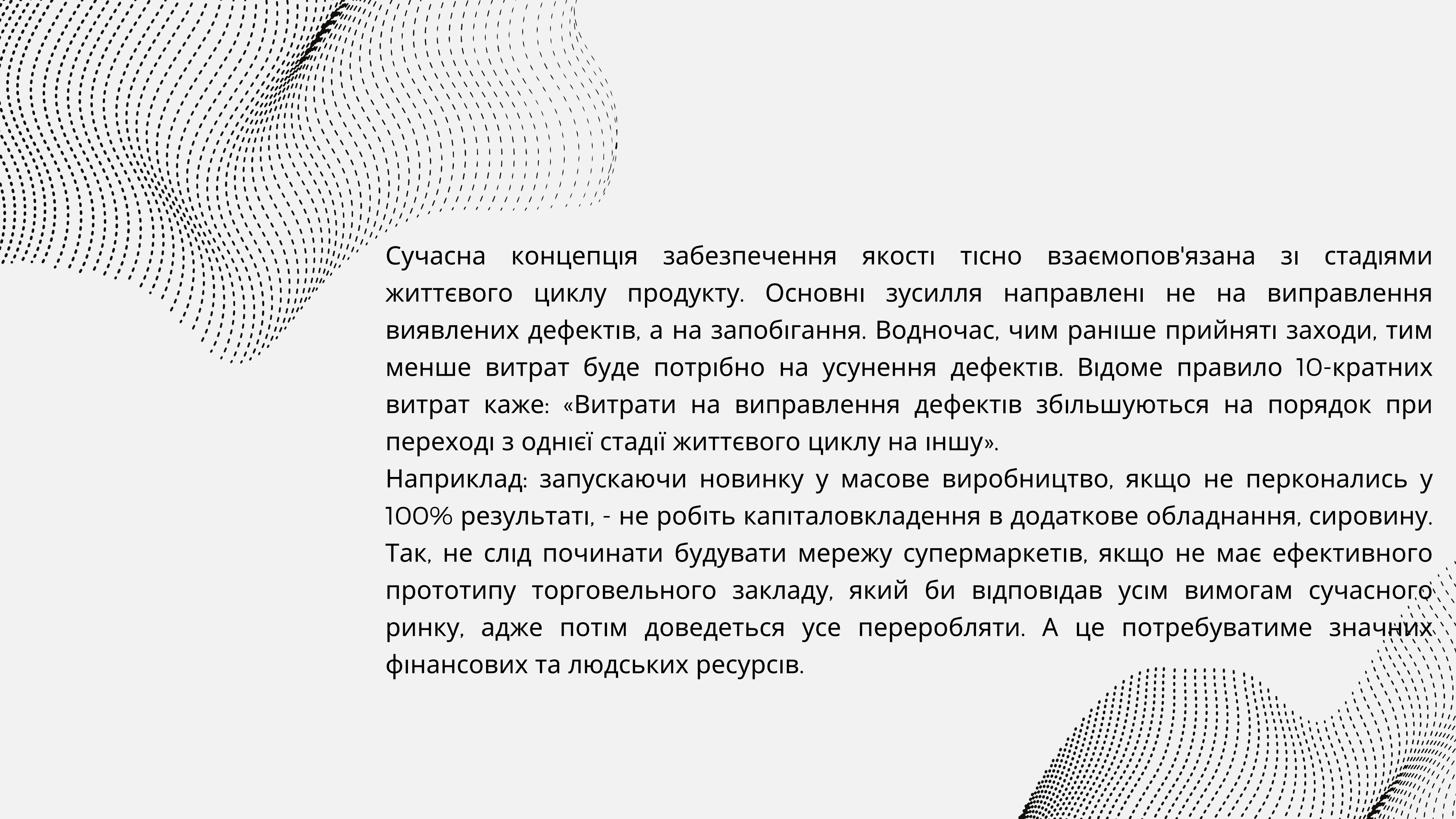
Вимоги, передбачені технічними умовами, не можуть бути нижчими, ніж у державних стандартах.

Система управління якістю продукції базується на комплексній стандартизації.

Еволюція підходів до управління якістю



**ЯКІСТЬ ПРОДУКТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ - ЦЕ
ВІДПОВІДНІСТЬ ОЧІКУВАННЯМ СПОЖИВАЧІВ. ТОБТО, КОЛИ
ПОКУПЕЦЬ ЗАХОДИТЬ ДО ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ, ВІН МАЄ
ПЕВНІ ОЧІКУВАННЯ ЩОДО АСОРТИМЕНТУ, РІВНЯ
ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ЦІН, І КОЛИ ЦІ ПАРАМЕТРИ НЕ
ВІДПОВІДАЮТЬ ЙОГО ОЧІКУВАННЯМ, ТО ВІН РОБИТЬ
ВИСНОВОК, ЩО ТОРГОВЕЛЬНИЙ ЗАКЛАД Є НЕЯКІСНИМ.**



Сучасна концепція забезпечення якості тісно взаємопов'язана зі стадіями життєвого циклу продукту. Основні зусилля направлені не на виправлення виявлених дефектів, а на запобігання. Водночас, чим раніше прийняті заходи, тим менше витрат буде потрібно на усунення дефектів. Відоме правило 10-кратних витрат каже: «Витрати на виправлення дефектів збільшуються на порядок при переході з однієї стадії життєвого циклу на іншу».

Наприклад: запускаючи новинку у масове виробництво, якщо не перконались у 100% результаті, - не робіть капіталовкладення в додаткове обладнання, сировину. Так, не слід починати будувати мережу супермаркетів, якщо не має ефективного прототипу торговельного закладу, який би відповідав усім вимогам сучасного ринку, адже потім доведеться усе переробляти. А це потребуватиме значних фінансових та людських ресурсів.



