

PRIMER OPTIMIZACIJSKEGA ANGAŽMAJA

RAZVOJ POSLOVANJA S POVEČEVANJEM IN OPTIMIZACIJO PRODAJE

V PODJETJU

XXX

PROJEKT: PODJETJE XXX / RAZVOJ POSLOVANJA IN OPTIMIZACIJA PRODAJE

NAROČNIK: G. XXX

TIP: *MANAGEMENT ANALYTICS & CONSULTING / SALES BOOST / PROCESS INDUSTRY*

PONUDBNIK: ONE SUN

ŠTEVILKA: XXX

VERZIJA: XXX

DATUM: XXX

1. OZADJE

- XXX je slovensko podjetje, ki sta ga v obdobju ponovne gospodarske konjunktore od 2015 naprej spet zaznamovala rast in razvoj, ki pa sta bila po mnenju večine ključnih deležnikov premalo izrazita in s premalo končnimi učinki pod črto,
- čas po gospodarski depresiji je po eni strani prinesel olajšanje, po drugi strani pa nove izzive, na katere se podjetje ni najbolje odzvalo::
 - nihanja v industrijski proizvodnji in dobavnih verigah,
 - pretežno rastoča, a spremenljiva dinamika naročil,
 - rastoče cene vhodnih surovin,
 - problematičnost stroškov dela,
 - vedno nove, bolj zaostrene regulativam glede zdravja in okolja,
 - krajšanje razvojnih ciklov,
 - ekspanzija veliko močnejših globalnih igralcev s stopnjevanim pritiskom na cene in storitve,
 - dvigajoča se pogajalska moč kupcev,
- nadalje so že preliminarne ugotovitve pokazale, da ima podjetje tudi kar nekaj specifičnih težav s področja razvoja poslovanja in prodaje, ki so se skozi leta počasi nalagale; prodajna udarnost in konkurenčnost nista na ustreznem nivoju, poslovanje pa je premalo optimizirano:
 - podjetje utečeno deluje, a je pri nastopanju na trgih vse preveč inertno in premalo propulzivno,
 - prodaja raste disproporcionalno v primerjavi z dobičkom, torej struktura prodaje in stroškovna učinkovitost nista primerni,
 - razvoj poslovanja je premalo dodelan; predpriprava osvajanja trgov in segmentov premalo bazira na konkretni analitiki; kot se je izkazalo pozneje, diferenciacija in profilacija ponudbe v večini primerov nista bili ustrezni,
 - podjetje preprosto ne izvede prebojev, ki si jih je zadalo že pred leti, po koncu gospodarske depresije; 3 od 4 preteklih prodorov na nove trge v zadnjih 3 letih glede na zadane cilje niso bili dovolj uspešni; podjetje si na novih segmentih ni zagotovilo niti načrtovanega volumna poslovanja, niti ni doseglo zadovoljive profitabilnosti,
 - po informacijah s trga je konkuriranje agresivnim močnejšim globalnim igralcem vse manj učinkovito,
 - prodajna funkcija ni dovolj sistematično organizirana; prodajni procesi niso dovolj optimizirani, veliko energije se porazgubi navznoter; *forecastinga* prodaje praktično ni, *key account management* ni povsem ustrezen,
 - odvisnost od posameznih velikih kupcev je prevelika,
 - prodajna ekipa v povprečju ne zadovoljuje pričakovanj trga; zaposleni v prodaji trenutno ne predstavljajo vira konkurenčnosti,
 - sistem merjenja učinkov in nagrajevanje prodajne ekipe ne motivirata dovolj,
 - tako razvoj poslovanja, kot prodaja v izvedbenem smislu premalo bazirata na obravnavi dejstev in števil; IT in BI podpora nista dovolj dobri, da bi zagotovili analitično konkurenčnost,
 - poslovanje skozi mnogo pokazateljev dobesedno kliče po optimizacijah,
- na osnovi preliminarne ugotovitve so se torej dokaj nazorno zarisale konkretne boleče točke v poslovanju podjetja, ki istočasno seveda predstavljajo področja možnih in potrebnih izboljšav,
- za optimizacijo stanja oziroma ustrezno operativno prestrukturiranje je bil dogovorjen angažma optimizacije razvoja poslovanja in prodaje; ta je bil vnaprej verificiran s stališča strateške nujnosti

in seveda tudi ekonomske upravičenosti; ker je bila verifikacija po obeh točkah pozitivna, sta podjetje XXX in izvajalec sklenila ustrezen dogovor o izvedbi

