

ЕФЕКТИ ПРИМЕНЕ КАИЗЕН КОНЦЕПТА У МАЛОПРОДАЈИ ХРАНЕ

THE EFFECTS OF APPLICATION KAIZEN CONCEPT IN FOOD RETAIL

Радојко Лукић¹

Економски факултет Универзитета у Београду, Београд, Србија

Сажетак: У савременој малопроданој у свим секторима, што значи и хране, примењују се бројне савремене стратегије и технике пословања у функцији побољшања тржишних, пословних, финансијских и одрживих перформанси. Једна од њих је и примена каизен концепта - јапанске филозофије пословања. Суштина каизен концепта је систематско мало "континуирано побољшање" процеса у циљу повећања продуктивности, побољшања квалитета производа / услуге, скраћивања времена (сервисирања купаца), редуцирања трошкова (роба и пословања), елиминисања расипања и креирања што веће вредности (кроз малопроданој ланац), посебно за купце. Спроведена истраживања примене каизен концепта у малопроданој хране, пре свега на Западу, показују значајна побољшања продуктивности, смањења трошкова и расипања, безбедности и здраве хране, као и унапређења односа са купцима, што се позитивно одражава на остварење бољих тржишних, пословних, финансијских, и одрживих перформанси. С обзиром на то, а по угледу на глобалне, сви малопроданој ланци хране, посебно у земљама у развоју и транзицији треба, такође, да примењују каизен концепт у циљу остварења циљних профитних перформанси, уз максимално задовољење жеља и потреба купаца. У овом раду се, поред истраживања емпијског значаја, посебно указује и на специфичне подржавајуће концепте, иновационе методе пословања, континуираног побољшања - каизен методологије у малопроданој хране.

Кључне речи: континуирано побољшање, каизен леан стратегије, иновације, редуција трошкова и расипања, каизен обрачун трошкова и буџет.

Abstract: All retail sectors, including food sector, apply numerous strategies and techniques of modern business as a function of improving market, business, financial and sustainability performance. One of them is the application of the concept of kaizen - the Japanese business philosophy. The essence of the concept of kaizen is small, but systematic "continuous improvement" of process in order to increase productivity, improve quality of products / services, reduce response time (customer service), reduce costs (goods and business), eliminate waste and maximize value creation (through the retail chain), especially for customers. Conducted research on the application of kaizen concept in food retail, particularly in the West, showed significant improvements in productivity, food safety, relationships with customers, reduction of cost and waste, all of which has a positive impact on the achievement of better market, business, financial and sustainability performance. Concerning those positive experiences, all retail food chains, especially in developing and transition countries should also apply the concept of kaizen in order to achieve target profit performance, with maximum satisfaction of customers needs. In addition to highlighting the importance of empirical

¹ rlukic@ekof.bg.ac.rs

significance, this paper points out the specific supportive concepts, innovative methods of conducting business - kaizen methodology in food retail.

Keywords: *continuous improvement, kaizen lean strategy, innovation, reduction of costs and waste, kaizen costing and budget.*

УВОД

"Каизен" је посебна врста менаџмента која омогућава унапређење пословања на свим организационим нивоима, односно то је начин управљања усмерен ка "континуираном напредовању", и широко га користе све јапанске компаније и фабрике. Због остварених изузетних резултата у Јапану примењује се како у америчким, тако и у западноевропским компанијама. Настао је пре око 15 година као резултат студије чији је циљ био да се одговори на питање: Зашто је јапанска аутоиндустрија толико испред америчке и европске конкуренције?

Каизен концепт је, дакле, јапанска филозофија пословања, применљива у свим привредним секторима, укључујући и малопродају. Каизен је јапанска реч и у преводу значи: *ka* - мало и *izen* - боље. Следствено томе, каизен по својој суштини је мало "континуирано побољшање". Теоријске основе овог концепта детаљно су изложене у књизи Imai Massaki, (1986), *Kaizen: The Key to Japans's competitive success*. Каизен концепт се сликовито предствала као «кишобран» са великим бројем метода јапанске праксе: купчева оријентација, тотална контрола квалитета, роботика, квалитет циклуса, сугестиван систем, аутоматизација, дисциплина на радном месту, тотално продуктивно одржавање, *kanban*, побољшање квалитета, нула дефекти, мале групе активности, кооператива између радника и менаџмента, побољшање продуктивности, и развој новог производа. Значајне компоненте каизена као комплет алатки су: 5С, сугестиван систем, контрола квалита циклуса, тотално управљање квалитетом, тојотин производни систем, *just-in-time* систем, *kanban* систем. Међу њима алатка 5С се посматра као вло значајна за побољшање квалитета и продуктивности. Она је је изведена из јапанских речи *Seiri* (сортирај), *Seiton* (направити ред), *Seiso* (сјај), *Seiketsu* (систематизовати), и *Shitsuke* (стандардизовати/само дисциплина). Планирање простора у продавници хране значајно доприноси континуираном побољшању. Тако, на пример, примена нових технологија омогућила је Marks & Spencer да значајно усаврши распоред у својим Simply Food објектима, као и да они буду ређени на готово идентичан начин. Трговац је тако смањио број премештања производа на различите полице и у различите делове радње, што је била једна од главних замерки купаца до тада (Извор:

Planet Retail). Уз то, правилан смештај роба у продавницама хране обезбеђује бољи проток купаца, видик запослених и смањује крађу.