КАЙДЗЕН

В японській мові слово «кайдзен» означає «безперервне вдосконалення». Виходячи з цієї стратегії, до процесу вдосконалення залучаються всі: від менеджерів до робітників, – причому її реалізація вимагає відносно невеликих матеріальних витрат. Філософія кайдзен передбачає, що наше життя загалом (трудова, суспільна і приватна діяльність) повинно бути орієнтоване на постійне поліпшення. Ключові елементи Kaizen (Кайдзен): якість, зусилля, залучення всіх співробітників, готовність до змін і комунікація. Kaizen (Кайдзен) буквально означає змінити (kai), щоб стати краще (zen).





5 основних компонентів Кайдзен:

- 1. Взаємодія (Team work).**
- 2. Особиста дисципліна (Personal discipline).**
- 3. Покращуваний моральний стан (Improved morale).**
- 4. Кола якості (Quality circles).**
- 5. Пропозиції вдосконалення (Suggestions for improvement).**

З цього виникають 3 ключових чинники Кайдзен:

- Виключення браку (Elimination of waste (muda)) і неефективності.
- Концепція п'яти S Кайдзен (kaizen five-S framework) для хорошого облаштування.

1. Seiri - охайність.

2. Seiton - порядок.

3. Seiso - чистота.

4. Seiketsu - стандартизоване очищення.

5. Shitsuke-дисципліна.

- Стандартизація



Розглянемо кілька базових принципів Кайдзен в управлінні торговельним закладом:

Не варто чекати зручного часу для проведення змін, поліпшення можна починати прямо зараз і робити це маленькими кроками. Якщо чинити так, то в довгостроковій перспективі ви обженете тих, хто йде революційними кроками, за рахунок того, що вам не доведеться нічого руйнувати ви будете робити все послідовно і гармонійно, відповідно до наявних ресурсів.

Створюйте або надавайте клієнту рівно те, за що він буквально платить, рівно стільки, скільки йому треба, і саме тоді, коли йому це потрібно. Тим самим ви заощадите свої ресурси, що дозволить вам завжди конкурувати за ціною або продавати з більшою маржою. «Потік створення цінності» для клієнта є фундаментом кайдзен-підходу. Всі дії, які не створюють цінності і не є допоміжними, - це втрати, які японці називають «муда». Втрати слід мінімізувати.

Залучайте в діяльність щодо вдосконалення своїх колег і підлеглих. Так ви полегшите життя і собі, і їм. Це мінімізує опір при реалізації змін і дозволяє приймати зважені рішення з урахуванням всіх нюансів та інтересів.

01

02

03

Розглянемо кілька базових принципів Кайдзен в управлінні торговельним закладом:

Приступайте до аналізу, обов'язково проведіть аналіз робочого процесу і збір статистики. Якщо цього не робити, ви завжди будете спиратися на ілюзії - свої або ваших колег.

04

Не приймайте рішень щодо закріплення нового порядку (стандарту), не провівши експерименту і не перевіривши ідею на практиці.

05

Кайдзен-зміни слід здійснювати Поступо- во, Послідовно і Постійно (три «П»). Кайдзен є альтернативою по відношенню до інноваційного підходу, в якому зазвичай «в один момент змінюється все і відразу», а в решту часу співробітники працюють за заведеним шаблоном.

06

ПРОВОДЯЧИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ВИБІР СПОЖИВАЧА, КОМПАНІЇ, ЯКІ ВСТУПИЛИ НА ШЛЯХ КАЙДЗЕН- ЗМІН, ТАК ВИЗНАЧАЮТЬ ЦІННІСТЬ, СТВОРЮВАНУ СУПЕРМАРКЕТОМ: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЛЬНОГО ДОСТУПУ ПОКУПЦЕВІ ДО АСОРТИМЕНТУ ТОВАРУ НЕОБХІДНОЇ ЯКОСТІ ЗА ОЧІКУВАНОЮ ЦІНОЮ В КОМФОРТНИХ УМОВАХ ТОРГОВОГО ЗАЛУ СУПЕРМАРКЕТУ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ШВИДКОГО ПЕРЕХОДУ ПРАВА ВЛАСНОСТІ НА ЦЕЙ ТОВАР».

ПРИ САМООБСЛУГОВУВАННІ КЛІЄНТ САМ ВИБИРАЄ, САМ ТРАНСПОРТУЄ ТОВАР ДО КАСИ. БІЛЬШ ТОГО, В ДЕЯКИХ СУПЕРМАРКЕТАХ СЬОГОДНІ КЛІЄНТ І САМ СЕБЕ РОЗРАХОВУЄ НА КАСІ. КРІМ НЕВІД'ЄМНИХ АТРИБУТІВ ТОВАРУ (ЯКІСТЬ, КІЛЬКІСТЬ, ЦІНА) ІСНУЮТЬ І ІНШІ ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВИБІР СПОЖИВАЧА І ЙОГО ЗАДОВОЛЕНІСТЬ. ЦЕ ШВИДКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ І ПОШУКУ ТОВАРУ, КОМФОРТ (ТЕМПЕРАТУРА, ЗАПАХ, ОСВІТЛЕНІСТЬ), МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПАРКУВАННЯ ТОЩО. ЦІ ФАКТОРИ, ПЕВНОЮ МІРОЮ, МОЖНА НАЗВАТИ І ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.



ОСНОВНІ ВТРАТИ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

Спочатку згрупуємо втрати в супермаркеті за видами.

1

Перевиробництво. Це найбільший вид втрат, джерело, що формує інші втрати, які розростаються далі потоком. У вас в мережі є власне виробництво і ви виробляєте в торговий зал більше ніж потрібно салатів, свіжої м'ясної продукції. До чого це призведе? Щонайменше, товар займе місце на полицях - і ви тоді не зможете розмістити те, що клієнту необхідно. А більшою мірою - все це піде в списання, витрати, витрати на транспортування і утилізацію.

