

Vsakemu, ki se ukvarja z informacijskimi tehnologijami, je poznano občutljivo področje povratka investicij v IT. Z dobro načrtovanimi, strateškimi investicijami želimo povečati konkurenčnost, zmanjšati stroške, povečati storilnost ... Ali lahko z investicijami v IT to dosežemo? So investicije v IT iz tega stališča ekonomsko upravičene



Primer prenove mobilnega
poslovanja

Mnenja na tem področju so deljena, rezultati analiz pa lahko precej različni. Dejstvo pa je, da je veliko učinkov investicij v IT posrednih, težko izmerljivih, a hkrati nezanemarljivih. V nadaljevanju predstavljamo študijo primera rešitve mobilnega poslovanja (m-commerce) za učinkovito terensko prodajo (Frontman), ki je bila integrirana s sistemom ERP (SAP).

Terenska prodaja – kdo še to sploh počne?

Terenska prodaja obstaja v različnih oblikah že od nekdaj; masovna informacijska podpora terenski prodaji se je začela v devetdesetih letih s pojavom prvih prenosnih terminalov. Podjetja so videla priložnost v postavitvi »skladišča na kolesa« in tako učinkoviteje oskrbovati stranke. Prenosni terminali so ambulantne prodajalce podpri v osnovnih dejavnosti (nalaganje, izdaja dobavnic, vodenje zalog vozila). Danes so procesi terenske prodaje precej bolj kompleksni in vpeti v druge okoliščine. Elektronska izmenjava podatkov in centralno naročanje kupcev sta klasično ambulantno prodajo potisnila nekoliko na rob. Neglede na to, je takšen način prodaje v nekaterih podjetjih še vedno nuja (predvsem podjetja v t.i. FMCG branži – Fast Moving Consumer Goods). Terenska prodaja in njena informacijska podpora se je preusmerila na področja pospeševanje prodaje (merchandizing), upravljanja odnosov s kupci (CRM) in drugimi aktivnostmi tik ob prodajni polici.

Terenska prodaja – Ljubljanske mlekarne

Ambulantna prodaja, kot eden izmed načinov prodaje na Ljubljanskih mlekarnah, predstavlja velik delež prihodkov od prodaje. Pomembna je za doseganje posameznega prodajnega mesta, dobre geografske pokritosti in prisotnosti na prodajnem mestu. Z Ljubljanskimi mlekarnami pogodbeno sodeluje 90 kolporterjev, ki izvajajo aktivnosti prodaje in dostave blaga vseh treh prodajnih programov (beli program, siri, sladoledi). Zaradi pomembnosti tovrstne prodaje so v Ljubljanskih mlekarnah že zelo zgodaj informatizirali ambulantno prodajo.

Študija zajema analizo prenove mobilnega poslovanja v slovenskem živilsko-predelovalnem poslovnem sistemu Ljubljanske mlekarne in je rezultat sodelovanja treh strani: uporabnika (Ljubljanske mlekarne), SAP integratorja (S&T) in Frontman integratorja (Špica international).

Predhodno stanje – pomanjkljivosti procesov in sistema

Predhodna programska in strojna oprema je bila zastarela – tehnologije mobilnega računalništva so v zadnjih 15 letih precej napredovale (zmogljivost, hitrost, vhodne in izhodne enote, povezljivost, operacijski sistem ...). Za strojno opremo prejšnjega sistema ni bilo več podpore in servisa. Strojna oprema ni podpirala skeniranja črtne kode, ki je ključnega pomena pri učinkovitem zagotavljanju sledljivosti izdelkov. Prisotnih je bilo precej omejitev glede količine podatkov zaradi relativno majhnega spomina v terminalu. Okrnjene možnosti povezovanja terminala z ostalimi aplikacijami je pogojevala nekatere aktivnosti v poslovnem procesu ambulantne prodaje (oddaja prodaje, naročilo skladišču, ...). Poslovni proces ambulantne prodaje je imel nekaj opaženih težav in pomanjkljivosti, ki so imeli svoje organizacijske in druge vzroke; nekateri izmed slednjih so izvirali iz omejene zmogljivosti uporabljene programske in strojne opreme. Zaradi načina bremenitve izdaj iz skladišča ni bilo jasne razmejitve odgovornosti kolporterjev, kar je dopuščalo možnost manipulacij. Da bi to preprečili je bilo potrebno veliko kadrov, ki so sodelovali pri kontroli podatkov. Kolporterji, se včasih več dni niso vračali v obrat, ter tako niso oddali podatkov o prodaji – podatki so se namreč osveževali le ob disponiranju. Včasih je kolporter moral zato opraviti kakšno vožnjo več. Ključni problem procesa ambulantne prodaje je bil, da ni podpiral sledenja artiklov po serijah oz. šaržah.

