

PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA PRODAJE – NAPOVEDOVANJE PRODAJE

Avtor: Gal Gracar

Visoka šola za poslovne vede

Povzetek

Upravljanje s procesi je temeljni del poslovanja vsakega podjetja, ne glede na njegovo velikost. Kljub temu pa je potrebno procese redno optimizirati, saj se potrebe podjetja in tehnologija skozi leta spreminjajo.

S pomočjo sodobnih metod in tehnološkega znanja smo analizirali, kateri proces v velikem podjetju vzame največ časa, kako na proces gledajo zaposleni in kako se proces odraža pri končnih rezultatih. Prav tako je ključnega pomena tudi to, da smo, pri spremembah procesov, udeleženi vsi, drugače je naša prenova procesa nepriljubljena zaradi neupoštevanja človeškega faktorja.

Ne samo, da smo se naučili, kako temeljito spremeniti zastarel proces, ugotovili smo tudi to, kako zelo pomembno je, da upoštevamo tudi tehnični vidik in da mu pustimo zadosti maneverskega prostora za nadaljnje optimizacije. Z leti bodo namreč novi in kreativni zaposleni prišli na dan s svojimi predlogi za optimizacijo in ko se to zgodi, je ključnega pomena, da lahko proces nadgradimo, namesto, da ponovno štartamo iz točke 0.

Ključne besede: poslovni proces, optimizacija, prodaja, FMCG, promocije

Uvod

Pri podjetju Orbicu je na oddelku FMCG je v času od 2008 do 2018 obstajal proces napovedovanja prodaje po štirih ključnih kupcev in manjših strank. Proces je bil zelo enostaven, vendar je bila njegova enostavnost istočasno tudi precejšnja hiba.

Skrbnik ključnih kupcev je vsak teden, po opravljenem sestanku s kupcem, poskušal napovedati, koliko kosov izdelkov bo kupec naročil po akcijski ceni v določenem obdobju. Skrbniki ključnih kupcev so napovedi vnašali v Excelovo datoteko, katera je funkcionirala kot tedenski koledar za obdobje enega leta. V vrsticah datoteke so bili napisani meseci in tedni v letu, v prvem stolpcu datoteke pa »line up« artikla. Vsaka tržena znamka je imela večje število »line upov«, kar je posledično pomenilo, da je moral skrbnik najprej najti pravilen »line up«, katerih je v vsakem danem trenutku med 1000 in 1500. Ko je našel pravi »Line up«, je moral nato še najti okviren teden akcije in v tabelo vnesel podatke o kupcu, količini, letaku, imenu akcije, itd. Prav tako je moral tudi paziti na barvo besedila, saj je določena barva lahko pomenila preklic akcije, potrditev ali negotovost akcije.

Po vnosu akcije je moral skrbnik proces iti skozi celoten koledar in ročno prepisati podatke o akciji v posebno tabelo, katero je moral nato še pravilno oblikovati in poimenovati, preden je šlo poročilo naprej principalu. Največji problem, poleg zamudnega in počasnega prenosa podatkov, je bilo tudi to, da je moral skrbnik procesa preveriti obdobja večjih mesecev, preveriti, če se vnosi podvajajo in nato še, ali je skrbnik ključnih kupcev v že obstoječi napovedi objavil kakšne spremembe, naprimer količino, status, line up...

Proces je bil izredno zamuden, neprijeten in pa tudi netočen. Kljub trudu je bila napoved v povprečju 96-97%, medtem, ko je bila zahtevana točnost s strani principala 98%. Vsak nenapovedan preklic akcije je pomenil, da je v skladišču principala ostalo večje število kosov akcijskih artiklov, kateri ne bodo prodani v redni akciji.

Kljub željam procesnega vodje, da bi se proces spremenilo, sta se pojavila dva problema; pomanjkanje tehničnega znanja in pa pomanjkanje ideje, kako zamenjati obstoječ sistem. Skrbniki ključnih kupcev spremembe tudi niso želeli, saj je bilo njihovo delo precej lahko, in sicer vnos akcije v pravo okence in shranitev dokumenta.