2

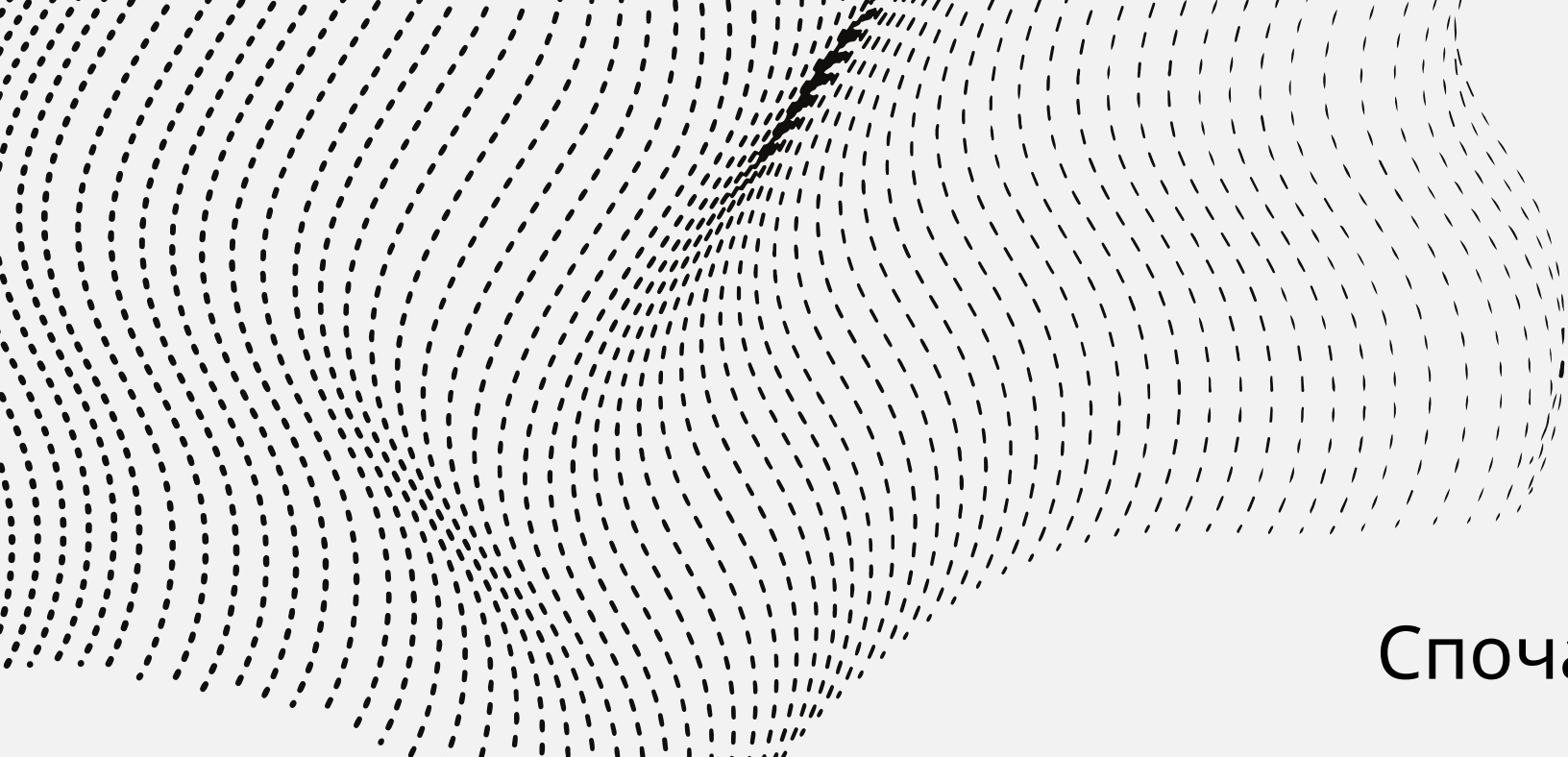
Дефекти і переробки. Наприклад, відсутність товару на полицях, чи коли в кошик клієнта потрапив товар з нечитабельним штрих-кодом. Це може бути брак, який допустив виробник, або ж дефект виник в самому магазині при розфасовці, або це наслідок дефектів зберігання і транспортування товару. Ця помилка призводить до того, що запускається додатковий процес на касі введення штрих-коду вручну, повторення штрих-кодування або клієнт зовсім відмовляється від покупки.

3

Зайві переміщення. Ваша система чітко не відстежує реальну ємність полиці і потребу в товарі, і ви везете в торговий зал більше ніж можете там розмістити. Потім залишки товару ви вже змушені везти назад - на склад або в інше місце. А якщо це товар з особливим температурним режимом зберігання? То тоді ви створюєте наступну «муду».

4

Втрати при транспортуванні. Поки вивозили і розвантажували молоко - воно скисло. Або вантажник перевантажив візок, і весь вантаж зім'явся під вагою або звалився на повороті, втративши товарний вигляд.



ОСНОВНІ ВТРАТИ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

Спочатку згрупуємо втрати в супермаркеті за видами.

