

Дворянкина А.А.
Рогуленко Т.М.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

Аннотация. В статье проведена классификация стандартов и уровней системы управления качеством для предприятий торговых сетей. Описаны основные этапы построения системы качества. Обоснована важность внедрения, поддержания и улучшения системы менеджмента качеством в ритейле. Предложен новый принцип для использования при составлении документа «Цели в области качества». Названы основные ошибки при внедрении системы менеджмента качества (далее – СМК). Перечислены ключевые моменты анализа СМК в каждом департаменте.

Ключевые слова: система менеджмента качества, управление качеством, политика в области качества, национальные стандарты, технологии.

Dvoryankina Anna
Rogulenko Tatyana

ANALYSIS OF THE QUALITY SYSTEM AT THE ENTERPRISES OF RETAIL CHAINS

Abstract. The article classifies the standards and levels of the quality management system for retail chain enterprises. The main stages of building a quality system are described. The importance of introducing, maintaining and improving the quality management system in retail is substantiated. A new principle for use in drafting the document «Quality objectives» was suggested. The main mistakes in implementing the quality management system (QMS) was found. Key points of QMS analysis in each department are listed.

Keywords: quality management system, quality management, quality policy, national standards, technologies.

Анализ системы качества является неотъемлемой частью комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности торговых сетей. Популярность торговой сети напрямую зависит от качества предлагаемых ритейлером товаров и услуг. Покупатель возвращается туда, где ему понравилось, где есть его любимые товары нужного для него качества, где обстановка для него комфортна [5].

Стандарты качества можно подразделить на обязательные и на добровольные. В Российской Федерации (далее – РФ) обязательной сертификации подлежат только товары. Добровольную сертификацию можно проводить на товары, на услуги, на персонал, на системы менеджмента.

Для повышения уровня качества российских товаров и роста их конкурентоспособности на международных рынках Правительство РФ в апреле 2015 г. учредило автономную некоммерческую организацию «РосКачество» (далее – РосКачество). РосКачество разрабатывает национальные стандарты (СТО) на наиболее популярные товары, в которых собраны все требования (включая локализацию) к товару и его производству. Например, национальный российский стандарт качества на шоколад (СТО 46429990-060-2016), принятый в декабре 2016 г. прямо запрещает в продукте, названном «шоколад», употреблять заменители какао-масла.

Любой российский производитель, покупатель, отраслевой союз может бесплатно заказать добровольную государственную проверку на качество того или иного товара. Категория «Товар со знаком качества» присуждается товару на три года с ежегодной проверкой на соответствие. Для анализа качества продукции привлекаются независимые лаборатории по всей стране, проводятся веерные закупки по различным регионам. Проверка качества проводится по лучшим мировым стандартам и на средства государства. Специалисты по качеству, а также любой желающий могут подписаться на рассылку результатов еженедельных исследований РосКачества.

Для распространения наилучших технологий среди российских предприятий нашим государством с 2015 г. разрабатываются и выкладываются в свободном доступе на сайте Росстандарта справочники (ИТС) по наилучшим доступным технологиям.

Для товаров, услуг, производств, по которым еще не созданы национальные стандарты качества (СТО), предприятиям необходимо руководствоваться законодательной и нормативной базой обеспечения качества в РФ [2],

ГОСТами и техническими регламентами Таможенного союза. Также каждая торговая сеть разрабатывает и внедряет свою внутреннюю систему менеджмента качества.

Анализ качества управления начинается не с открытия первой торговой точки, а со стадии бизнес-планирования. Как говорят эксперты: «Проваленная подготовка – это подготовленный провал!». Специалисты настоятельно рекомендуют начинающим предпринимателям изучить основные ошибки при бизнес-планировании, дабы они учились на чужих ошибках, а не на собственных [3].

Выработка четких критериев и следование им помогает предпринимателю избежать финансовых потерь в дальнейшем. Часто при преувеличении жажды прибыли над холодным расчетом приводит к тому, что торговая сеть открывает крупные торговые точки в местах, где поток покупателей настолько мал, что такая торговая точка (после значительных финансовых вложений в ее открытие) закрывается через несколько месяцев как убыточная.

Анализ текущей системы менеджмента качества (далее – СМК) на предприятии начинается с изучения документации по ней и соответствия этой документации текущим национальным стандартам по качеству. В настоящий момент, это группа стандартов, перечисленная в пункте 2.4.3 стандарта Р ИСО 9000-2015.

