

Основною причиною швидкого зростання роздрібного товарообороту в Україні в останні роки є економічне зростання держави, зокрема збільшення добробуту населення, яке можна визначити як темп росту заробітної плати громадян. Згідно з традиційною класифікацією торгових мереж операторів поділяють на регіональні, національні, локальні та міжнародні.

Локальні та національні мережі продовольчої роздрібної торгівлі на даний час є головними рушійними силами розвитку українського ритейлу.

Звертаючи увагу на структуру роздрібного ринку України, слід відзначити, що згідно з дослідженнями аналітичних організацій на ринку домінують великі компанії організованої торгівлі.

Супермаркети є домінуючим торговим форматом в Україні, але, за думкою експертів, у найближчі часи збільшиться частка дискаунтерів – магазинів з широким асортиментом товарів по гуртових цінах, оскільки цей формат знаходиться тільки в початковій стадії розвитку в Україні.

На першому місці рейтингу ритейлерів-лідерів роздрібного ринку України є Дніпропетровська мережа “АТБ-маркет”. Вона за вісім місяців поточного року відкрила 41 супермаркет, і тепер у неї 372 магазини. На другому Fozzy group з 298 магазинами у всіх регіонах. Більшість з них працюють під вивіскою “Сільпо” – 149 магазинів. Проте зараз Fozzy фактично припинила розвивати свої мережі. У 2011 році група відкрила всього три торгові точки.

Від лідерів не відстає “Фуршет”, який займає третє місце, хоча має всього 99 магазинів. Наступною є “Пакко холдинг”, який цього року відкрив 7 магазинів в Одеській області і в Західній Україні. Зараз він впритул наблизиться до п’ятірки лідерів зі своїми 86 магазинами.

Якщо поглянути на товарооборот у розрізі регіонів України, то можна зазначити, що даний показник вище за загальнодержавний тільки в п’яти територіальних одиниць: Одеській, Харківській, Дніпропетровській областях, м. Севастополь, м. Київ.

Щодо забезпеченості України торговими роздрібними площами слід відзначити, що середній показник по країні склав 90 кв. м /1000 жителів, що значно менше провідних країн світу.

Найменш насиченими є північні міста: Суми (53 кв. м /1000 жителів) і Чернігів (59 кв. м / 1000 жителів), а також Львів (62 кв. м /1000 жителів).

Найбільша концентрація торговельних площ на 1000 жителів спостерігається в Рівне – 179 кв. м /1000 жителів, і цей обласний центр набагато вирвався вперед у порівнянні з іншими містами. У Києві даний показник склав 97 кв. м / 1000 жителів.

У цілому найбільш насиченим виявився Західний регіон України (Рівне, Тернопіль, Івано-Франківськ) – у цьому регіоні середній показник становить 106 кв. м /1000 жителів. Найменша концентрація серед регіонів спостерігається в Північній Україні – 71 кв. м /1000 жителів.

CYRAN J., PETECKI I.

zdobuwacz NU “Politechnika Lwowska” SAN (RP)

ZARZĄDZANIE PRZEZ JAKOŚĆ

© J. Cyran , I. Petecki , 2012

Jak większość autorów przyjmuję, iż system zarządzania jakością zbudowany wg norm ISO serii 9000 tworzy podstawy systemu TQM (Total Quality Management). Tak więc system zapewnienia jakości to narzędzie zarządzania jakością. Wspomnieć jednak należy, że w literaturze przedmiotu są również i tacy autorzy, którzy dopatrują się nawet sprzeczności między tymi koncepcjami, podkreślając nakazowy charakter ISO 9000 w przeciwieństwie do systemu TQM, który ma charakter motywacyjny. Większość jednak autorów uważa, że TQM jest pewnym rozwinięciem idei ISO 9000. Potwierdzają to również doświadczenia wielu dużych firm, które kompleksowe zarządzanie wprowadziły na szeroką skalę na bazie scertyfikowanego systemu jakości (np. Bosch, Sulzer, ICI).

Także definicja TQM podana w normie ISO 8402 (wyd.1994) „Terminologia” (pkt. 3.7) określa, że jest to koncepcja, sposób zarządzania skoncentrowany na jakości, ukierunkowany na jakość. Dalej w uwadze 3 do punktu 3.7 tej normy czytamy, że w koncepcji Total Quality Management pojęcie Quality odnosi się do osiągania wszystkich celów zarządzania.. Jest to więc koncepcja kierowania całym przedsiębiorstwem i obejmuje:

- kulturę organizacyjną firmy,
- filozofię firmy,
- wybór strategii,
- metody i techniki realizacji strategii [1].