5

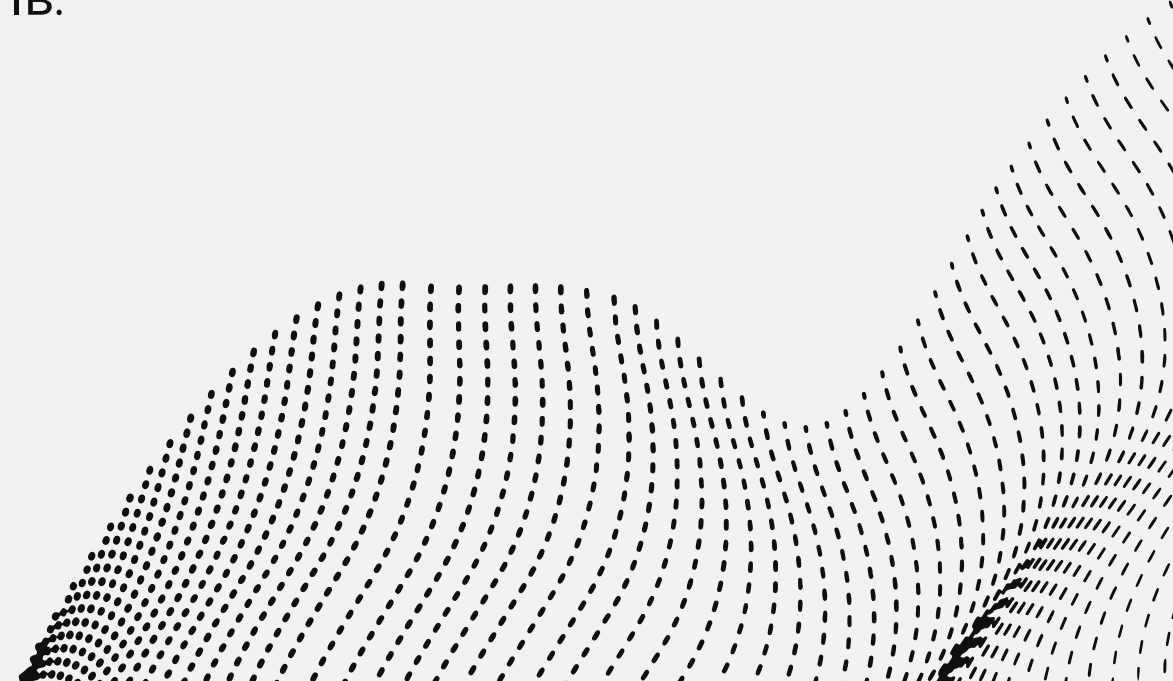
Зайві запаси. В якомусь сенсі в робочому процесі ритейлу - це аналог «муда перевиробництва», тобто закупили (завезли) більше ніж потрібно. Все це розмістили в складі, на полицях, або у вузьких проходах підсобних приміщень. Для того, щоб знайти щось потрібне, необхідно перевернути гору непотрібного. А іноді і просто не знайдеш. Плюс це ще і заморожений капітал.

6

Зайва обробка. Ви додатково упакуєте якийсь товар, чого клієнт не просив, та й товар в цьому не має потреби. Але ви змушені це робити за фірмовим стандартом, витрачаючи додаткові ресурси.

7

Очікування. Касир не має змінного блоку касової стрічки, і якщо вона скінчилася, процес обслуговування зупиняється з усіма наслідками та емоціями клієнтів.



Де шукати ресурс для змін?

Як було сказано вище, управління в парадигмі кайдзен передбачає цілеспрямовану організацію робіт щодо вдосконалення робочих процесів і це відбувається в кайдзен-групах, спеціально створених для цієї мети. Що вимагає, по-перше, лідерської роботи організатора такої групи і, по-друге, послідовної серії заходів щодо вдосконалення, спланованих лідером.

Якщо ви не спостерігаєте, не фіксуєте і не поєднуєте бачення всіх учасників процесу, то ваші уявлення про нього – часто ілюзія. Головне завдання лідера-організатора - забезпечити з самого початку чітке дослідження, аналіз і виявлення факторів і причин виникнення проблеми або відхилень. Якщо менеджер з самого початку залучає всіх учасників процесу в цю діяльність, то пошук ефективного рішення не становить проблеми. Воно приходить природно і без напруги.

СИСТЕМА 5S

НАВЕДЕННЯ ПОРЯДКУ В РОБОЧОМУ ПРОСТОРІ

Історія 5S. Система з'явилася в Японії у середині минулого століття.

Її ідеологом вважають Каору Ісікаву, відомого теоретика менеджменту якості. Ідеї 5S отримали широке розповсюдження у всьому світі.

Пізніше систему з успіхом впровадили багато американських компаній.

У деяких країнах сьогодні зустрічаються близькі до 5S національні методики.

Не дивлячись на простоту, впровадження системи потребує значних зусиль, і першочергово від управлінців.

Японські дослідники вважають, що якщо менеджери компанії не можуть реалізувати 5S, значить, вони просто не зможуть зробити наступний крок у провадженні безпеки виробництва, та оптимізації офісної та складської роботи.

**Сортування (розчищення,
видалення непотрібного,
зайвого)**

Залишити предмети для виконання роботи і ліквідувати непотрібні (матеріали, устаткування, запаси).
Залишити тільки те, що необхідно і ту кількість, що необхідна.

1S

**Прибирання,
перевірка, усунення
несправностей**
Підтримування робочих зон в ідеальній чистоті.

2S

3S

4S

5S

**Дисциплінованість та
відповідальність**
Дотримання всіма працівниками підприємства встановлених правил поведінки і норм спілкування.

**Раціональне
розміщення предметів**
Розташування предметів так, щоб вони найкращим чином відповідали вимогам безпеки, якості і ефективності роботи.

Стандартизація правил
Розробляються робочі інструкції, що включають покроковий опис дій і методи виконання робіт.

СИСТЕМА 5S

Причини відмови від впровадження

- я дуже зайнятий, щоб вивчати це;
- це добра ідея, але на неї немає часу;
- а більше що, нікому зробити;
- я думаю, це не підходить політиці компанії;
- я не можу відповідати за це;
- не можете придумати щонебудь трохи краще?

Декілька порад:

- думайте, як зробити, а не про те, чому це не може бути зроблено;
- не робіть виключень, починайте з того, що лежить на поверхні;
- не шукайте відразу повної досконалості, погоджуйтеся навіть на 50% поставленої цілі; не поспішайте витратити гроші на 5S, використовуйте мудрість, свою і команди.

Переваги

- підвищення продуктивності праці;
- зниження кількості браку, неточностей; економія часу і грошей компанії;
- збільшення життєвого циклу устаткування;
- зменшення товарних запасів;
- покращення виробничого середовища; забезпечення залучення персоналу;
- створення команди.