На стратегическом уровне в компании-ритейлере руководством должен быть разработан и принят внутрикорпоративный документ: «Политика в области качества». Как правило, в нем объявляются миссия организации, стратегические и тактические цели, основные задачи, основные принципы достижения поставленных целей, обязательства высшего руководства. Данный документ одобряется советом директоров и вводится в действие приказом. Примером принципа достижения стандартов качества на предприятии может являться слоган «Не принимай брак, не производи брак, не передавай брак». Также должен быть разработан документ «Цели в области качества», в котором руководство указывает достижимые, измеримые, определенные по месту и времени цели (например, довести процент брака по собственному производству в мясном цехе к концу 2018 г. с 1 % до 0,7 % и поддерживать его в дальнейшем в пределах от 0,7 % до 0 %) и процедуру смены целей при изменении ситуации на рынке или внутри компании. Если при анализе выяснилось, что цели в области качества не отвечают SMART-технологии, т. е. если они неконкретны, неизмеряемы, не определены по месту, нереалистичны, не определены по времени, то данный документ разрабатывается повторно, т. е. проводится декомпозиция в области качества.

Авторы отмечают, что вышеназванный документ также должен соответствовать принципу непротиворечия, т. е. цели, указанные в нем, не должны противоречить друг другу. Например, невозможно одновременно повысить оборачиваемость товара на складе и увеличить удовлетворенность клиентов путем расширения количества артикулов в наличии, а при борьбе с неликвидами путем списания их себестоимости за счет ходовых товаров, надо понимать, что на сумму списанного товара снизится и общая маржа.

На тактическом уровне должно быть разработано «Руководство по качеству», которое включает, помимо прочего, организационно-функциональную структуру компании, предварительно подготовленные положения о подразделениях, об отдельных видах деятельности, должностные инструкции, информацию о ресурсах и процессах компании, подробное описание нормативной документации, записей и отчетов по качеству, оценку выполнения требований стандарта, системы, методы и средства технического контроля, карты процессов, оценку зрелости процессов, план работ по развитию системы менеджмента качества. Также должно быть принято «Положение об ответственных за качество».

На операционном уровне СМК компании-ритейлера согласно требованиям «Руководства по качеству» проводится документирование всех процессов, связанных с качеством: акты, отчеты, протоколы, списки, ведомости, решения, журналы регистрации и учета и т. п.

Существенной ошибкой при проектировании системы качества на предприятии является ее излишняя сложность и перегруженность. Часто предприятие затрачивает значительные финансовые средства на проектирование и внедрение системы менеджмента качества и при этом не получает достаточной экономии средств, способной окупить затраты. Как правило, это происходит из-за формального подхода руководства: главное – получить сертификат качества, а с качеством разберемся потом.

Помимо анализа соответствия СМК компании национальным стандартам проводится анализ внутренних стандартов, их актуальности и соответствия текущего состояния компании этим стандартам. Система внутренних стандартов торговой сети может содержать следующие пункты:

- парадигму отношения сотрудников к покупателям;
- стандарт обслуживания покупателей;

- шаблоны поведения в типовых ситуациях;
- стандарты мерчендайзинга и фирменного стиля;
- стандарты отбора поставщиков и работы с ними;
- стандарты собственного производства;
- стандарты безопасности.

Рекомендуется регулярно, как минимум раз в год, проводить внутренние аудиты по качеству – плановые проверки системы менеджмента качества. Необходимость данной трудозатратной процедуры может вызывать сомнения. Но даже с точки зрения покупателя такая процедура необходима, т. к. глаз руководства может «замыливаться», менеджмент организации может не заметить существенного ухудшения качества товаров и услуг по сравнению с тем, какое было к примеру год назад. Особенно это касается продукции собственного производства, когда пицца уже не та, размер батона хлеба уменьшился, а всегда теплые пирожки вдруг стали вчерашними. Именно ухудшение качества товара является основной причиной смены покупателем любимого магазина.

При смене руководства, при возникновении критических ситуаций, при необходимости ресертификации, при внешних изменениях или при проведении изменений в структуре компании или в ее бизнес-процессах возникает необходимость анализа и корректировки системы менеджмента качества.

Новое руководство анализирует финансовые и производственные показатели, находит «узкие места» и «расширяет» их [1; 6]. Менеджмент анализирует причины и места возникновения брака, разрабатывает мероприятия по устранению брака и по повышению ответственности сотрудников.

Анализ системы качества со стороны департаментов продаж и маркетинга проводят по следующим показателям:

- внешнее восприятие магазина, удобство подъезда, парковки;
- анализ программ лояльности и сезонных акций;
- проверка названия нового продукта или рекламной акции на возможность нанесения вреда имиджу торговой сети. Например, водка «Каждый день» или рекламные акции: «Бесплатная втирка в Ваш заказ!», «нанесение количества дней, оставшихся до конца года, на щеки продавцов (Летуаль)» могут оказать негативное влияние вплоть до понесения компанией убытков;
- обратная связь: онлайн-опросы, книга жалоб и предложений, специальные акции.