За малопродајне компаније свих врста (што значи и хране) које примењују каизен концепт посебан значај има као алатка just-in-time систем пословања. Значајни подржавајући концепти континуираног побољшања у свим секторима малопродаје, укључујући и храну, такође су колаборативно планирање, предвиђање и замена залиха, брзи одговор систем испоруке, електронска размена података, кодирање, електронска трговина, мулти-каналска малопродаја, развој приватне робне марке, и управљање односима са купцима (и добављачима) (Levy, 2007; Lukić, 2011).

Постоје значајне разлике између јапанског и западног приступа континуираном побољшању, тј. каизена и иновација. Каизен је мало континуирано побољшање оријентисано на људе, као и на постојећу технологију (тј. без значајних инвестиција). Иновација (производа или процеса) као начин континуираног побољшања базирана је на значајним инвестиционим улагањима у нову технологију. Каизен је постепено дугорочно континуирано побољшање. Иновација је значајно краткорочно континуирано побољшање. У малопродаји се (без обзира на врсту пословања - прехранбена или непрехранбена роба) примењују бројни иновациони модели пословања у циљу остварења циљних профита, уз максимално задовољење потреба купаца (Sorescu et al., 2011).

Каизен активности зависе од проблема кога треба решити (на пример, планирање простора у продавници хране) по принципу: идентификовање проблема, анализа суштине проблема и утврђивање узрока проблема (Štefanić et al., 2012). Значајно подржавајуће средство за његово успешно решење је циклус: планирај - уради - контрола - акција, односно: 1. План: Дефинисање очекиваних резултата и акција; 2. Уради : Просес извршења у складу са планом; 3. Контрола: Остварени резултати се компарирају са очекиваним; и 4. Акција: Које активности треба стандардизовани, или стартовати са новим циклусом (Štefanić et al., 2012).

Полазећи од општих теоријских сазнања о каизен концепту, у овом раду се првенствено анализирају проблеми и ефекти његове примене у малопродаји хране. Та сазнања треба да послуже као порука за примену каизен концепта у свим малопродајним ланцима хране, посебно из земаља у развоју и транзицији, какав је случај, на пример, са Србијом и земљама у њеном окружењу.

1. ПРОБЛЕМИ, ЦИЉЕВИ И МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА ЕФЕКТА ПРИМЕНЕ КАИЗЕН КОНЦЕПТА У МАЛОПРОДАЈИ ХРАНЕ

У овом раду, централни проблем истраживања су, полазећи од општих теоријских и практичних карактеристика каизен методологије, специфичности и ефекти њене примене у сектору малопродаје хране. Проблеми и ефекти примене каизен концепта у малопродаји хране се значајно разликује због саме природе пословања у односу на остале секторе малопродаје, на пример намештаја. (Малопродајна компанија намештаја ИКЕА је позната и по примени каизен методологије у свом пословању. Она редизајнирањем паковања и процеса опслуживања купаца остварује знатну трошковну ефикасност као фактора укупних перформанси.)

Циљ истраживања у овом раду је да се што комплексније (на бази студиозног теоријског и практичног проучавања одлика каизен методе, пре свега кроз литературу) обради проблематика специфичности и ефекти њене примене у малопродаји хране. Такво истраживање треба да послужи као основа за даља проучавања сложености примене и анализе ефекта каизен концепта у малопродаји хране (пре свега у земљама у развоју и транзицији, какав је случај, на пример, са Србијом и земљама у њеном окружењу).

Приликом анализе третираног проблема у овом раду, у циљу остварења истраживачких циљева и сврхе, примењују се примерене методе истраживања, као што су истраживања кроз литературу, компаративна анализа различитих аспеката истраживања и посебно студирање типичних случајева из конкретне праксе малопродраје хране (тј. познате малопродавце хране по примени каизен методологије у свом пословању).