V nadaljevanju seminarske naloge si bomo ogledali, kako se je sprememba izvedla, kako je bila sprejeta s strani ključnih kupcev in procesnega vodje, ter kakšni so bili izmerjeni rezultati s strani principala po uvedbi procesa. Namen seminarske naloge je opis izboljšave procesa in končnega rezultata.

Ozadje problema

Podjetje Orbico se ukvarja z distribucijo široko potrošniških neprehrambnih dobrin. Ključna FMCG področja so detergenti, brivska galanterija, osebna kozmetika, čiščenje posode in še nekateri drugi. Vsak oddelek v slovenski branži korporacije je odgovoren svojemu principalu in funkcionirajo po skoraj enakem principu, kot funkcionirajo srednja podjetja. Posledično to tudi pomeni, da so informacije med oddelki zelo skope in komunikacije je malo. Ta v večji meri ni ključnega pomena, saj je vsak oddelek samosvoja entiteta s svojimi procesi.

Največji oddelek z okoli 40 zaposlenimi je FMCG divizija. Zaradi svoje majhnosti je Slovenska branža tudi korporativni peskovnik, kjer se izvajajo testne izboljšave na korporativnem nivoju.

Kljub dosedanjim vpeljavam novih informacijskih sistemov, do leta 2018 ni bilo nobenih novih metod povezanih z napovedovanjem prodaje.

Proces izdelave prejšnjega procesa je bil sestavljen okrog leta 2008, od takrat naprej pa se na njem ni gradilo več. Povod za vpeljavo procesa je bila zahteva principala, da se za napovedane akcije pripravi tedensko poročilo, katero mora vsebovati sledeče sestavine;

- Ime kupca
- Dostava izdelkov (kupec, skladišče, vmesna manipulacija, posebno skladišče kupca,...)
- Koda akcije, katera mora biti sestavljena iz imena kupca, line upa in datuma akcije
- Line up in logistični segment artikla
- Datum akcije
- Pričetek in konec dostave izdelkov
- Status akcije (potrditev, zavrnitev, nepotrjena akcija)
- Količina naročenih izdelkov v kosih in statističnih enotah
- Indeks urgentnosti in izračun dni od začetka naročanja do začetka akcije

Medtem, ko je skrbnik kupca vnesel samo osnovne podatke (ime kupca, line up izdelka ali izdelkov, ter število statističnih enot) v koledar, je moral skrbnik procesa ne samo dopolniti

poročilo principalu, temveč tudi nadzorovati potencialne spremembe, katere so skrbniki ključnih kupcev vnesli v koledar in o tem niso obvestili skrbnika procesa. Ne samo, da je bil proces zamuden, temveč je bil tudi zelo tvegan; v primeru odsotnosti skrbnika procesa je potencial za izgubo podatkov povečan, v primeru daljše odsotnosti pa je skoraj nemogoče, da bi bil lahko proces napovedovanja akcij predan laiku, kateri s tem procesom ni seznanjen. V primeru menjave vodja procesa je celoten prenos znanja zelo počasen in zamuden, izkušnje pa bi se izgubile, s tem pa tudi točnost; ta menjava se bo tudi dejansko izvedla s prvim marcem 2020.

Raziskovalna metoda

Teoretska izhodišča

Čeprav so bile želje vodje procesov in vodilnih, da se proces izboljša, se tega ni izvedlo, saj ni bilo nikogar, ki bi bil pripravljen na izvedbo prenove procesa, niti ni bila formirana grupa za izboljšavo procesa.