Самым простым методом оценки качества работы торговой точки можно назвать налаживание стабильной обратной связи с покупателями. Большинство владельцев магазинов напрасно стесняются на входе положить журнал «Предложения покупателей» или «Помогите нам сделать магазин лучше». Во-первых, она соберет часть жалоб, которые могли бы попасть в «Книгу отзывов и предложений». Во-вторых, она даст ценнейшую информацию о том, что покупатели хотели бы улучшить, какие есть недочеты, каких товаров не хватает в ассортименте. Регулярно, как минимум два раза в неделю сотрудники отдела качества должны просматривать книгу, передавать отзывы в соответствующие департаменты и контролировать принятие решений и их исполнение по отзывам. Покупателям импонирует открытость руководства и искреннее желание стать лучше. Авторы знают один такой магазин. В нем всегда очень много покупателей, у него огромные обороты, несмотря на то, что в пятидесяти метрах от него есть магазин крупной торговой сети.

Проведем анализ системы качества мерчендайзинга в торговой сети. Мерчендайзинг можно назвать искусством так выкладывать и продавать товар, чтобы прибыль магазина росла, а покупатели находили в магазине все, что искали, и даже больше, и возвращались как можно чаще. Покупатели иногда могут наблюдать, что в каком-то отделе вместо радующего глаз разнообразия стройными рядами, занимая 2-3 стеллажа сверху донизу, печально стоит товар одного наименования. Что это: ошибка мерчендайзера или отдела планирования? Редко, но все-таки случается обратная картина: владельцы небольшого магазинчика так увеличили ассортимент, что пятая часть товара не помещается на полках, а значит покупатель об этих товарах может узнать только случайно: спросив сам или увидев, как его продают предыдущему покупателю. Такой товар почти не продается, а деньги в него вложены, оборачиваемость и прибыльность снижаются.

По каждому товару можно рассчитать его прибыльность на единицу продукции (штуки или килограммы) и оборачиваемость. Качество работы отдела закупок и продакт-маркетинга характеризуется прежде всего тем, что повышаются обороты и прибыль компании за счет отказа от наименее продаваемых товаров с наименее равномерным спросом и находятся новые поставщики с хорошо продаваемым товаром равномерного спроса.

Качество поставщиков зависит не только от качества поставляемых ими товаров, но и от набора и качества предоставляемых ими услуг. Поставщик может работать по предоплате или предоставлять товарный кредит, причем ритейлеру важен и срок товарного кредита, и его максимальный размер. Поставщик может забирать не проданный в оговоренные сроки товар и отдавать за него свежий товар, может предоставлять бонусы за объемы, платить за место на полке. Поставщик может для одной торговой сети делать к примеру торты с одним названием, граммажом и дизайном упаковки, а для другой торговой сети делать торты по тому же рецепту, но отличающиеся упаковкой, весом и названием.

Торговые сети составляют для внутреннего пользования документ «Список рекомендованных поставщиков», который не только содержит информацию о дате и номере договора поставки, но и взвешенный рейтинг поставщиков по количеству дней отсрочки оплаты, возрасту и размеру компании, ее прибыльности. Авторы считают необходимым еженедельно обновлять список рекомендованных поставщиков, отдельно в нем выделять новых за последний месяц поставщиков и поставщиков, с которыми с данного месяца договор не действителен, и доводить данный список до сведения заинтересованных сотрудников.

Ежедневно крупному федеральному ритейлеру приходят десятки коммерческих предложений от компаний-производителей. По каждому производителю производится:

- анализ собственной товарной матрицы на вопрос необходимости включения в нее товаров данного поставщика;
- запрос образцов продукции для дегустации;
- аудит системы качества поставщика;
- анализ условий поставки и оплаты товара;
- анализ возможностей поставщика по объемам и регулярности поставок;
- анализ возможностей смены дизайна и вида упаковки, смены граммажа и рецептуры;
- анализ его финансовой безопасности;
- анализ собственной системы мерчендайзинга по вопросу, сколько места на полках можно освободить и за счет каких товаров.

Качество системы безопасности торговой сети анализируется по следующим параметрам в динамике:

- скорость и правильность реагирования сотрудников службы контроля и охранников;
- количество и качество сбоев в системах: видеонаблюдения, доступа, подсчета посетителей, аудиооповещения, детекторов дыма, пожарной безопасности;
- количество и виды случаев воровства и вандализма;
- показатели контроля потока товаров.