У савременој малопродаји свих врста (што значи и хране) примењују се бројне стратегије и технике пословања у функцији побољшања тржишних, пословних и финансијских перформанси (Berman, 2010; Лукић, 2012а, б и с). Ту спада и примена каизен концепта - јапанске филозофије пословања, као систематско мало континуирано побољшање процеса у циљу повећања продуктивности, побољшања квалитета, скраћивања времена, редуцирања трошкова, елиминисања расипања и креирања што веће вредности, посебно за купце. Специфични су проблеми, проузроковани самом природом пословања, примене каизен концепта у малопродаји хране. Они су, поред анализе практичних резултата, предмет комплексне анализе у овом раду.

2. РАЗЛИКЕ ИЗМЕЂУ МАЛОПРОДАЈНЕ КАИЗЕН И ЛЕАН МЕТОДОЛОГИЈЕ

Јапанска филозофија "континуирано побољшање" , каизен, укључује све запослене у континуираном побољшању процеса малопродајног ланца (хране). У малопродаји (хране) такође се примењује и леан концепт. Каизен није исто што и леан концепт. Између њих постоје значајне разлике.

Леан концепт је отклањање расипања кроз цео малопродајни ланац вредности (хране) (Evans, 2005; Сох, 2005, Coleman, 2006; Christopherson, 2007; Reichhart, 2007). Расипање се дефинише као активност или процес који не додаје вредност за купца. У свим секторима малопродаје, односно у сектору хране - у складу са леан принципима - вредност за купца се дефинише као они елементи производа или услуге за које купац верује да треба, независно од додавања вредности, да плати у правом смислу те речи. Креирана вредност за купца треба да буде, следствено томе, на таквом нивоу при коме је минимизирано расипање. Примена леан концепта у малопродаји (независно од сектора, прехранбена или непрехрамбена роба) захтева значајна инвестициона улагања у савремену технологију. Многи глобални малопродавци, као што су Wal-Mart, Macy's, Bloomingdale's, The Gap and J. C. Penny, без обзира на то, имајући у виду укупне ефекте, у свом пословању примењују леан принципе. Компанија Zara такође је позната по примени леан принципе у свом пословању.

Ове принципе све више примењују и велики малопродавци у Индији, као што је Future Group у малопродајном ланцу снабдевања (Saxena, 2011). То је сасвим и разумљиво када се има у виду чињеница да леан принципи побољшавају сатисфакцију запослених што се (повратно) позитивно одражава на повећање продаје и профитабилности. Примена леан концепта редуцира "расипничке" активности кроз цео ланац снабдевања (свим врстама роба, укључујући и храну). Користи од леан ланца снабдевања су повећање обрта залиха и убрзање наплате потраживања од купаца (краће је време исказано у данима). По основу примене леан принципа, истраживањем је утврђено да неки малопродавци на Западу остварују редуцирање трошкова рада у продавници 10-20%, трошкова залиха 10-30% и трошкова у вези са недостатком залиха 20-75% (Saxena, 2011). Леан процес је, у начелу, фокусиран на генерирање више вредности за купца.

За разлику од леан концепта, каизен методологија је мало континуирано побољшање. Значајни ефекти побољшања су видљиви

на глобалном нивоу. Каизен не може сам по себи да доведе до елиминисања расипања напора, времена, материјала и повећања мотивације, али његове бројне иновације доводе до тога да се "ствари раде брже, боље, јефтиније и лакше". Врло је значајно укључивање што већег броја запослених на нижем организационом нивоу (у продавници) приликом примене казен концепта у малопродаји (хране). То захтева инвестирање у тренинг и развијање талента, а што је у складу и са леан принципима. Каизен је по својој суштини део леан концепта (Ortiz, 2010). Леан концепт је визија, а каизен је реалност.

Успех каизен леан стратегије се огледа кроз побољшање управљања свим активностима као критични фактори успеха, тј. остварење организационих циљева (повећање сатисфакције купаца, повећање продуктивности, ефикасније управљање обртним капиталом и капиталним издацима), као и повећање дугорочне пословне културе и конкурентности. То све то на одговарајући начин доводи до значајног раста и побољшања корпоративних перформанси (у свим секторима малопродаје, укључујући и храну). Приликом дефинисања и спровођења дате стратегије треба да буде укључен како менаџмент, тако и сви запослени (на свим организационим нивоима, посебно у продавници). За успех каизен леан стратегије неопходне су промене како физичке тако и у начину понашања свих запослених. Са великим бројем запослених на операцијама складиштења (у продавници) и логистике, континуирано побољшање процеса, подржано одговарајућим интегрисаним информационом системом (Enterprise Resource Planning Systems - ERP and Radio Frequency Identification – RFID), је основа за остварење "оперативне изврности".