СИСТЕМА 5S ОТРИМУЄ ШИРОКЕ ЗАСТОСУВАННЯ. ДЛЯ ЛЕГШОГО СПРИЙНЯТТЯ СТАНДАРТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ПРОСТОРУ МАЮТЬ БУТИ ВІЗУАЛІЗОВАНІ. ВІЗУАЛІЗАЦІЯ СТАНДАРТІВ ДОПОМАГАЄ СПІВРОБІТНИКАМ ШВИДКО ВИЯВЛЯТИ ПОРУШЕННЯ ПОРЯДКУ, А НОВОМУ СПІВРОБІТНИКУ НЕ ПОТРІБНО НА СЛОВАХ ПОЯСНЮВАТИ ВСТАНОВЛЕНІ ПРАВИЛА.

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

Перед проведенням аналізу та оптимізації бізнес-процесів потрібно сформулювати цілі та критерії оптимізації.

Цілі та критерії оптимізації бізнес-процесів базуються на ключових показниках процесів, що визначають ефективність і конкурентоспроможність організації.

Показники результативності бізнес-процесу

Ці показники характеризують продукт, який є виходом розглянутого бізнес-процесу.

Показники вартості бізнес-процесу

вартість процесів або величина споживаних процесами витрат

Показники часу бізнес-процесу

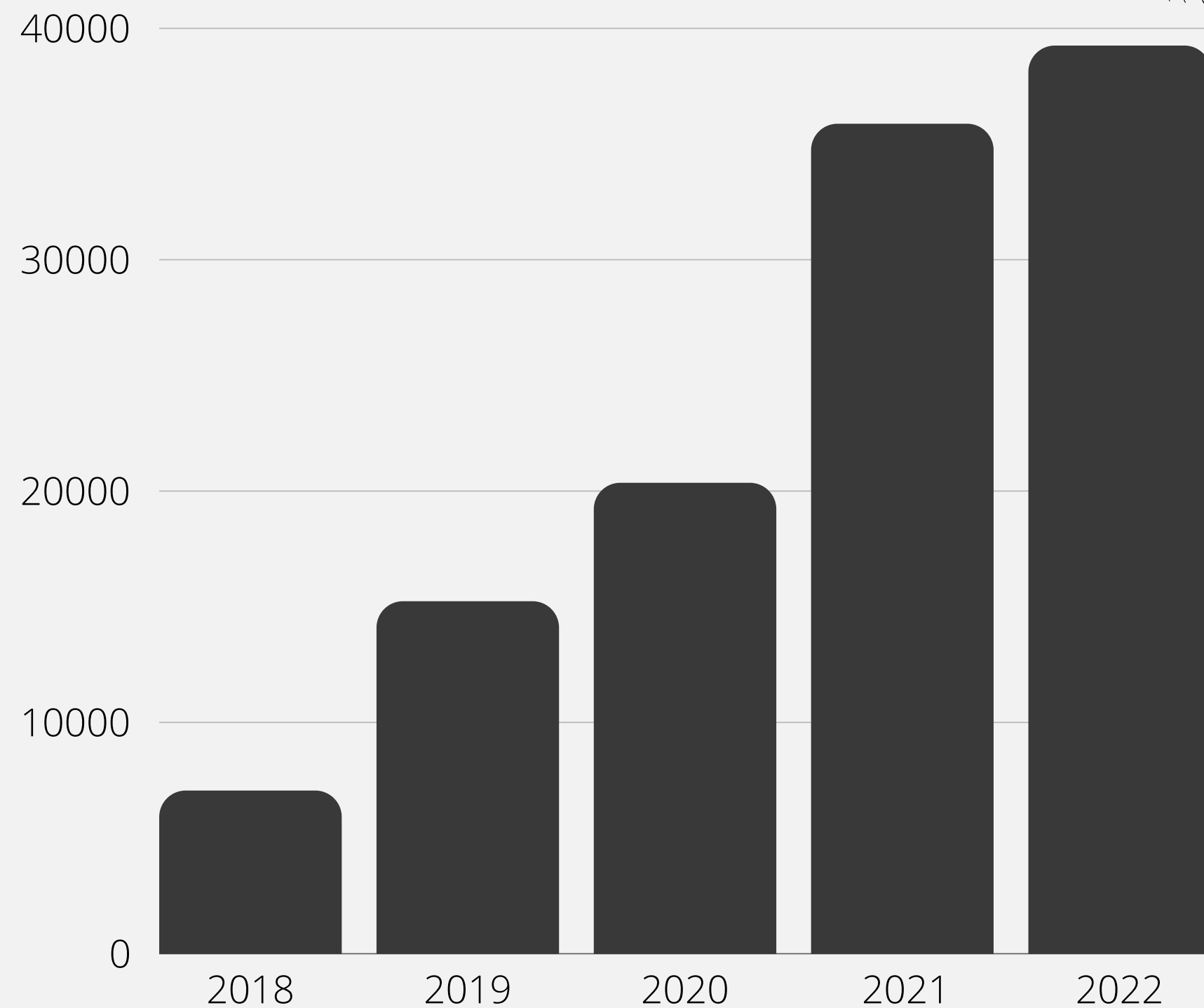
найбільш конкурентними виявляються ті компанії, бізнес-процеси яких мають найбільш короткі терміни виконання.

Показники якості бізнес процесу

вимірюються за допомогою кількісних показників: відсоток повторних клієнтів, ступінь задоволеності клієнтів і т.д.

МЕТОД ПАРАЛЕЛЬНОГО ВИКОНАННЯ РОБІТ

При застосуванні цього методу проводиться аналіз того, які роботи бізнес-процесу можна виконувати паралельно. Знайшовши такі роботи, потрібно організувати їх паралельне виконання, зменшивши загальний час бізнес-процесу.