TQM jest poszukiwaniem tożsamości firmy. Nie ogranicza się więc tylko do zbioru wskazań i zaleceń dla uzyskania pożądanej pozycji na rynku, a także do zestawu metod i środków pomocniczych dla osiągnięcia założonych celów. Jest filozofią firmy opartą na kulturze organizacyjnej czyli systemie idei, norm, wartości podzielanych przez jej pracowników, co ma również wpływ na stosunki z otoczeniem.

Celem TQM jest zadowolenie klienta i satysfakcja zatrudnionych, co osiągnąć jest przez kadre kierowniczą firmy, która określa strategię firmy oraz zarządza ludźmi, jego zasobami i procesami, prowadząc w końcowym efekcie do osiągnięcia sukcesu przez zaspokojenie potrzeb i wymagań rynku. TQM zwiększa satysfakcję klienta przez podnoszenie jakości [2].

TQM nie jest jedyną koncepcją nastawioną na wzrost efektywności operacyjnej. Zyskała sobie jednak za przykładem firm japońskich największą popularność, a takie koncepcje jak *reengineerin* oraz *lean management* pozostały w jej cieniu[3]. W koncepcjach tych podobnie jak w TQM podkreśla się potrzebę zorientowania wszystkich procesów w firmie na tworzenie wartości dla klientów. W TQM chodzi o pobudzanie świadomości ciągłego doskonalenia procesu tworzenia jakości we wszystkich fazach łańcucha wartości dodanej.

Dążenie do zapewnienia wysokiej jakości i ciągłego jej podnoszenia powinno być ważnym elementem kultury całej firmy. O poziomie jakości decyduje jakość materiałów, projektu produktu, stosowanej technologii, sprawności usług, systemu logistycznego itd., a więc sprawność budowania jakości we wszystkich procesach tworzenia wartości. Niezbędne jest więc zaangażowanie kierownictwa firmy i współdziałanie w tym zakresie wszystkich służb firmy i jej kooperantów.

Znany angielski konsultant wielu firm Kit Sadgrove uważa, że w systemie TQM najważniejsze są następujące wytyczne pod adresem kadry kierowniczej:

- Koncentrujcie się na kliencie, co oznacza: bądźcie zorientowani w swej pracy na kliencie;
- Zróbcie to dobrze, co oznacza: zróbcie to dobrze za pierwszym razem i cały czas to udoskonalcie. Jakość jest postawą a nie procesem inspekcyjnym;
- Komunikujcie się i szkolcie, co oznacza: mówcie personelowi co się dzieje, edukujcie i szkolcie wasz personel;
- Róbcie to razem, co oznacza: kadra musi być zaangażowana, personel musi mieć kompetencje, firma musi być dobrym miejscem pracy, wprowadź pracę w zespole, zarządzaj przez proces, nie przez funkcje [4].

Aktywna postawa kadry kierowniczej we wprowadzaniu zasad jakości to jednocześnie pobudzanie inicjatyw pracowniczych, wyzwalanie odwagi podejmowania ryzyka, odpowiedzialności i samokontroli. Co oznacza ciągle poszukiwanie skutecznych sposobów usprawniania zarządzania przybliżających firmę do sukcesu rynkowego. Powodzenie tych działań zależy od zdobytego przez kadre kierowniczą zaufania i szacunku podwładnych. Oprócz pogłębiania wiedzy i samokształcenia istotnym staje się umiejętność słuchania, zdolność przeżywania entuzjazmu, dodawanie odwagi, inspirowanie pracowników do działań przedsiębiorczych oraz przywiązanie do zachowań etycznych. Stosowanie zasad aktywnego uczestnictwa załogi w procesie zarządzania stwarza konieczność cedowania większej ilości obowiązków i odpowiedzialności, ale także odpowiedniego systemu motywacyjnego. W myśl zasady, że nikt nie jest poza jakością, wszyscy w firmie stanowią jej część, odpowiedni system motywacji poprzez awanse, nagrody pieniężne i niematerialne, wyróżnienia, pochwały, odgrywa bardzo ważną rolę w firmie [5]. Obowiązkiem kadry kierowniczej jest tworzenie warunków motywujących pracowników do dobrej jakościowo pracy; do tego by pracownikom „chciało się chcieć” włączać do osiągania przez firmę założonych celów przy równoczesnym uzyskiwaniu ze

swojej pracy satysfakcji, w tym także satysfakcji materialnej. Tylko dobrze motywowani pracownicy, którym firma zapewni rozwój będą w stanie zrozumieć i w pełni włączyć się do współtworzenia procedur[6].