Оптимизацијом ланца снабдевања остварују се значајне трошковне уштеде као фактор перформанси малопродајних ланаца (хране). Основне фазе оптимализације ланца снабдевања, посматрано кроз временски развој, су: 1. логистика (1960-2020), 2. квалитет (1970-2020), 3. иновације (1980-2020), 4. одрживост (1990-2020), и 5. финансирање (200-2020) (Извор: Source: ING Economics Department - Addressing Challenges in Global Supply Chain).

3. ЦИКЛУС ПЛАНИРАЈ-УРАДИ-КОНТРОЛА-АКЦИЈА КАО АЛАКТКА МАЛОПРОДАЈНЕ КАИЗЕН МЕТОДОЛОГИЈЕ

За остварење циљева малопродајног каизена (у свим секторима, што значи и хране) веома је значајан циклус план - уради - контрола - акција. У свакој фази циклуса план - уради - контрола -

акција малопродајни каизен се спроводи кроз развој, имплементацију и евалуацију. Иницијалне фазе датог циклуса у малопродаји (хране) су: 1) евалуација података, 2) утврђивање каизен тима, 3) мапа постојећег процеса, 4) мапа идеалног процеса, 5) анализа узрока, и 6) развој контра мера. У центру пажње је, пре свега, повећање сатисфакције купаца. У вези са питањем: Шта купци желе (?), три битна принципа су: нема дефекта, рокови и брига. Уз то, креирање бољег малопродајног искуства позитивно утиче на профитабилност у свим секторима малопродаје, што значи и хране. У Табели 1. су приказна генерална кључна учења примене Toyota (тојотиног) начина у малопродаји, који је уз извесна прилагођавања применљив на све секторе, што значи и хране.

Табела 1.: Кључна учења примене Toyota (тојотингог) начина у малопродаји

План	Контрола
<ul style="list-style-type: none">- Укључивање свих малопродаваца у процес планирања у циљу мотивисања њихове укључености- Идентификовање кључних интеракција у продаји и сервисирању у циљу побољшања сатисфакције купаца- Мапа новог процеса као упуство за купчево придржавање- Посматрање малопродајног казена као дугорочна оданост побољшању	<ul style="list-style-type: none">-Евалуација како глобалних тржишних индикатора тако и локалних резултата- Анализа корена узрока ангажовања у фази евалуације- Компарирање резултата са и без учествовања малопродаваца- Креирање базе података бенефита као подстицај учешћа малопродаваца, као што су продуктивност, редукција издатака и ефикасност малопродајног особља
Уради	Акција
<ul style="list-style-type: none">-Креирање тима за побољшање процеса који се ослања на све запослене у продавници, продаји и маркетингу- Креирање презентације лансирања, посебно специјалног догађаја, у циљу упознавања малопродајног менаџмента, продаваца и купаца- Препоручивање пилот програма у погледу тестирања вредности као искуство учења	<ul style="list-style-type: none">-Оцена резултата каизен опортунитетности- Експанзија успеха малопродаје са креирањем одговарајућег нивоа тренинга (тј. управљачки - циљни систем)- Коришћење мишљења првог купца о тојотином начину - као основа за дефинисање потреба купаца, власника, и постпродајних односа између купаца и малопродаваца- Третирање повратних информација и сигестија од дилера као поклон за креирање и нуђење јаснијих каизен упустава купцима

Извор: Applying the Toyota Way at Retail, Toyota Global Knowledge Center *Bulletin*, November 2007, vol. 43.

4. КАИЗЕН ОБРАЧУН ТРОШКОВА И БУЏЕТ У МАЛОПРОДАЈИ ХРАНЕ

С обзиром на истакнути практични значај примене каизен методологије, неопходно је развити одговарајући систем каизен обрачуна трошкова и каизен буџета у малопродаји хране.

Обрачун циљних трошкова и каизен обрачун трошкова су две комплементарне методе за континуирано смањење трошкова и повећање вредности (у свим секторима малопродаје, што значи и хране). Између њих, без обзира на то, постоје значајне разлике. Обрачун циљних трошкова (у малопродаји хране) је усмерен на редизајнирање производа или услуге у функцији смањења трошкова. Прва фаза у обрачуну циљних трошкова је коришћење континуираног побољшања (каизена) и оперативне контроле у циљу смањења трошкова. Каизен је мало континуирано побољшање процеса, што брже и ефикасније обављање постојећих активности без њиховог елиминсања. Обрачун циљних трошкова је базиран на реализацији купчевих жеља и потреба, док је каизен обрачун трошкова усмерен на остварење жељених менаџерских профитних циљева. Обе методе, због значајног снижења трошкова, утичу на смањење продајне цене током времена, што се позитивно одражава на привлачење купаца и тиме на повећање профитабилности.

Како обрачун циљних трошкова, тако и каизен обрачун трошкова (у малопродаји хране) у великој мери се ослања на обрачун трошкова по базним активностима (Rof, 2011). Обрачун трошкова по базним активностима пружа основу за сагледавање користи и трошкова сваке активности у малопродајном ланцу вредности хране (Lukić, 2013).