Ključne izboljšave – dostop do informacij, racionalizacija, strateško upravljanje

Razlike v programski in strojni opremi se ob primerni uvedbi, uporabi in izrabi odražajo v izboljšanju procesov poslovnega sistema (učinki IT na poslovne procese). S pomočjo poznavanja predhodnih in trenutnih poslovnih procesov je lažje identificirati spremembe, ki se navadno kažejo kot izboljšave procesov na posameznih poslovnih področjih. Z uvedbo informacijskega sistema Frontman v povezavi z SAP je bilo možno realizirati izboljšave na procesih poslovnega področja prodaje ter transporta in logistike. Preko tesne integracije z

SAP (umesnik na XI) je poslovna logika hierarhično strukturirana in ustrezno posredovana do operativnega nivoja terenske prodaje.

Med bistvene procesne izboljšave štejemo naslednja dejstva: Kolporter odda dnevni prometa, prejme nove podatke neposredno iz terena (GPRS) in se mu zato ni potrebno vračati v distribucijski center (odvečna pot) oz. prispejo podatki o ambulantni prodaji za namen obračunov v SAP prej. Naročilo skladišču () lahko kolporter odda že iz terena in s tem prihrani čas v kolporterski sobi razbremenitev logistike. Na terenu lahko kolporter pripravi naročilo kupca, ki ga uporabi kot predlogo dokumenta pri naslednjem obisku in tako opravi operativni del obiska hitreje in kvalitetnejše (shranjene dogovorjene količine). S prodajo artiklov po seriji je možno zagotoviti sledljivost artiklov na nivoju serije in šarže, kar je na nekaterih trgih zakonska obveznost in pri nekaterih kupcih zahteva. Kolporterji lahko na terminal v elektronski obliki dobijo tudi pred-naročila kupcev iz klicnega centra (t.j. pred-naročniška prodaja). S tem se znebijo dvojnega dela za pripravo komisija v skladišču in izdajo dobavnic. Z uporabo možnosti zajem raznih podatkov pri kupcu (ankete in drugi obrazci) imajo Ljubljanske mlekarne možnost hitrega, natančnega in učinkovitega spremljanja situacij na prodajnih mestih (pozicioniranje, konkurenca, ocena prodajnih mest, pospeševanje prodaje, zadovoljstvo kupcev ...).

Mnenje uporabnika – bistvene so procesne, organizacijske in strateške pridobitve

Vodja sektorja Transport in logistika, g. Mirko Žagar

Kako bi komentirali investicijo v nov informacijski sistem za podporo terenski prodaji?

Investicija je bila nujna iz več razlogov. Na eni strani smo bili v to primorani, saj predhodni sistem ni bil dovolj fleksibilen za nove izzive. Hkrati je bil sistem že amortiziran in v bodoče nismo mogli zagotoviti ustrezne podpore. Ambulantna prodaja za Ljubljanske mlekarne pomembna, saj nam omogoča neposreden stik s prodajno polico in (njen pomen se v veliko primerih podcenjuje). Naložba je bila zato smiselna in upravičena.

Ali lahko govorimo o optimizaciji (transporta) z uvedbo novega sistema?

Prednosti na področju transporta občutijo predvsem kolporterji; ni jim potrebno porabiti dodatnega časa za oddajo naročila skladišču iz kolporterske sobe, dostavljajo in prodajajo lahko tudi kupcem, ki jih nimajo na progi (če imajo zalogo).



Ste z uvedbo dosegli razbremenitev kolporterjev?

Mirko Žagar: Kolporterji lahko na terenu delajo bolj kvalitetno in z manj napakami. Performanco se proces ni spremenil oz. ne naredijo več obiskov na dan. S spremljanjem zalog je jasno določena razmejitev odgovornosti, saj kolporterji nastopajo kot zunanji pogodbeni partnerji, ki so odgovorni za blago, ki ga prevzamejo.

Ali bi lahko dosegli boljši prenos učinkov IT na uspešnost poslovanja?

Mirko Žagar: Ker smo imeli s prejšnjim sistemom za ambulatno prodajo precej izkušenj smo pričakovali, da bo prehod potekal bolj enostavno. Preskok v tehnologiji je precejšen in menim, da bi boljši učinek dosegli predvsem z bolj nactnim in intenzivnim usposabljanjem kolporterjev za delo z novim sistemom. Hkrati sem mnenja, da se v uporabnosti sistema skriva še veliko potencialov, ki jih moramo v bodoce izkoristiti.

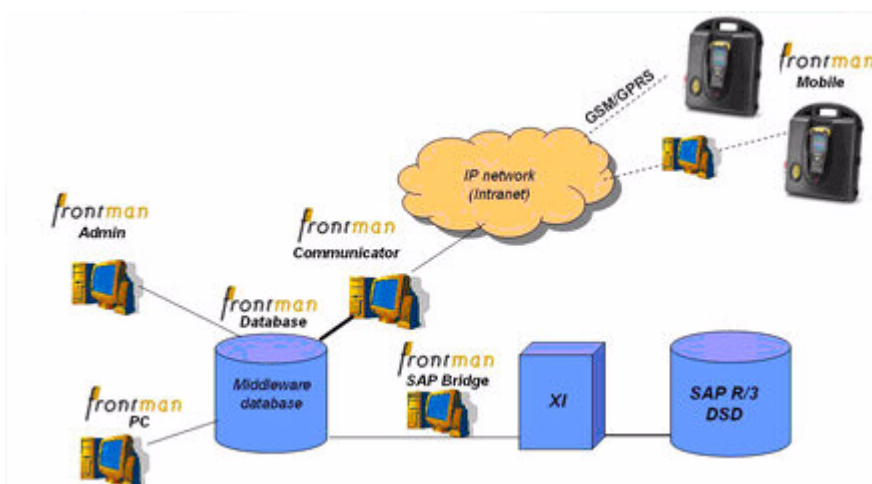
Ali lahko primerjate upravljanje predhodnega sistema za ambulatno prodajo in sistema Frontman?