Kljub temu je bila prenova zaradi zamudnosti nujna; Razlog za inovacijo procesa je proces spremembe procesa, ki organizaciji spremeni delo, kapital material in informacije v produkte ali storitve dodane vrednosti. (Christensen 1997/2002)

Namen, zakaj je bila inovacija potrebna je bil trajnostne narave, saj bi optimiziral in poenostavil proces, ki je bil zelo zahteven in je od človeka zahteval veliko stopnjo koncentracije in fokusa. Pri tem je bilo potrebno se zavedati tega, da je inovacija lahko tudi problematična;

Obstajata dve vrsti inovaciji; trajnostne, katere ustvarjajo rast tako, da izboljšajo učinkovitost v obstoječem trgu. Po drugi strani pa lahko moteča inovacija zniža učinkovitost na najbolj pomembnih nivojih (Funkcionalnost, hitrost, velikost). (Aithal, 2016, 291-292)

Na podlagi že izvedenega primera v Varaždinu tudi ugotovimo pasti centralizirane optimizacije. Če se inovacije ne izpelje v sodelovanju z vsemi udeleženci, potem se pojavijo lahko problemi;

V primeru vpeljave sistema za upravljanje z dokumenti v Varaždinu so se soočali s težavami, katere smo morali pred vpeljavo procesa nasloviti: odvisnost od Microsoftovih tehnologij, zavrnitev spremembe s strani posameznikov, pomanjkanje IT znanj, druge inštitucije sistema ne uporabljajo in niso povezane na sistem, cena, nesposobnost pokriti vse poslovne procese. (Klemen R. et al, 2007, 45)

Na podlagi teh dejstev smo ugotovili, da je potrebno za izboljšavo procesa izvesti reformo, ki bo:

- Enostavna
- Ugodila zahtevam procesnega vodje in udeležencem v procesu
- Narejena na demokratičen način
- Dvignila napovedne rezultate

Metode za analizo in zrelost podjetja

S pomočjo deskriptivne metode ugotovimo, kako poteka postopek napovedovanja promocij;

- Skrbnik ključnih kupcev se s kupcem okvirno dogovori za promocijo. Določiti mora stroške promocije, katere mora voditi sam, nato pa more v excelovo datoteko v koledar vnesti, kateri teden v letu se bo akcija izvajala.
- Skrbnik procesa mora paziti zabeležbo, barvo teksta (sprememba barve lahko pomeni preklic, potrditev ali negotovost akcije), v pravem času mora tudi pripraviti poročilo principalu.
- Vsak teden mora skrbnik procesa za vsako akcijo v poročilo zabeležiti ime kupca, lokacijo dostave, posebno kodo akcije, logistične in linijske podatke o izdelku, datum akcije, datum začetka in konca dostave izdelkov, status akcije, količino izdelkov v kosih in statističnih enotah in pa indeks urgentnosti.
- Skrbnik procesa mora paziti, da zabeleži vsako spremembo, katero potem naknadno sporoči principalu, v veliki meri je to odvisno od njegovih izkušenj.
- Po potrditvi akcije nabavna služba pošlje principalu naročilo. Principal, ki je bil o akciji obveščen, ima dodatno zalogo izdelkov, kateri bodo uporabljeni za to akcijo.
- Izdelki se s principalovega skladišča dostavijo v skladišče kupca ali distributerja. V primeru, da pride do prekinitve akcije, težav pri izdobi ali spremembi naročila, se to pozna v končnem poročilu, katerega principal izda distributerju. Distributer mora nato odgovarjati za reze naročila. V primeru, da je bila količina pri napovedi prekoračena ali, da je bila akcija prekinjena, a vodja procesa tega ni opazil, je krivda za rez na strani distributerja.

V nadaljevanju bomo uporabili metodo TAD, s pomočjo katere bomo analizirali obstoječe stanje, nato pa bomo s pomočjo primerjalnih table in shem As-Is ugotovili še, kako in na kakšne načine se je proces izboljšal. TAD metoda je preizkušena in učinkovita metoda, na kateri sloni več primerov dobrih praks. Metodo TAD so uporabili za izboljšavo zdravstvenega procesa v oddelku za abdominalno kirurgijo na UKC Ljubljana. TAD metoda vsebuje pet faz, katere smo uporabili tudi pri naši pripravi za izboljšavo procesa napovedovanja akcij, to pa so: Proces identifikacije modeliranje procesa, proces izboljšanja in inovacije, razvoj sistema in vzdrževanje sistema. Čeprav pri izboljšavi procesa v primeru UKC niso aplicirali zadnjih dveh faz, smo jih morali vključiti, saj je šlo za izdelavo celotnega sistema. (Damij, et al, 2014, 27)