2. OKVIR IN CILJI ANGAŽMAJA

- ker je bilo dovolj informacij o deficitih v delovanju podjetja že ne mizi, so bila področja potrebnih optimizacij vsaj v grobem nakazana že pred samim angažmajem; zato izrazitejša predhodna analitična faza (kot na primeru #2 - Diagnostika stanja z optimizacijo profitabilnosti poslovanja) ni bila potrebna,
- optimizacijski angažma je zato obsegal samo 1 fazo, kjer se je izvajalec popolnoma osredotočil na pripravo konkretnega načrta optimizacije na dogovorjenih področjih razvoja poslovanja in prodaje,
- področja optimizacij so bila dovolj opredeljena, da nista trpeli sistematičnosti in orientiranosti na rezultat, po drugi strani pa je bilo puščenega tudi dovolj maneverskega prostora tako, da se je angažma tekom izvedbe glede na nove sprotne ugotovitve lahko dinamično prilagajal v smeri zagotovitev čim večjih učinkov za podjetje,
- angažma se je odvijal, seveda v odvisnosti od specifičnih želja in potreb naročnika, v naslednjih okvirih:
 - angažma je trajal 3 mesece z intenzivno participacijo obeh strani,
 - vsebina angažmaja je bila določena že ob začetku angažmaja, pozneje pa tekom celotne izvedbe ob doseženih odobritvah s strani podjetja sproti prilagajana in dopolnjevana ter seveda naravnana v smer največjih učinkov angažmaja,
 - angažma je bil izvedbeno gledano naravnan v *quick win* učinke – rezultati so se kazali sproti in ne šele po koncu angažmaja ali celo z zamikom; do manifestacije prvih pozitivnih učinkov je na podlagi odločnih ukrepov prišlo že po nekaj tednih,
 - angažma je bil dolgoročno naravnan (dolgoročna strateška in ekonomska ustreznost), prav tako pa je upošteval etiko in socialno vzdržnost,
 - poročanje podjetju se je vršilo sproti, tako da je imel naročnik možnost sprotnega vplivanja na nadaljnji potek angažmaja,
 - izvedba storitev izvajalca *on site / off site* je potekala v razmerju približno 40 : 60,
 - podrobnosti angažmaja so bile opredeljene pred začetkom v pogodbi in projektnem načrtu,
- primarni cilj angažmaja je bil doseči optimizacijo razvoja poslovanja in prodajne funkcije podjetja XXX, posledično pa seveda zagotoviti boljše rezultate delovanja podjetja ter s tem tudi povečanje njegove vrednosti; optimizacija je bila dosežena z vplivanjem na gonila vrednosti na podlagi načrta, ki je bil določen po predhodnem posnetku stanja, identificiranih bolečih točkah, *benchmarkingu* z ustreznimi primerjanci ter pripravi ustreznih rešitve optimizacije,
- v iterativnem procesu sta bila načrt in njegova predvidena izvedba prilagojena tako, da so bili ocenjeni strateški in ekonomski učinki za podjetje argumentirani, kvantificirani in maksimizirani,
- angažiranje izvajalca je bilo zelo fokusirano, obremenjevanje internih virov pa najmanjše še sprejemljivo