У малопродаји хране се такође, повезано са обрачуном трошкова по базним активностима, примењује и концепт управљања активностима. Према концепту управљања активностима, трошкови могу бити редуцирани са преиспитивањем - активности које додају и не додају вредност. "Активности које додају вредност" су оне чија редукација, или елиминисање, утиће на смањење вредности или користи које купци могу добити од коришћења производа или услуге. Типични примери су: квалитет производа, услуге после продаје, гаранције, трајност, поузданост итд. За разлику од њих, "активности које не додају вредност" су оне чија редукација, или елиминација, не смањује вредност или корисност које купци добивају од коришћења производа или услуге. Типични примери су: секундарно паковање, улепшавање дисплеја, клима-уређај итд. Са потпуним елиминисањем или минимизирањем активности које не

додају вредност може се утицати на остварење циљних трошкова. Пошто купци не желе да плате трошкове ових активности, са њиховим потпуним елиминисањем или минимизирање, постиже се оптимална корисност (производа или услуге) за купца при датом нивоу циљне продајне цене. Ако малопродавац, и после елиминисања активности које не додају вредност, не може да оствари укупне циљне трошкове, у том случају коригује (смањује) се оперативна маржа како би се задржала конкурентност цена производа или услуге на датом тржишту, пре него што се врши корекција (повећање) продајне цене.

У циљу остварења циљева каизен обрачуна трошкова, континуирано се побољшава свака активност у смислу да се обавља брже и јефтиније, по правилу без елиминације. То није увек случај са остварењем циљева обрачуна циљних трошкова, где се минимизирају или елиминишу оне активности моје не додају вредност за купце.

У малопродаји хране, такође се саставља и каизен буџет. "Каизен буџетирање" је такав приступ који укључује континуирано побољшање очекивања у буџет, тј. базиран је на жељеним будућим оперативним процесима и трошковима за буџетски период. Оно почиње са анализом постојеће малопродајне праксе хране у циљу идентификовања области за побољшање и детремнисања очекиваних потребних промена како би се реализовала жељена побољшања. Буџети се састављају на бази побољшања праксе и процеса (тј. ланца вредности хране). Као резултат тога, буџетски трошкови су често нижи у односу на претходни период. Тако, на пример, каизен буџетирање може да захтева смањење за 10% оперативних трошкова или трошкова продатих роба за буџетски период. Следствено томе, ако су трошкови рада \$500, они ће сагласно овоме у каизен буџету бити приказани у износу од \$450.

Каизен буџетирање (у малопродаји хране) није лимитирано само на интерно побољшање. Оно се може односити и на добављаче у смислу да се од њих захтева да редуцирају трошкове испоруке хране за изванштан проценат (на пример, за 3%), што се укључује у каизен буџет малопродаје хране (Blocher, 2008).

5 . ЕФЕКТИ ПРИМЕНЕ КАИЗЕН МЕТОДОЛОГИЈЕ У КОМПАНИЈИ SONAE

Sonae је прва компанија у свету (са седиштем у Португалији) која је применила каизен методологију у малопродајном сектору хране (Sonae- Press Release, Maia, 20. April 2012). Каизен

методологију компанија Sonaе широко почиње да примењује од 2007. у циљу континуираног побољшање постојећег процеса. Главни циљ је био идентификовање, редуцирање и елиминисање расипања кроз коришћење континуираног побољшања процеса и, дакле, редуција трошкова и повећање продуктивности, као и купчеве сатисфакције. Ефекти примене су врло позитивни, посебно у погледу повећања продуктивности, повећања ефикасности, редуцирања оперативних трошкова, смањења нивоа расипања и недостатака залиха, и повећања продаје. Повећање ефикасности и продуктивности (применом каизен методологије) позитивно утиче на конкурентност компаније Sonaе (у сектору малопродаје хране). Повољније су понуђене цене и знатно је бољи квалитет пружених услуга купцима. То утиче на привлачење што већег броја купаца и тиме на побољшање профитабилности.

У компанији Sonaе, према подацима за 2011, каизен програм је примењен у 171 продавницу, и укључује око 25,000 запослених, са 1,460,000 часова тренинга.

Као резултат континуираног побољшања и иновационих процеса стимулисани са применом кизен методологије, запослени у компанија Sonaе имају више од 20,000 идеја за побољшање, који резултира у преко 2,000 прототипа, и са више од 200 имплементација.

Према Кизен институту, компанија Sonaе спада у најбољу праксу континуираног побољшања као подстицајно средство генерирања иновација и компетивности. Она укључује све запослене у континуираном побољшању процеса, и главни управљачки циљеви су креирање вредности, сатисфакција купаца и елиминисање расипања.