Predno bi se lahko lotili kakršne koli inovacije, je potrebno, da preučimo še zrelost podjetja in odprtost za inovacije. Na podlagi notranjega opazovanja smo ugotovili, da je za podjetje značilno sledeče;

- Evolucijsko stanje razvoj procesov, kjer se udeleženci formalno zavedajo procesov in svojih vlog v procesih, čeprav tej niso jasno definirani (Vuksić et al, 2017, 1392)
- Adhokracija, katera spodbuja inovacije in kreativnost, ter spodbuja zaposlene pri razvoju novih rešitev (ibid)

- Samo-organizacija, pri kateri zaposleni razvijajo procese, vendar jih redko spreminjajo (Vuksić et al, 2017, 1393)

Stanje v podjetju je, na podlagi analize zrelosti, pozitivno in odprto za spremembe, kar olajša pridobivanje informacij in usklajevanje z zaposlenimi glede prenove procesa. Z ozirom na ugotovitve prejšnjega podpoglavja lahko pričakujemo, da ne bo zapletov pri vzpostavitvi prenovljenega procesa, dokler se držimo prej ugotovljenih dejstev; Inovacija mora biti enostavna, mora ugoditi vsem udeležencem v procesu, kateri morajo biti udeleženi v izgradnjo le-te, ter za konec mora dvigniti rezultate.

Zaključek uvodnih izhodišč

Po pregledu stanja v podjetju, problema in metod, s katerimi se bomo soočili s problemom, smo pripravljeni na dejanski izris obstoječega procesa in pripravo rešitve. Celoten proces je zelo obširen in ga v celoti ne moremo spremeniti, lahko pa poenostavimo določen del tega procesa, ga prilagodimo, da je bolj prijazen uporabniku in vodi procesa.

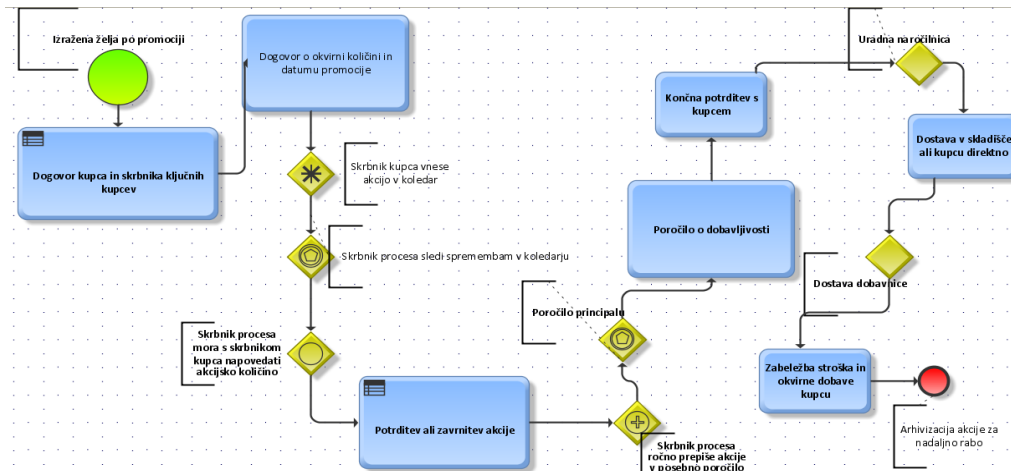
Po tem, ko se je formirala skupina za izboljšavo procesa in nam je uspelo doreči, kakšen je ključni cilj, smo pričeli s standardizacijo dokumentov za vnos promocij, jih medsebojno povezali s tabelo za poročanje principalu in avtomatizirali določene vnose (naprimer iskanje line upa artiklov, preračunavanje datumov prikaz dejanske prodaje kupcu po pretečenem obdobju akcije,...)