Mateja Lekše: Upravljanje predhodnega informacijskega sistema je bilo vsekakor bolj zapleteno, zato smo za novi sistem postavili tudi zahteve za lažje upravljanje. Sedaj je sistem lažje prilagoditi trenutnim zahtevam, prav tako je sistem enostavneje povezljiv z drugimi informacijskimi sistemi. Bistvena prednost je tudi nameščanje novih verzij, ki poteka avtomatično s prenosom podatkov (prej smo bili prisiljeni ustaviti poslovanje). V informatiki sedaj lažje obvladujemo sistem s centralno bazo podatkov.

Ali lahko primerjate upravljanje predhodnega sistema za ambulatno prodajo in sistema Frontman?

Upravljanje predhodnega informacijskega sistema je bilo vsekakor bolj zapleteno, zato smo za novi sistem postavili tudi zahteve za lažje upravljanje. Sedaj je sistem lažje prilagoditi trenutnim zahtevam, prav tako je sistem enostavneje povezljiv z drugimi informacijskimi sistemi. Bistvena prednost je tudi nameščanje novih verzij, ki poteka avtomatično s prenosom podatkov (prej smo bili prisiljeni ustaviti poslovanje). V informatiki sedaj lažje obvladujemo sistem s centralno bazo podatkov.

Iz rezultatov ankete med končnimi uporabniki (kolporterji) lahko razberemo, da so najpomembnejše pridobitve uporabe novega sistema za kolporterje pregled zalog ob izdajanju artikla, izdelava vračila kupca, zgodovina dokumentov in pregled izdanih artiklov in kalkulacije pred tiskanjem. Nekaj pridobitev vidijo tudi v prihranku časa zaradi prenosa dokumentov – v povprečju prihranijo tudi do 45 minut. Malo pridobitev vidijo v možnosti izdelave Naročila skladišču, pregled kupcev, ki niso na dnevni progi, uporabniški prijaznosti in potrdilu o dostavi dokumenta in novih podatkih.



Namesto zaključka

Izkazalo se je, da celotni stroški lastništva (TCO) novega informacijskega sistema niso manjši. Tega niti ne moremo pričakovati, saj je novi sistem veliko bolj kompleksen in zmogljiv, kar zahteva dodatno znanje in ustrezne kadre za upravljanje. Od investicije v nov informacijski sistem za podporo terenski prodaji Ljubljanske mlekarne niso pričakovale prihrankov tekočih stroškov. Pričakovali in dosegli so predvsem večjo fleksibilnost, povezljivost in enostavnost upravljanja sistema. Take koristi je težko neposredno finančno ourednotiti in izračunati donos investicije (ROI).

Upravičeno se torej sprašujemo, ali je investicija sploh upravičena?

Sklepna ugotovitev je, da je investicija v nov informacijski sistem za podporo terenski prodaji Frontman upravičen iz več razlogov:

- Upoštevanje življenjskega cikla tehnologije in programske opreme je Ljubljanske mlekarne silil k prenovi informacijskega sistema za podporo ambulantni prodaji. Ambulantna prodaja zagotavlja pomemben del prihodkov od prodaje in je kot taka pomembna tudi iz strateških usmeritev (učinkovita distribucija, prisotnost na prodajnih mestih).
- Nov informacijski sistem omogoča sledljivost izdelkov, ki se prodajajo preko ambulantne prodaje. V živilsko-predelovalnem sektorju postaja sledljivost izdelkov zakonska zahteva. V predhodnem sistemu te zahteve zaradi omejitev strojne opreme ni bilo mogoče zagotoviti.
- Oportunitetni stroški, ki bi nastali v primeru, da se ne bi odločili prenoviti informacijskega sistema, bi bili precej veliki. Star sistem ne bi bilo mogoče uporabljati v nedogled, prehod na papirnatost delo pa bi zahteval približno 10 dodatnih ljudi v oddelku za fakturiranje. - Tesna integracija s sistemom SAP je strateškega pomena za uspešno nadaljnje delo in ustrezno podporo poslovnim izzivom v prihodnosti.



Spica International d.o.o.
Pot k sejmišču 33
SI - 1231 Ljubljana
Slovenia
t. +386 1 568 08 00
f. +386 1 568 08 88
www.spica.si
www.spica.com

© Spica International 2009.