Каизен пројекат је променио сам начин рада у продавницама дате компаније, значајно повећао ефикасност и продуктивност и, уз то, променио културу понашања свих запослених, као и њихов однос према купцима. Sonaе је данас таква компанија у којој је "иновација приоритет" за све запослене, и где "сваки запослени" настоји да свој посао ради "што брже и ефикасније".

Континуирано побољшање процеса у компанији Sonaе је постала редовна управљачка пракса, чије се коришћене методе за обезбеђење одговарајућег сервиса и испоруке производа константно процењују (посебно у погледу утицаја на односе са купцима), и побољшања су базирана на ефикасности, ефективности и флексибилности (као основа за задовољење нових пословних захтева у сектору малопродаје хране). Ови процеси се оперативно примењују, и карактеристични примери у овој области су: боља

организација и чистије складиште, које омогућује редукацију крађа производа у продавници; већа ефикасност и брже снабдевање робом пре отварања продавнице како би се побољшала продуктивност и алокација расположивих ресурса на друге задатке; визуелни менаџмент користи графичка средства за дефинисање правила, упустава, потребног понашања, и друго.

Од момента примене каизен методе у компанији Sonaе, утврђено је да ова политика и стратегија, као и техника пословања има велики успех, посматрано како из угла ефикасне оперативне организације продавнице, укључивање свих запослених и њихово стимулисање за креирање идеја и сугестија, тако и у погледу истраживања одговарајућих решења за специфичне порблеме. Значајне организационе промене у продавници, тренингу запослених (уз коришћење одговарајућих илустративних слика како да операције обављају што брже и ефикасније) су "пут ка успеху". Дефинисана су правила и упустава за извршење готово сваке операције. Тако, на пример, развијена су правила и упуство за информисање купаца о здрављу и безбедности хране. Примарни циљ примене каизен методе у компанији Sonaе је: континуирано побољшање сваки дан, са укључивање свих запослених, у свим оперативним областима, и осигурање како оперативне ефикасности, тако и максималне купчеве сатисфакције.

Досадашња емпиријска истраживања показују да су сасвим задовољавајући остварени резултати по основу примене каизен концепта у малопродаји хране. Тако, на пример, резултати примене каизен концепта у малопродаји хране (у пословању продавнице) су, - према истраживању TLANTIC - Kaizen Institute -, следећи: повећање продаје 15%, повећање продуктивности 27%, редукација трошкова 5%, повећање сатисфакције клијента 7%, повећање тржишног учешћа 2.2%, недостатак залиха - 21 %; редукација залиха 12%, повећање безбедност хране, повећање здравља и безбедност, и повећање мотивисаности малопродајног особља.

Према истом институту, посматрано из угла продуктивности продавнице и планирања рада, ефекти примене каизен концепта су следећи: знатно ефикаснији распоред запослених према динамици тражње, смањење трошкова рада за преко 5%, 1/3 редукације редова, планирање у продавници је ефикасније и два пута брже, нема ни казне ни пенала, већа је мотивација и мањи је напор. Дакле, ова емпиријска истраживања сами по себи показују да примена каизен концепта позитивно утиче на побољшање глобалних перформанси у малопродаји хране.

6. ЗНАЧАЈ И ЕФЕКТИ ПРИМЕНЕ КАИЗЕН МЕТОДЕ МАЛОПРОДАЈИ ХРАНЕ У СРБИЈИ

"Каизен менаџмент" - тајна јапанског пословног успеха је, сматра се, кључ за спас и напредак привреде Србије. Решење за одрживи развој привреде и одбрану од актуелне економске кризе је увођење каизен менаџмента у пословању свих компанија у Србији, укључујући и малопродајне (у свим секторим пословања, што значи и хране).

Применом каизен менаџмента у Србији би био постигнут значајан успех на пољу развоја домаће привреде, - рекао је приликом посете утемељивач каизен начина пословања и директор Kaizen Institute Masaaki Imai. У времену транзиције кроз коју Србија пролази каизен је, по његовом мишљењу, идеалан начин да се са минималним улагањима и ослањањем првенствено на људске ресурсе из тешког периода изађе као победник. Последице глобалне светске економске кризе могу бити, према њему, умањене директном применом каизена у свим сферама пословања (укључујући и малопродају, посебно хране), односно каизен може и треба да се примени свуда, и да примена тог начина пословања "значи да користите мозак, а ако нема мозга - знојите се".