V nadaljevanju si bomo pogledali, kako izgleda celoten dejanski proces nabave in napovedi promocije, ter kako smo si zastavili izboljšavo, šele nato pa se bomo lotili popisov procesov v TAD metodi in lastnosti le-teh. Razlog za takšno predstavitev je v tem, ker želimo prikazati, kako celoten proces deluje in kako bodo naše spremembe vplivale nanj, ter šele nato šli v seciranje zadanega procesa, katerega želimo optimizirati.

Proces in optimizacija v praksi

Model obstoječega procesa AS-IS

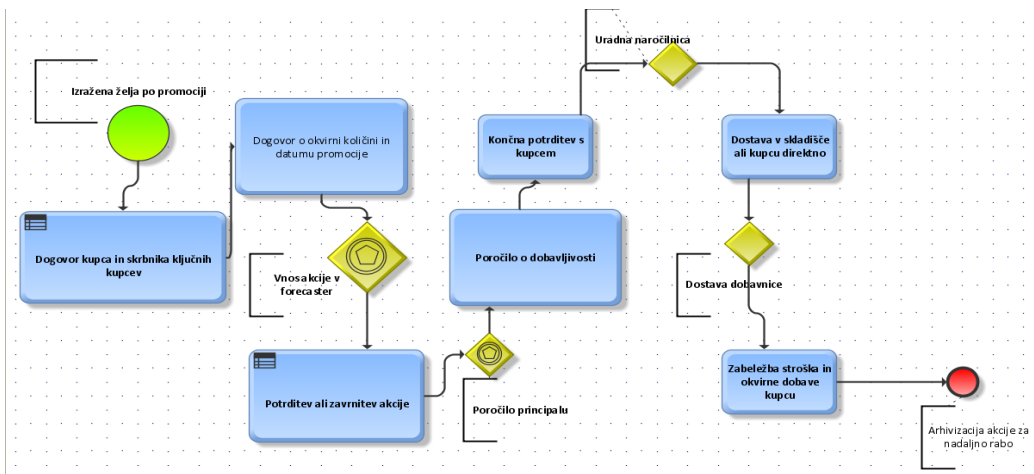
Slika 1: AS-IS (Vir: lasten).



Na sliki lahko vidimo obstoječ proces napovedovanja promocij. Proces kot tak je zelo obširen in je odvisen od več oddelkov. Zaradi tega ga v celoti ne moremo spremeniti, saj nimamo ne znanja, ne pooblastil, da bi se lahko lotili prenove na nivoju korporacije. Zato se bomo lotili spremembe na nivoju oddelka FMCG, poglobljen del procesa, v katerega je ta oddelk vključen, pa so prvi štirje rumeni karo znaki. Ti predstavljajo trenutni proces, katerega želimo spremeniti in olajšati za vse prisotne v tem procesu. Vse te vmesne korake želimo združiti v en korak in na takšen način doprinesti k izboljšanju celotnega procesa.

Model prenovljenega procesa TO-BE

Slika 2: TO-BE (Vir: lasten).



Po analizi procesa in po ugotovitvi zahtev udeležencev, smo proces lahko optimizirali do te mere, da smo se znebili odvečnih korakov pred potrditvijo ali zavrnitvijo akcije in pa avtomatizirali pripravo poročila principalu. Na takšen način smo se znebili odvečnega ročnega dela in poenostavili celoten proces potrjevanja akcij pred dejanskim naročanjem izdelkov.

Proces, katerega smo s pomočjo deskriptivne metode opisali v prejšnjem poglavju, smo spremenili tako, da smo ukinili datoteko s tedenskim koledarjem, kamor so skrbniki vnašali akcije. Namesto tega smo vsaki ekipi skrbnikov ključnih kupcev naredili posebno datoteko, v katero vnaša akcije. Vsaka ekipa lahko istočasno vnese podatke v datoteko na skoraj isti način, kot v prejšnjem procesu, s to razliko, da;

