

RETAIL OPERATIONS

PREVÁDZKOVÝ AUDIT A PROCESNÝ FRAMEWORK

Lenka Belanová | Fractional COO | lenkabelanova.com

PREČO TENTO FRAMEWORK

Väčšina prevádzkových problémov v retaili nie je skrytá. Sú viditeľné každý deň — len nikto nemá čas (ani systém) sa na ne pozrieť systematicky. Tovar sa chytí do ruky štyrikrát skôr, než ho zákazník dostane. Ranná porada trvá štyridsať minút napriek tomu, že prvý zákazník prichádza o deviatej. Jeden človek robí príjem, dokladanie aj obsluhu — a nikto to nevidí ako problém, pretože to takto fungovalo vždy.

Tento framework je nástroj na systematické odhalenie týchto miest. Nie teória — konkrétny postup v troch krokoch: Zmapuj, Nastav, Postav.

METODOLOGICKÁ ZÁKLADŇA

Framework vychádza z Lean metodológie a Value Stream Mapping (VSM) — prístupu, ktorý identifikuje kroky prídávajúce hodnotu a odstraňuje kroky, ktoré ju nepridávajú. V retaili to znamená odlíšiť čas strávený so zákazníkom (alebo priamo v prospech zákazníka) od času stráveného internými procesmi, ktoré zákazník nevidí a neoceňuje. Lean retail výskum opakovane potvrdzuje, že eliminácia procesného odpadu vedie k merateľnému rastu produktivity bez navyšovania tímu.

KROK 1 ZMAPUJ — PREVÁDZKOVÝ AUDIT: AKO ZACHYTIŤ REALITU

Väčšina sietí má interné smernice, popisy pracovných miest a organizačné schémy. Tieto dokumenty opisujú, ako by procesy mali fungovať. Prevádzkový audit mapuje, ako skutočne fungujú — a rozdiel medzi týmito dvoma verziami je zvyčajne presne tam, kde unikajú peniaze a čas.

Kde a ako mapovať

Audit sa robí priamo na mieste — na predajnej ploche, v príjmovej zóne, v sklade. Nie v kancelárii, nie z reportov. Pozorovanie v reálnom čase zachytí veci, ktoré sa v žiadnom dokumente neobjavujú: kde personál čaká, kde hľadá informácie, kde sa rozhoduje improvizovane, pretože postup nie je jasný.

Pri mapovaní sledujte tok práce, nie ľudí. Otázka nie je „čo robí táto pozícia“ — otázka je „**čo sa deje s produktom alebo požiadavkou od momentu vstupu po moment výstupu k zákazníkovi**“.

Čo konkrétne mapovať

- **Počet dotykov produktu:** Koľkokrát sa produkt fyzicky chytí do ruky od príjmu po predaj? Každý dotyk navyše je stratený čas. Cieľ nie je minimalizovať za každú cenu — cieľ je vedieť, ktoré dotyky pridávajú hodnotu a ktoré sú dôsledkom zlej organizácie skladu, nelogického rozloženia plochy alebo absencie systému.
- **Identifikácia falošného multitaskingu:** Kde jeden človek prerušuje jednu činnosť kvôli inej? Každé prerušenie má skrytý náklad — čas na opätovné naštartovanie činnosti (tzv. context switching cost). V praxi to vyzerá takto: predavačka skladá tovar, príde zákazník, odloží tovar, obslúži, vráti sa k tovaru, zabudla, kde skončila. Tento cyklus sa opakuje desiatkykrát denne.
- **Rozloženie práce voči trafficu:** Zaznačte si hodinový traffic zákazníkov za minimálne jeden týždeň. Potom ho porovnajte s rozvrhom — kde je najviac ľudí na ploche a kedy je najviac zákazníkov. Väčšina sietí zistí, že tieto dve krivky nekorešpondujú.
- **Meranie produktivity na odpracovanú hodinu (FTE):** Nie obrat predajne — výkon na jednu odpracovanú hodinu. Toto číslo odhalí, kde je skrytá neefektivita, ktorú absolútny obrat zakrýva. Predajňa s vysokým obratom môže mať katastrofálnu produktivitu na FTE — a naopak.
- **Body odovzdávania (handover points):** Kde prechádza zodpovednosť z jedného človeka na druhého? Práve tu najčastejšie padajú veci — nie preto, že by ľudia boli nekompetentní, ale preto, že nie je jasné, kto je vlastníkom v prechodnom momente.

KROK 2 NASTAV — TO-BE PROCESY: OD MAPY K SYSTÉMU

Keď viete, čo sa reálne deje (As-Is stav), môžete navrhnúť, ako by to malo fungovať (To-Be stav). Kľúčový princíp: nový dizajn procesov musí vychádzať z toku práce — nie z organizačnej štruktúry, nie z historických zvyklostí, nie z toho, čo funguje „inde“.