Приликом посете Imai је био посебно задовољан начином коришћења каизен менаџмента у компанији " Јапан Тобасо International - ЈТИ " у Сенти и верује да ће тај пример следити и друге компаније у Србији, без обзира на то ком сектору припадају, укључујући и малопродају хране. ЈТИ је прва фабрика у Србији која је у потпуности увела примену каизен методе. Од почетка примене те методе продуктивност фабрике ЈТИ у Сенти је порасла за 50%, а количина шкарта је смањена за 46% (рекао је генерални директор ЈТИ за западни Кринг Christian Kring). Он је, уз то, додао да је циљ да се привуку мала и средња предузећа (МСП) из свих сектора и да им се покаже како уз примену каизен методе могу да напредују и развијају се, повећавају профит и доприносе економском развоју привреде Србије.

Компанија Strauss Adriatic, један од водећих прерађивача кафе, такође међу првима је у Србији почела са применом ове филозофије како би унапредила сопствено пословање. Имплементација Каизена у Strauss Adriatic почела је 2010. када су кренуле и прве обуке, а примена конкретних принципа отпочела је након посете компанији Japan Tobacco International у Руминији 2011. У складу са основним начелима Каизена "да све аспекте пословања треба стално унапређивати, уз оптималну

употребу свих расположивих ресурса и са акцентом на развоју људских квалитета", одговорни руководиоци развили су план за примену ове филозофије у пословању компаније Strauss Adriatic.

Како је један од првих корака „инфицирање" и мотивисање свих запослених да дају предлоге, од менаџера на високим позицијама до особља за одржавање хигијене просторија, у Strauss Adriatic је за почетак формирано шест радних група. Да би цео процес био занимљивији, радне групе су од својих чланова добиле и посебне називе, па тако своје предлоге за унапређење радног процеса дају Каскадери, Маратонци, Дреам тим, Лавови. Таква пракса је само почетак процеса имплементације у ком се запослени подстичу да предложе најбоља решења за одређене проблеме са којима се сусрећу током радног процеса, објашњавају одговорни руководиоци из компаније Strauss Adriatic. У 2011. години било је 58 предлога за побољшање, од којих је усвојено 31.

У компанији Strauss Adriatic за сада каизен методологија је заступљена само у производњи, а реализоване корекције се односе на измену досадашњег начина рада или одређених процедура које су запослени препознали као препреку у раду и заједничким снагама изменили. Предност коју каизен нуди јесте и чињеница да његова примена не захтева велика улагања, а пружа велики раст продуктивности и смањење количине шкарта. Да подсетимо, део примене каизена у Strauss Adriatic је и употреба "брикета кафене плевике" за грејање, а предлог је стигао управо од једног од запослених. Употреба кафене плевике за грејање јединствен је пример у свету, а како каизен представља континуиран процес, фокусиран на константна побољшања, није искључено да нека нова открића потекну управо из фабрике у Шимановцима - Србија, поручују из компаније познате по бренду Doncafé.

У Србији каизен метода је, као што показују анализирани конкретни случајеви, успешно примењена у прехранбеној индустрији (као и у банкама и болницама). Очекује се њена успешна примена и у осталим секторима привреде Србије, укључујући и малопродају, посебно хране. Када је реч о малопродаји свих врста роба, укључујући и храну, то се посебно односи на домаће малопродајне ланце, с обзиром на то да страни глобални малопродајни ланци из свих сектора, што значи и хране, који послују у Србији, већ на изванредан начин примењују каизен методу у свом пословању. Водећи страни малопродајни ланац у Србији је глобални малопродавац Delhaize Group. Позитивна искуства у примени каизен методе у пословању глобалних малопродаваца (хране) треба да послужи као подстицај за њену примену и код осталих (посебно из земаља у

развоју и транзицији, какав је случај, на пример, са Србијом и земљама у њеном окружењу) у циљу креирања што веће вредности за купце а тиме и сопственог профита. У окружењу (Хрватској) по примени каизен методе (у продаји) познат је малопродавац *Konsum*. Примена каизен методе врло је значајно у пословању смосталних независних малопродаваца из свих сектора, што значи и хране, у Србији како би се побољшала њихова лоша финансијска ситуација у будућности.

ЗАКЉУЧАК

Каизен концеп је мало континуирано побољшање процеса (у потпуности применљив и у малопродаји хране) у циљу повећања, пре свега, вредности за купца. Следствено томе, компоненте каизен управљачког система - принципи ефективног побољшања - су елиминисање расипања, ангажовање свих сарадника, развој визуелног менаџмента, побољшање "Гемба" (*Gemba*) (реално место где се додаје вредност); и креирање што веће купчеве вредност. Примена каизен концепта у малопродаји хране, у циљу остварења што већег пословног успеха треба да је подржано са што ефикаснијим интегрисаним информационом системом (тј. савременом информационом и комуникационом технологијом, као што су систем планирања ресурса и *RFID*).