- Nove datoteke so narejene kot tabele in ne kot koledarji.
- Skrbnik kupcev še vedno vnese tip izdelka in datum akcije, naknadno mora vnesti še količino in status akcije. Omogočeno ima tudi zabeležbo komentarjev s posebnimi navodili za principala.
- Datoteka avtomatsko določi linjo, logistični segment, datum začetka in konca dobave, avtomatsko tudi določi posebno kodo akcije, katero sestavi na podlagi imena kupca, izdelka in datuma.
- Podatki iz vseh datotek, v katere skrbniki ključnih kupcev vnašajo akcije se pretakajo v skupno tabelo v poročilu za principala. Od tam se naprej avtomatsko prekopirajo v formo za poročilo principalu. Skrbnik procesa skrbi za to, da ima vsaka akcija v poročilu določen primarni ključ, na podlagi katerega se prenos podatkov izvede. Prav tako mora v drugi posebni tabeli paziti, če so se pojavile kakršnekoli nenapovedane spremembe. Sistem avtomatsko javi, če so se pojavile spremembe in skrbnik procesa lahko pravočasno o tem obvesti principala.
- Nadaljnega procesa nabave nismo smeli spreminjati, vendar je ta proces nabave kljub vsemu odvisen od učinkovitosti naše reforme procesa.
- Po končani akciji ima skrbnik procesov bolj solidne argumente, zakaj je prišlo do rezov naročila, kar dvigne oceno uspešnosti, po kateri ga principal meri.

Proces je bil izveden na demokratičen način, pri katerem so vplivni člani oddelka razložili delovanje novega procesa in poudarili nujnost reforme. Po testnem obdobju je proces postal ustaljena praksa in prejšnji proces je bil v celoti opuščen.

TAD tabela

Slika 3: TAD TABELA (Vir: lasten).

Poslovni proces	Delovni proces	Aktivnost / Odbitek	Procesni vodja	Skrbnik ključnih kupcev	Principal	Nabavna služba	Kupec
Napovedovanje promocije	1. Dokumentiranje aktivnosti	1.1 Dogovor o akciji		KAM1			K1
		1.2 Napoved o nameri	P1	KAM2	PR1		
		1.3 Vnost akcije v forecaster	P2	KAM3			
		1.4 Potrditev ali zavrnitev akcije	P3	KAM3			K2
		1.5 Poročilo principalu	P4		PR2		
		1.6 Zabeležba dejanske prodaje v promo obdobju	P5	KAM4			
	2. Uskladitev akcije	1.7 Zabeležba stroškov akcije		KAM5			
		2.1 Izdaja poročila principalu	P6		PR3		
		2.2 Obvestilo o dobavljivosti	P7	KAM6	PR4	NS1	K3
		2.3 Končna potrditev	P8	KAM7	PR5	NS2	K4
2.4 Obvestilo o prihodu naročila			KAM8	PR6	NS3	K5	
3.1 Izdaja računa					NS4		
3.2 Uradna naročilnica					NS5	K6	
3.3 Obvestilo o prihodu				PR7	NS6	K7	
3. Izvedba nabave	3.4 Lokacija skladišča		KAM9	PR8	NS7	K8	
	3.5 Izdaja dobavnice			PR9	NS8	K9	
	3.6 Fakturiranje		KAM10		NS9		

S pomočjo metode TAD smo popisali celoten poslovni proces, katerega želimo prenoviti in v okviru katerega moramo prilagoditi rešitev. Naša prenova procesa bo kritična v delovnem procesu 1 in 2, kjer bomo morali uskladiti delovanje štirih entitet; procesnega vodje, skrbnika ključnih kupcev, principala in pa tudi kupca.

Tabela lastnosti

Tabela 1: Tabela lastnosti (Vir: lasten).