Менеджмент персонала может быть также включен руководством в перечень процессов, на которые распространяется система качества предприятия. Анализ системы качества в департаменте трудовых ресурсов является по сути анализом качества работы и эффективности ее основных бизнес-процессов. Наиболее существенным авторы считают качество обратной связи руководства с сотрудниками. Недаром создатель крупнейшей в мире розничной торговой сети Walmart Сэм Уолтон любил повторять, что «все лучшие идеи касательно бизнеса поступают именно от служащих компании, причем, возможно, от самых низовых, таких, допустим, как складские грузчики» [4]. Также анализируется качество процессов найма, адаптации, обучения, организации кадрового резерва, увольнения. Даже один несправедливо и с нарушениями уволенный сотрудник может свести на нет эффективность годовых затрат компании по улучшению ее имиджа среди работников. Такой сотрудник будет чувствовать себя обиженным, и если он и не пожалуется в трудовую инспекцию, то гарантированно всем своим знакомым даст плохую характеристику компании, а также может оставить множество негативных отзывов на интернет-ресурсах, а подобные отзывы доступны на профильных сайтах годами.

Таким образом, мы доказали важность внедрения системы управления качеством на предприятиях торговых сетей. Очевидна также необходимость постоянного контроля и тонкой настройки системы качества. Руководство компании само решает, какие процессы и департаменты будут включены в данную систему. В условиях нарастающей конкуренции и нестабильной ситуации на мировом рынке только самые эффективные предприятия могут продолжать стабильный рост. И хорошо разработанная, внедренная и действующая система менеджмента качества является необходимым для этого условием.

Библиографический список

1. Бодяко, А. В. Разработка комплексного методического обеспечения процедур внутрикорпоративного контроля / Под ред. Д. А. Ендовицкого, Н. Г. Сапожниковой; ВГУ. Воронеж – 2015. – С. 133-135.
2. Законодательная и нормативная база обеспечения качества в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://vuzlit.ru/199907> (дата обращения: 27.01.2018).
3. Пономарева, С. В. Совершенствование системы внутреннего контроля и аудита в условиях перехода на международные стандарты финансовой отчетности / Пономарева С. В., Рогуленко Т. М. // Монография / М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2011. – 246 с.
4. Сравнение менеджмента качества компании Walmart и ЗАО Тандер «Магнит» [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://studwood.ru/713237> (дата обращения: 27.01.2018).
5. Управление качеством в ритейле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/45090/> (дата обращения: 21.01.2018).
6. Mechanism to analyze economic reliability of the innovational potential of aircraft enterprises / A. N. Troshin, A. A. Burdina, A. A. Moskvicheva, E. N. Nikulina, E. V. Tarasova, T. M. Rogulenko / International Journal of Applied Business and Economic Research. – 2016. – Т. 14. – № 14. – С. 747-765.

References

1. Bodyako A. V. Razrabotka kompleksnogo metodicheskogo obespecheniya procedur vnutrikorporativnogo kontrolya [*Development of a comprehensive methodological support for procedures for intra-corporate settlement control*]. Pod red. D. A. Endovickogo, N. G. Sapozhnikovoj; VSU, Voronezh, 2015, pp. 133–135.
2. Zakonodatel'naya i normativnaya baza obespecheniya kachestva v Rossijskoj Federacii [*Legislative and regulatory framework for quality assurance in the Russian Federation*] Available at: <https://vuzlit.ru/199907> (accessed 27.01.2018).
3. Ponomareva S. V. Sovershenstvovanie sistemy vnutrennego kontrolya i audita v usloviyah perekhoda na mezhdunarodnye standarty finansovoj otchetnosti [*Improvement of the internal control and audit system in the context of transition to international financial reporting standards*]. Ponomareva S. V., Rogulenko T. M., Monograph, Moscow, Ekonomicheskaya gazeta [*Economic Newspaper*], 2011, p. 246.
4. Sravnenie menedzhmenta kachestva kompanii Walmart i ZAO Tander «Magnit» [*Comparison of quality management company Walmart and CJSC Thunder «Magnet»*]. Available at: <https://studwood.ru/713237> (accessed 27.01.2018).
5. Upravlenie kachestvom v ritejle [*Quality management in retail*]. Available at: <https://www.retail.ru/articles/45090/> (accessed 21.01.2018).
6. Mechanism to analyze economic reliability of the innovational potential of aircraft enterprises / A. N. Troshin, A. A. Burdina, N. V. Moskvicheva, E. N. Nikulina, E. V. Tarasova, T. M. Rogulenko/ International Journal of Applied Business and Economic Research. –2016. – Т. 14. – № 14. – pp. 747-765.