Због практичног значаја, све се више примењује каизен концепт у малопродаји, у свим секторима, што значи и хране, не само у развијеним, него и у земљама у развоју и транзицији, какав је случај, на пример, са Србијом и земљама у њеном окружењу (Хрватска). Предмет континуираног побољшања је свака активност у малопродаји хране. У контексту тога развијају се посебна "правила и упуства" за обављање сваке активности у смислу што брже и јефтиније. Видни су пословни ефекти примене каизен концепта у малопродаји хране. То су: повећање продуктивности, редукција трошкова и расипања, повећање мотивисаности запослених, ефикаснији распоред запослених према динамици тражење, унапређење квалитета производа/услуге и процеса, повећање стаисфакције и вредности за купца, и повећање продаје. Све се то позитвно одражава на укупне (тржишне, пословне, финансијске и одрживе) перформансе у малопродаји хране. С обзиром на то, по угледу на глобалне малопродајне ланце хране, и домаћи (малопродајни ланци хране) треба да примењују каизен методологију у свом пословању.

Ефекти примене каизен методологије посебно долазе до изражаја у условима развоја одрживог пословања кроз цео ланац малопродаје хране. То је посебно значајно и за пословање у условима економске кризе. Суштина одрживог развоја је да се са повећањем "зелене" трошковне ефикасности, и корпоративне друштвене одговорности, повећа окружењска, социјална и економска вредност у малопродаји хране. Будућност је креирања што веће "одрживе вредности" у малопродаји хране. Велика је улога и значај у томе и примена каизен методологије пословања.

ЛИТЕРАТУРА

1. Berman, B. and Evans, J.R. (2010), *Retail Management*, Prentice Hall, Boston.
2. Blocher, E.J. et al. (2008), *Cost Management*, McGraw-Hill, Boston.
3. Christopherson, S. (2007), "Barriers to 'U.S. Style' lean retailing: the case of Wal-Mart's failure in German," *Journal of Economic Geography*, 7, pp.451-469.
4. Coleman, H. (December 2006), "Lean Thinking in Distribution," *Electrical Wholesaling*, pp. 49-51.
5. Cox, A. and Chicksand, D. (2005), "The Limits of Lean Management Thinking: Multiple Retailers and Food and Farming Supply Chains", *European Management Journal*, Vol.23, No.6, pp. 648-662.
6. Evans, C.L. and Harrigan, J. (2005), "Distance, Time, and Specialization: Lean Retailing in General Equilibrium," *The American Economic Review*, Vol.95, Issue 1, pp.292-313.
7. Imai, Masaaki (1986), *Kaizen: The Key to Japan's competitive success*, McGraw-Hill Publishing Company.
8. ING Economics Department (23.10. 2012) - *Addressing Challenges in Global Supply Chain*.
9. Levy, M. and Weitz, B.A. (2007), *Retailing Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston.
10. Lukić, R. (2011), *Evaluacija poslovnih performansi u maloprodaji*, Ekonomski fakultet, Beograd (*Evaluation of performance in the retail business*, Faculty of Economics, Belgrade).
11. Lukic, R. (2012), "The effects of application of lean concept in retail," *Economia. Seria Management*, Volume 15, Issue 1, pp.88-98.

12. Lukic, R. (2012b), "Outsourcing in retail," *Economic Review - Journal of Economics and Business*, Vol. X, Issue 1, pp.63-75.
13. Lukić, R. (2013), *Računovodstvo trgovinskih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd (*Accounting of trade enterprises*, Faculty of Economics, Belgrade).
14. Lukic, R. et al. (2012c), "Target costing as a Factor in Retail Price", *Technics Technologies Education Management*, Vol. 7, No.4, pp.1822-1830.
15. Ortiz, C., (January 2010), "Kaizen vs. Lean: Distinct but Related," *Metal Finishing*, Vol. 108, No. 1, pp. 50-51.
16. Reichhart, A. and Holweg, M. (2007), "Lean distribution: concepts, contributions, conflicts", *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 16, 3699-3722.
17. Rof, L. M. (2011), "Kaizen costing method and its in the management of an entity," *Revista Tinerilor Economist (The Young Economists Journal)*, Vol. 1, Issue 16, pp. 104-109.
18. Saxena, T.G. (October 30th, 2011), Lean Retail - Apparel Making business more sustainable, Third Eyesight (thirdeyesight.in / ... / [Lean-retail-apparel-making ...](#))
19. Sorescu, A. et al. (2011), "Innovations in Retail Business Models", *Journal of Retailing*, 87S (1), pp. S3-S16.
20. Stefanic, N. et al. (2012), "Kaizen Workshop as an Important Element of Continuous Improvement Process," *International Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 93-98.

Рад је примљена: 03.07.2013.

Рад је прихваћен за штампање: 05.07.2013.