МЕТОД УСУНЕННЯ ЧАСОВИХ РОЗРИВІВ



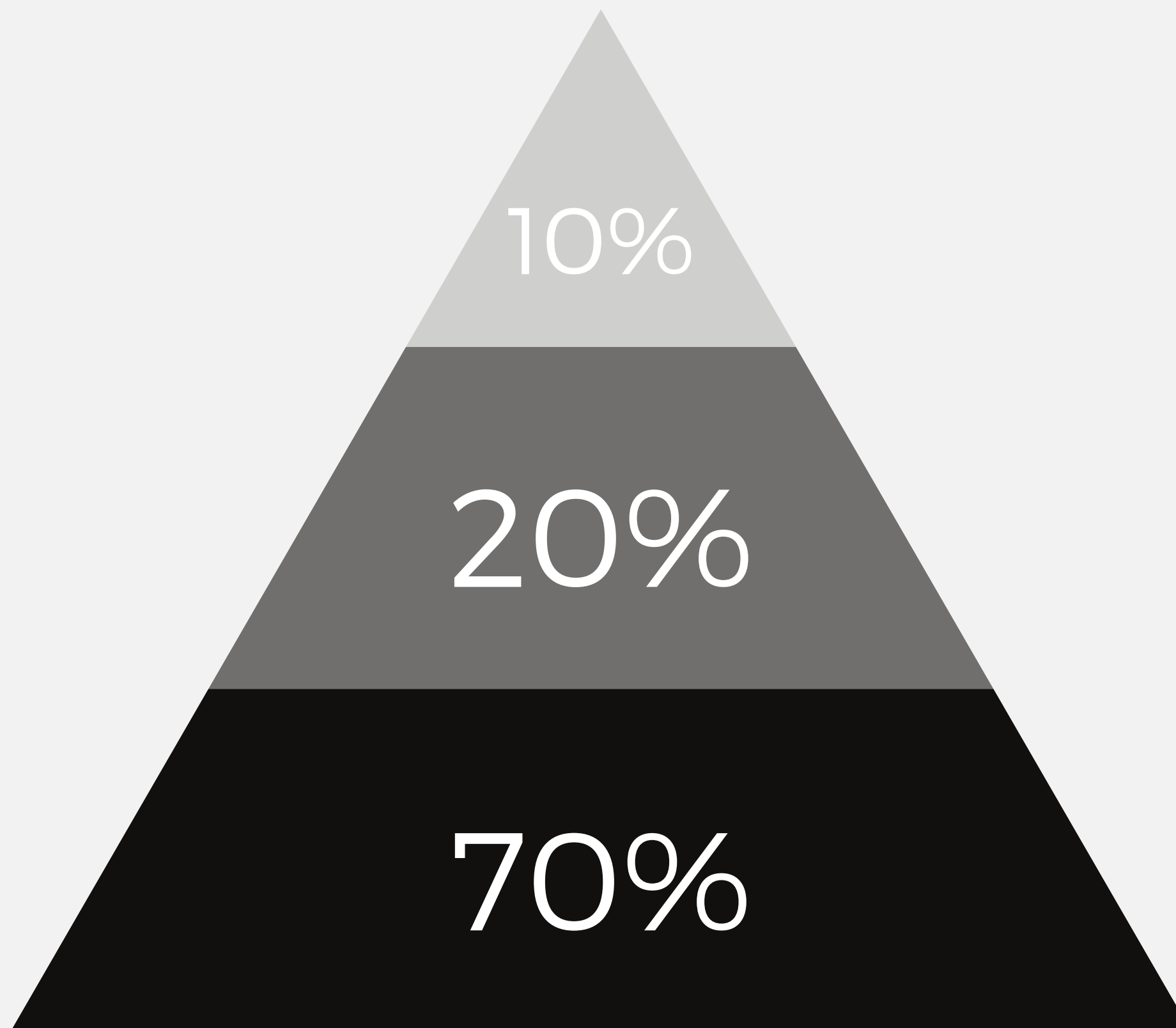
В сучасних компаніях на реальне виконання роботи йде тільки 20% часу. 80% часу - це простой бізнес-процесів. Перегляд навантаження персоналу протягом дня, визначення першочергових робіт, які повинні виконувати персонал за відсутності покупців на касі і т. д. Також потрібно зазначати, який мінімальний час між приходом товару в торговельний заклад та виставленням товару в торговому залі.



БАЛАНСУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ БІЗНЕС- ПРОЦЕСУ

При оптимізації бізнес-процесу є ефект протилежної дії на його різні показники. Під час поліпшення одного параметра бізнес-процесу погіршуються інші.

Наприклад, при зменшенні часу бізнес-процесу, збільшується його вартість і погіршується його якість. Поліпшення якості бізнес-процесу приводить до збільшення його вартості і часу. Тому під час оптимізації бізнес-процесу повинні визначити оптимально збалансований набір цих показників.