Ważnym celem kompleksowego zarządzania przez jakość jest osiągnięcie sukcesu przez zaspokojenie potrzeb i wymagań odbiorców. Tak więc w warstwie strategicznej TQM chodzi o: ustalenie celów, kryteriów osiągania sukcesu, warunków i możliwości wprowadzania globalnego zarządzania, natomiast jego poziom operacyjny to: szkolenia, promocja, motywacja, ocena i kierowanie poszczególnymi odcinkami. Do wykonania tych zadań niezbędne jest ustalenie zadań taktycznych obejmujących plany jakości, system jakości, środki, zakres działania i planowanie, zarządzanie przedsięwzięciami.

TQM to określona kultura organizacji, zdefiniowana jako stałe dążenie do osiągania satysfakcji klienta poprzez zintegrowany system narzędzi, technik oraz szkoleń. Do podstawowych elementów TQM należą bowiem: użycie informacji o jakości służącej celom stałego doskonalenia, a nie kontroli, ścisła korelacja między władzą a odpowiedzialnością, identyfikacja i wynagradzanie wyników osiągniętych przez pracowników oraz dążeń do docenienia starań każdego pracownika zmierzających do stałego doskonalenia, daleko posunięta współpraca będąca podstawą wspólnie wykonywanej pracy, stworzenie warunków dla tworzenia klimatu uczciwości i rzetelności, troska o sprawiedliwe i uczciwe wynagrodzenie pracowników zatrudnionych na wszystkich poziomach organizacji, stworzenie warunków, by pracownicy posiadali swoje udziały w firmie.

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością charakteryzuje w następujący sposób podstawowe składniki TQM:

- Przywództwo rozumiane jako postawa kierownictwa wobec wprowadzania filozofii kompleksowego zarządzania jakością,
- Polityka i strategia rozumiane jako cele, wartości, wizje, kierunki rozwoju i sposoby ich osiągania,
- Zarządzanie zasobami ludzkimi rozumiane jako pełne wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich w organizacji,
- Środki rozumiane jako sposoby wdrażania i optymalizacji kompleksowego zarządzania jakością,
- Zadowolenie klientów rozumiane jako ocena i postrzeganie przez odbiorców produktów firmy,
- Zadowolenie ludzi rozumiane jako ekonomiczne i pozaekonomiczne efekty zastosowania kompleksowego zarządzania jakością,
- Wpływ na społeczeństwo rozumiane jako odbiór społeczny działań firmy i podejścia do kształtowania jakości życia w aspekcie ogólnospołecznym, ochrony środowiska naturalnego oraz globalnych zasobów,
- Wyniki działalności rozumiane jako rzeczywista realizacja zasad kompleksowego zarządzania jakością.

Strategia TQM to skoordynowane działanie, dynamiczny proces doskonalenia, który ma na celu nastawienie przede wszystkim na zadowolenie klientów. Zawiera ono strategię mającą na celu polepszenie konkurencyjności firmy. Ponadto, w strategii tej dąży się do likwidacji kontroli końcowej oraz wspierania nadzoru nad przebiegiem procesów, co oznacza, że poprzez sterowanie procesem nie dąży się do usuwania błędów, lecz poszukiwania sposobów ich zapobiegania. Jest to długotrwały proces, praktycznie nie posiadający końca, ponieważ doskonalenie wobec ciągle zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, nie posiada granicy czasowej i materialnej. Bezpośrednim efektem takiego postępowania powinien być rzeczywisty wzrost efektywności i obniżka kosztów.

1. K. Lisiecka, *Od ISO do TQM, „Problemy Jakości” 1997/7.* 2. J. S. Feczko, *Zarządzanie marketingowe. Badania, strategie, dystrybucja, komunikacja*, Wyd. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996, s.21; H. Drummond, *W pogoni za jakością. Total Quality Management, 2001.* 3. Zob. R.L. Manganelli, M.M. Klein, *Reengineering, PWE, Warszawa 1998.* 4. K. Sadgrove, *Making IQM work, Kogan Page, London 1995, s. 18.* 5. K. Szczępańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością, TQM, Wyd. Normaliz. ALFA – WERO Sp. z o.o., Warszawa 1998, s.129.* 6. E. Niegocka, *Zagrożenia. Pragmatyczne spojrzenie na jakość, zapewnienie jakości i certyfikację ISO 9000, „Problemy jakości” 1998/8.*