3. METODOLOGIJA IN POTEK ANGAŽMAJA

- angažma se je odvijal po *Business Value Improvement* metodologiji povečevanja poslovne vrednosti podjetja; iterativni proces optimizacije je zajemal naslednje korake:
 1. vzpostavitev formalnega ogrodja angažmaja (pogodbeni okvir, opredelitev sodelujočih, dokumentacije, načina poročanja, ...),
 2. pridobivanje podatkov o stanju in trendih v podjetju,
 3. pregled strategije in njene povezanosti z dnevnimi aktivnostmi; identifikacija zaostankov za najboljšimi praksami,
 4. pregled poslovnih struktur in procesov; modeliranje za identifikacijo ključnih značilnosti,
 5. določitev okvirne verige dodajanja vrednosti po funkcionalnostih s poudarkom na razvoju poslovanja in prodaji,
 6. *benchmarking* na relevantnih področjih; primerjanci so zaobjemali neposredno konkurenco, partnerje v poslovnih verigah ter predstavnike najboljših podjetji v panogi procesne industrijske proizvodnje v svetovnem merilu,
 7. identifikacija konkretnih bolečih točk podjetja in preverjanje ranljivosti podjetja glede na splošno znane, na panogo vezane boleče točke,
 8. identifikacija procesov, ki so potrebni vzpostavitve ali optimizacije,
 9. opredelitev konkretnih optimizacijskih ukrepov za izboljšanje poslovanja,
 10. preverjanje izbranih ukrepov skozi prizmo gonil vrednosti – verifikacija smiselnosti in dovolj velikih pozitivnih ekonomskih učinkov,
 11. postavitve celovitega načrta optimizacije,
 12. podrobnejši izračun pričakovanih ekonomskih učinkov posameznih ukrepov in angažmaja v celoti,
 13. verifikacija končne verige dodajanja vrednosti v podjetju,
 14. postavitve metrik za spremljanje uspešnosti implementacije optimizacij na nivoju podjetja, procesov, ekip in posameznikov,
- metodologija je bila na začetku angažmaja najprej uporabljena za dodatno analitiko, tekom izvajanja pa za izdelavo optimizacijskega načrta oziroma za pripravo in verifikacijo konkretnih rešitev optimizacije na izbranih področjih,
- tekom celotnega angažmaja se je vršil iterativni proces sodelovanje izvajalca z interno ekipo podjetja, zadolženo za optimizacije,
- sočasno je potekal tudi nadzor izvajalca nad implementacijo optimizacij

4. OPIS VSEBINSKIH PODROČIJ ANGAŽMAJA

Glede na identificirane potrebe in v dogovoru z naročnikom je angažma pokrival naslednja vsebinska področja:

- navezava razvoja poslovanja in prodajne funkcije na udejanjanje strategije:
 - verifikacija relevantnih strateških ciljev in strategije njihovega doseganja,
 - doseganje optimalne vpetosti razvoja poslovanja in prodaje v izvajanje postavljene strategije,
 - verifikacija doprinosa razvoja poslovanja in prodajne funkcije,
- uskladitev prodaje s tehnološkimi zmožnostmi
 - verifikacija stanja na področju razvoja in tehnologije glede na potrebe trgov, konkurenco in postavljeno strategijo,

- optimizacija izkoriščenosti razvojnega potenciala,
- optimizacija jedra prodajnega modela:
 - določitev prodajnih fokusov - osredotočanje na kupce z visoko dodano vrednostjo ali visokim tržnim potencialom,
 - postavitve verig dodajanja vrednosti za ključne segmente kupcev,
 - optimizacija diferenciacije in profilacije ponudbe,
 - prilagoditev osnovnih elementov prodajnih struktur in procesov,
- optimizacija učinka prodaje na obstoječih tržnih segmentih:
 - segmentacija po različnih dimenzijah (kupci, izdelki, geografija, kanali prodaje, ...),
 - identifikacija vzorcev in zakonitosti,
 - identifikacija torišč in priložnosti za *up-sells* in *cross-sells*,
- ekspanzija na nove tržne segmente in nove trge:
 - identifikacija priložnosti na novih segmentih obstoječih trgov,
 - identifikacija priložnosti vstopa v druge panoge in regije,
 - identifikacija potrebnih prilagoditev izdelkov, storitev, tržnih kanalov in modela poslovanja za potrebe ekspanzije,
- optimizacija načina vstopanja na trge:
 - selektivno obvladovanje posameznih tržnih segmentov,
 - izbira najustreznejših tržnih kanalov in partnerjev,
 - zagotavljanje osredotočenosti na ključne segmente in kupce,
- Zagotavljanje ustrezne ekonomike posameznih segmentov:
 - optimizacija cenovne politike,
 - zagotavljanje stroškovne učinkovitosti in profitabilnosti,
- Izboljšanje prodajnih procesov:
 - upravljanje priložnosti in prodajne cevi (*opportunity & pipeline management*),
 - upravljanje ključnih in običajnih kupcev (*key account & account management*),
 - napovedovanje (*forecasting*) kot orodje za maksimizacijo prodajne realizacije,
 - ustrezna ločitev predprodaje, prodaje in poprodaje,
 - ...,
- optimizacija prodajne ekipe
 - prilagoditev organiziranosti ekipe poslovnim potrebam,
 - izvedba potrebnih dopolnitev in premikov v prodajni ekipi,
 - razmejitev delokroga posameznikov,
 - usklajevanje stanja z zahtevami trga in pričakovanji kupcev,
- dolgoročno upravljanje s človeškimi viri v prodaji:
 - identifikacija potrebnega napredka in manjkajočih profilov,
 - izvedba coachinga ali ostalih oblik nadgradnje posameznikov,
 - določitev shem prodajnih kvot in nagrajevanja,
 - načrtovanje dolgoročnega strokovnega in osebnega razvoja,
- opredelitev KPU in metrik za spremljanje učinkovitosti razvoja poslovanja in prodaje:
 - implementacija uravnoveženega sistema KPU in metrik za spremljanje uspešnosti na nivoju celote, skupin in posameznikov,
- zagotovitev ustrezne poslovne inteligence v prodaji:
 - zagotovitev ustreznih in pravočasnih informacij za odločanje,
 - priprava operativnih in taktičnih nadzornih plošč,