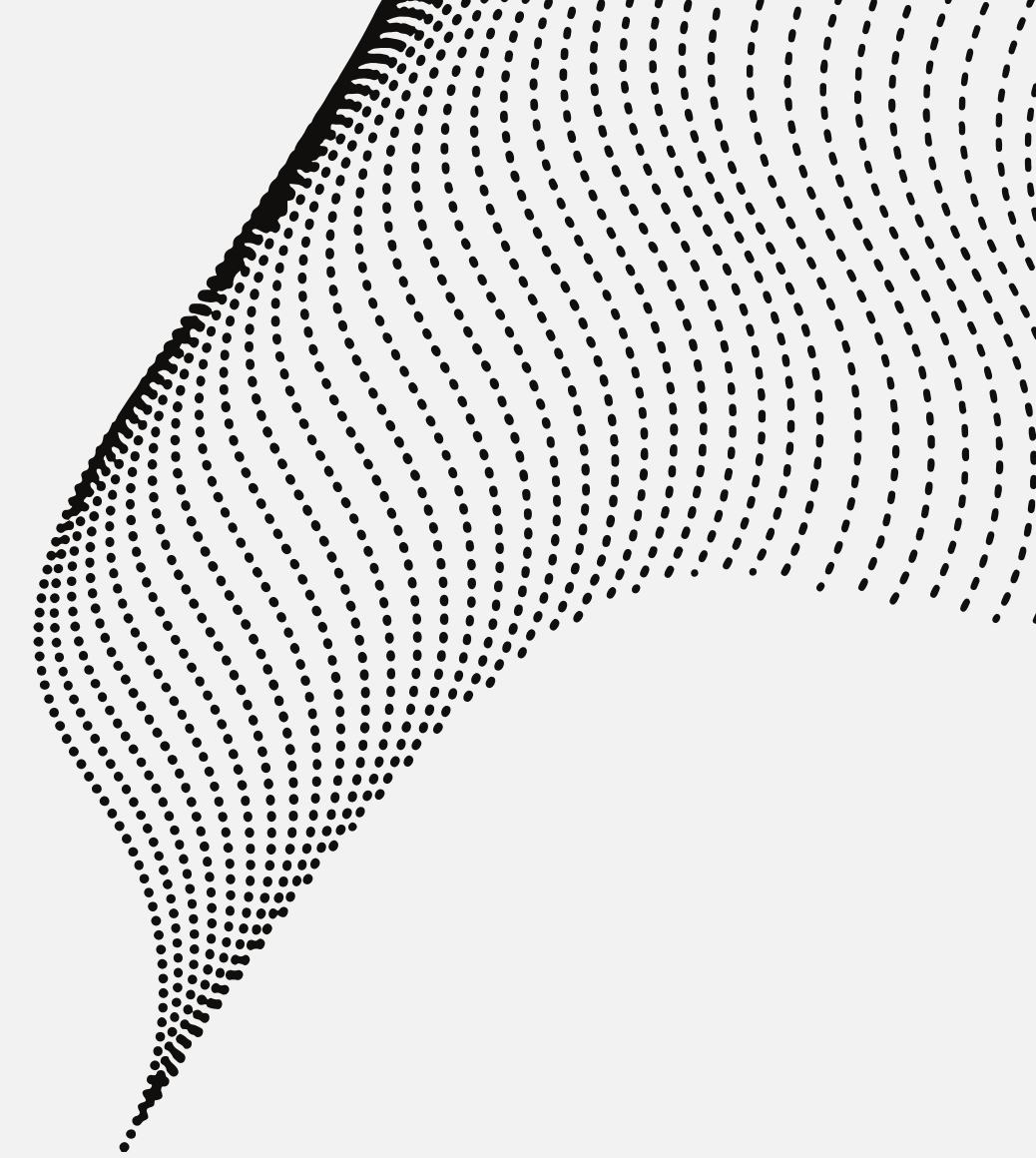
РОЗРОБКА ДЕКІЛЬКОХ ВАРІАНТІВ БІЗНЕС- ПРОЦЕСУ

Наступним методом оптимізації бізнес-процесів, який активно застосовується на практиці, є розробка і упровадження декількох варіантів виконання одного і того ж процесу залежно від ситуацій.

Варіанти оплати покупцем: через касира, або касу самообслуговування. Варіанти замовлення товару: різні постачальники, враховуючи терміновість заявки.

МЕТОД ЗМЕНШЕННЯ КІЛЬКОСТІ ВХОДІВ І ВИХОДІВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ

Наступним методом оптимізації бізнес-процесів є зменшення кількості входів і виходів бізнес-процесу, а також зменшення його «розгалуженості».



ІНТЕГРАЦІЯ З КЛІЄНТАМИ І ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ БІЗНЕС- ПРОЦЕСУ

Для зниження витрат і часу бізнес-процесів, а також підвищення їхньої якості доцільно провести технологічну інтеграцію бізнес-процесів компанії з бізнес-процесам зовнішніх клієнтів і постачальників.

Приклад: передивитись, які функцій бізнес-процесу можна передати постачальникам (функцію управління товарними залишками, доставки товару, навчання персоналу, охорони праці і т. д.).

Все те, що не є вашими конкурентними перевагами, чи на що ви не маєте ресурсу для якісного виконання процесів, повинно бути віддане на аутсорсинг.

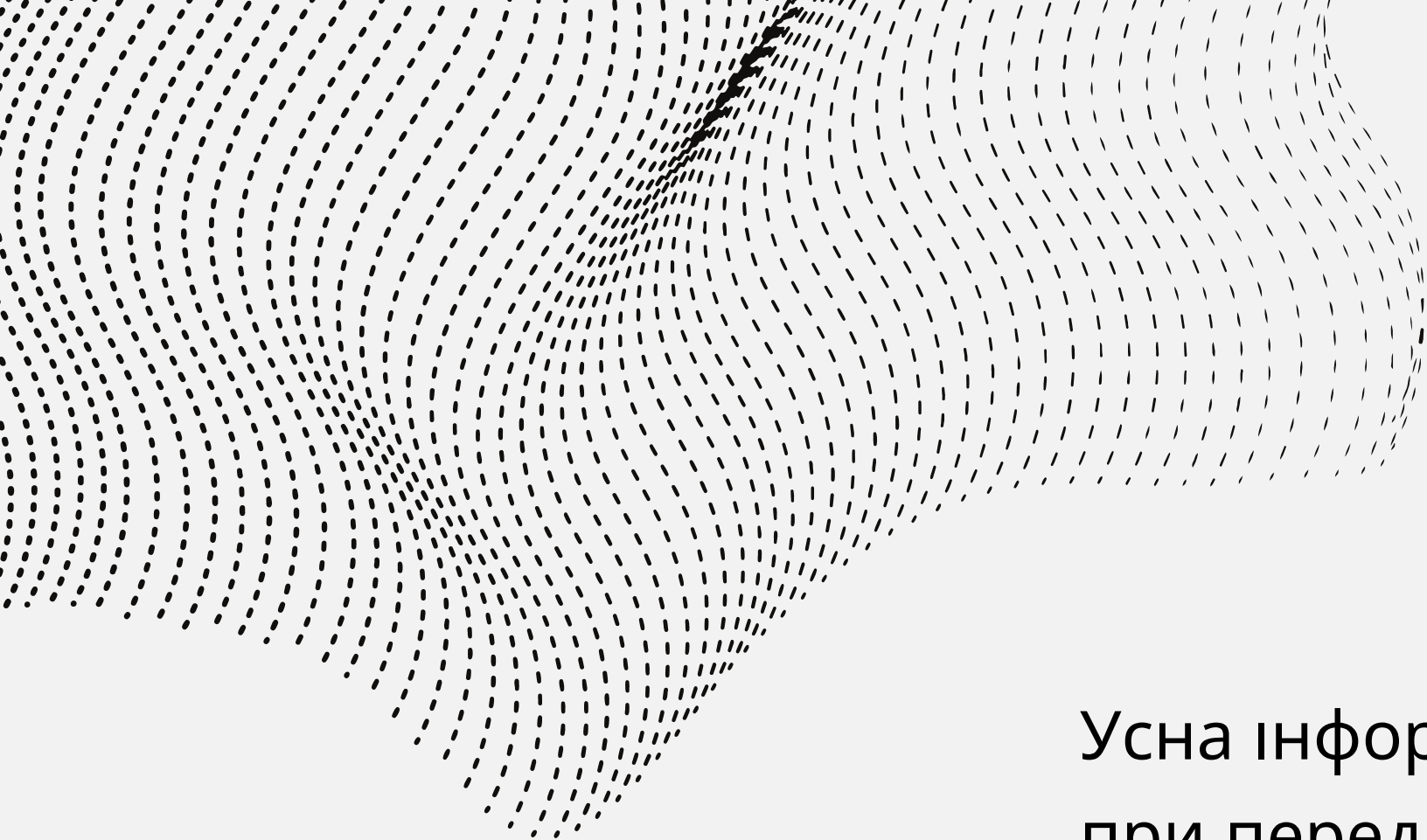
Стандартизація форм збору і передачі інформації