Procesná čistota a špecializácia

Jednou z najsilnejších pák v retailovej prevádzke je špecializácia jednoduchých opakovaných činností. Keď sa človek venuje výlučne jednej dedikovanej úlohe — napríklad čistému dokladaniu tovaru — jeho výkon na túto činnosť rastie dramaticky. V praxi vidíme nárast až na dvojnásobok oproti situácii, kedy rovnakú činnosť vykonáva paralelne s inými úlohami.

Dôvod je jednoduchý: mozog neprechádza medzi úlohami okamžite. Každý prechod má latency — čas, za ktorý sa pozornosť plne presunie. Pri jednoduchých fyzických činnostiach je tento overhead relatívne

vysoký. Eliminácia prerušení = eliminácia latency = vyšší výkon z rovnakého počtu odpracovaných hodín.

Kapacitný model podľa dopytu

Rozvrhy by mali sledovať krivku zákazníckeho trafficu, nie administratívne zvyklosti. To v praxi znamená:

- Analyzujte hodinový traffic minimálne za 4 týždne — odlíšte všedné dni, víkend, sezónu.
- Definujte peak zóny (hodiny s najvyšším trafficom) a off-peak zóny — a plánujte kapacity podľa toho.
- Interné činnosti (porady, príjem tovaru, administratíva) presúvajte do off-peak blokov — nikdy do peak hodín.

Ochrana špičky (Peak Hours Protection)

Toto je jeden z najčastejšie porušovaných princípov v retaili. Ranná porada o 8:30, keď o 9:00 prichádza prvý zákazník. Príjem tovaru dopoludnia, keď je predajňa plná. Inventúra v predajnom čase. Každá z týchto situácií znamená, že tím musí v jednom momente slúžiť dvom pánom — internému procesu a zákazníkovi. Jeden z nich vždy dostane menej.

Pravidlo je jednoduché: **v peak hodinách patrí čas tímu výhradne zákazníkovi**. Všetko ostatné sa plánuje mimo túto zónu.

KROK 3 POSTAV — ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA: AŽ NA KONIEC, NIE NA ZAČIATOK

Najčastejšia chyba pri reorganizácii je, že sa začína od organizačnej schémy. Prekreslí sa org chart, priradia sa mená, a potom sa čaká, či to bude fungovať lepšie. Nefunguje — pretože schéma neodráža tok práce, odráža hierarchiu.

Správne poradie je opačné: najprv vyčistíte tok práce (krok 1 + 2), potom definujete roly a zodpovednosti podľa tohto toku, a až nakoniec prekreslíte schému a priraďujete mená.

Funkčná hierarchia vychádza z toku, nie z histórie

Nové roly a zodpovednosti definujte na základe vyčisteného toku práce. Nie podľa toho, kto tu pracuje dlhšie. Nie podľa toho, čo bolo zvykom. Otázka pre každú pozíciu je: aký konkrétny krok v toku práce táto pozícia vlastní, a kto je pred ňou a za ňou v tomto toku?

Architektúra informačných kanálov

Organizačný chaos najčastejšie nevzniká v jasne definovaných zodpovednostiach — vzniká v medzipriestoroch, kde nie je jasné, kto je vlastníkom informácie alebo rozhodnutia. Nastavte presné body odovzdávania: kto komu predáva informáciu, v akom formáte, kedy a kde.

Prakticky: pre každý handover point z mapovania (krok 1) definujte vlastníka, formát a frekvenciu. Tieto tri parametre eliminujú väčšinu „padajúcich loptičiek“.

Org chart — až na záver

Organizačná schéma je výstup tohto procesu, nie jeho vstup. Prekreslite ju až po tom, čo sú tok práce, roly a informačné kanály vyčistené. Vtedy schéma odráža realitu — a ľudia v nej sa vedia nájsť, pretože ich pracovný deň schéme zodpovedá.

RÝCHLY PREHĽAD: 3 KROKY

ZMAPUJ	NASTAV	POSTAV
• Chod' na plochu / do skladu — nie do dokumentov • Spočítaj dotyky produktu od príjmu po zákazníka • Nájdí falošný multitasking a prerušenia • Zmeraj traffic vs. kapacitu na každú hodinu • Zaveď meranie produktivity na FTE hodinu	• Špecializuj opakované činnosti — dokladač = dvojnásobný výkon • Nastav rozvrh podľa trafficu, nie podľa zmluvy • Presuň interné procesy mimo peak hodiny — bez výnimky	• Definuj roly podľa toku práce, nie podľa histórie • Pre každý handover: vlastník, formát, frekvencia • Org chart kreslíš posledný — nie prvý

Lenka Belanová | Fractional COO & Retail Operations Consultant | lenkabelanova.com