Tabela lastnosti prejšnjega procesa napovedovanja promocij (AS-IS)			Tabela lastnosti novega procesa napovedovanja promocij (TO-BE)	
Aktivnost	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR
Vnos individualne akcije v principalovo poročilo	5	10	1	10
Vnos individualne akcije v principalovo poročilo v stresnem obdobju	10	10	1	10
Priprava tedenskega poročila za principala	480	70	30	10
Sledenje spremembam v napovedih	120	20	10	10
Upravljanje z nenapovedanimi spremembami	60	10	10	10

Največje spremembe so se zgodile pri pripravi poročila, kjer so se tedenski stroški drastično znižali. Namesto večurnega dela je celoten proces precej skrajšan, saj so tudi najzahtevnejša opravila postala lažja in ne vzamejo več kot uro dela tudi pri najbolj intenzivnih obdobjih. Proces vnosa akcije je odvisen od skrbnika kupcev in skrbnika procesa istočasno, katera sta v prejšnjem procesu med drugim morala paziti, da nista uporabljala iste datoteke. V prenovljenem procesu se prenos podatkov izvaja v realnem času, kar zmanjša tako stres kot čas potreben za prenos podatkov.

Rezultati

Po uvajalnem obdobju, katero je trajalo predvidoma en mesec, so rezultati postali vidni. Skrbniki ključnih kupcev so se bolj posvetili akcijam, pričeli so napovedovati okvirno prodajo, ki se bo v tem obdobju zgodila, vodja procesa pa je bil razbremenjen zelo velikega bremena in se je lahko posvetil drugim stvarjem. Avtomatizacija je prav tako drastično minimalizirala možnost napak in znižala nivo stresa.

Poročila o povečani točnosti akcij so prišla tudi s strani principala. Principal je rezultate objavil v detajlni obliki, vendar je zaradi tajnosti podatkov ne smemo objaviti. Od implantacije novega procesa se je točnost povečala za skoraj 2%, kar nas je pripeljalo skoraj do cilja, katerega so nam zastavili. Upoštevati pa je potrebno, da so v ta rezultat všteti tudi rezi akcij, kateri so se zgodili zaradi zunanjih dejavnikov, naprimer pomanjkanje logističnih kapacitet ob praznikih.

Zaključek

Primerjali smo prejšnji in zastavljeni proces, kateri je bil tudi implementiran in nam je zato omogočil veliko lažje merjenje rezultatov. Uporabili smo tudi več metod za analizo, katere so nam pomagale, da smo čim lažje lahko definirali problem in kako ga odpraviti. Zamenjali smo star proces, ki je bil uveljavljen samo zato, ker druge bolj praktične rešitve ni bilo v bližini. Nov proces je bil zamenjan z novim, kateri je bil sestavljen na bolj tehničen in demokratičen način.

Ugotovili smo tudi to, kako je nov sistem vplival na končne rezultate in koliko je sistem prihranil časa in denarja, kateri je bi poprej uporabljen za ročna dela, katerih se žel ni dalo zaobiti.

Ne samo, da je na novo vpeljan sistem bil sprejet dobro, ampak je pustil še veliko prostora za izboljšave. V prihodnjih fazah bo lahko sistem vseboval bolj detajlna poročila o akciji, porabljenih stroških, način, na kateri so bili stroški porabljeni, na dolgi rok bo lahko vključeval tudi dejanske slike letakov in ostalih akcij. Ne samo, da bo to omogočilo hrambo podatkov, kateri se do sedaj niso hranili, ampak bodo lahko uporabljeni za to, da bo sistem avtomatsko predlagal količino naročila glede na tip izdelka, porabljene stroške in obdobje.

Viri in literatura

Christensen, C., (1997-2002), The innovator's dilemma. New York: Harper Business Essentials, 1997/2002

Sreemana Aithal, A review of various E-business and m-Business models & research opportunities, 2016

Klemen R., Mekovec R., Document Management System – A case study of Varaždin County, 2007

Nadja Damij, Talib Damij, Franc Jelenc, Healthcare process analysis and improvement at the department of abdominal surgery, University medical centre Ljubljana, 2014

V. Bosilj Vukšić, M. Indihar Štemberger, D. Suša Vugec, Insights into BPM maturity in Croatian and Slovenian companies, Faculty of Economics, University of Zagreb / Department of Informatics, Zagreb, Croatia, Faculty of Economics / Academic Unit for Business Informatics and Logistics, University of Ljubljana, Ljubljana, Slovenia, 2017