Одним із способів зниження витрат, зменшення часу і підвищення якості бізнес-процесів компанії є стандартизація всіх форм документів і забезпечення виконання співробітниками вимог щодо використання у стандартних ситуаціях типових форм документів, що прискорює бізнес-процеси, підвищує швидкість і якість ухвалення рішень, приводить до зниження помилок і витрат.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТОЧОК КОНТРОЛЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ

Для того, щоб бізнес-процес виконувався якісно, без проблем, в ньому потрібно виділити місця, які необхідно контролювати, і організувати точки контролю, за допомогою яких моніториться якість виконання операцій бізнес-процесу. Якщо виявлена невідповідність, організовується зворотний зв'язок, в рамках якого результат повинен бути скорегований чи задокументований.

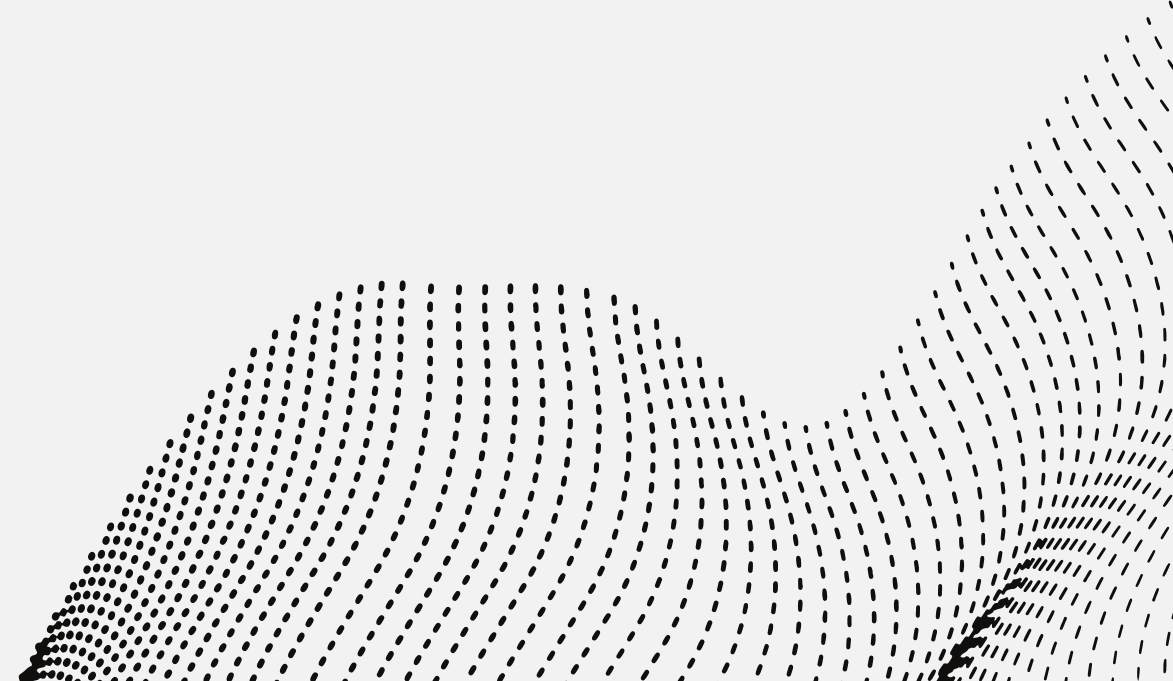




МІНІМІЗАЦІЯ УСНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Усна інформація має властивість сильно спотворюватися при передачі її від одного учасника бізнес-процесу до іншого.

Тому потрібно зробити так, щоб в рамках бізнес-процесів всі інформаційні потоки були по можливості документовані в електронних чи паперових носіях.



ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БЕНЧМАРКІНГУ

Бенчмаркінг бізнес-процесів - це порівняння:

- Ключових показників результативності процесу;
- Структури і технології виконання бізнес-процесів;
- Розподіл відповідальності за операції процесу.

Приклад: аналіз % фонду оплати праці у структурі витрат, товарообігу на 1 працівника / на 1 м³ тощо у вашому торговельному закладі та у конкурентів.