Področja so bila pokrita asimetrično z intenzivnejšim angažmajem na področjih večjih deficitov in večjih priložnosti.

5. IDENTIFICIRANE PRIDOBITVE ZA PODJETJE XXX

- optimizacijski načrt je kot plod angažmaja vseboval nabor ukrepov, ki so naslavljali boleče točke v poslovanju podjetja in optimizirali relevantne procese; ukrepi so bili verificirani vnaprej glede na gonila vrednosti in želene ekonomske učinke,
- kot posledica uspešno izvedenih ukrepov so se v podjetju manifestirale naslednje konkretne pridobitve in izboljšave:
 - v splošnem bolj optimizirano stanje na področju prodaje, ki predstavlja eno od dveh ključnih funkcionalnosti v podjetju XXX,
 - boljše izkoriščenje obstoječih konjunkturalnih gibanj za ekspanzijo na nekaj novih trgov,
 - identifikacija dodatnih tržnih priložnosti ob vzpostavitvi bolj ciljnega usmerjanja razpoložljivih virov,
 - povečanje prodaje na določenih segmentih,
 - izboljšanje strukture prodaje in njene stroškovne učinkovitosti,
 - implementacija prednosti prodajnih modelov multinacionalk ob pospešeni pridobitvi know-howa in prihranku časa evolucije,
 - vzpostavitev sistematike v prodajnih procesih z vsemi pripadajočimi pozitivnimi učinki,
 - pridobitev izhodišč za optimizacije v nabavnih procesih,
 - vzpostavitev stanja, ki zagotavlja razpoložljivost ključnih informacij in s tem možnost za hitre in učinkovite poslovne odzive,
 - zmanjšanje s prodajo povezanih tveganj,
 - izboljšanje pogajalske pozicije do dobaviteljev, kupcev in partnerjev,
 - optimalnejša razporeditev in učinek kadrov.

6. OCENE UPRAVIČENOSTI ANGAŽMAJA

- po koncu angažmaja sta podjetje XXX in izvajalec opravila konkretno rekapitulacijo izvedbe angažmaja in njegovih učinkov,
- kljub nekaterim razlikam v razmišljanju glede nadaljnje poti podjetja XXX in glede percepcije učinkov angažmaja sta obe strani s konsenzom ugotovili, da:
 - je bila izvedba ukrepov optimizacij nujna, saj bi podjetje sicer obtičalo v stagnaciji in ne bi dovolj izkoristilo možnosti, ki jih nudi obdobje konjunkturalne,
 - je bil tovrsten angažma v podjetju predolgo odlašan in sedanji čas dejansko skrajni čas za izvedbo, da ne bi podjetje dodatno izgubilo na konkurenčnosti,
 - je bila izvedba angažmaja v času konjunkturalne, ko podjetju ni tekla voda v grlo, enako smiselna, kot bi bila v času recesije; v sedanjem času je bil razpoložljiv manevrski prostor večji, pritiski pa manjši,
 - je bilo smiselno, da se je k optimizaciji pristopilo na celovit in strukturiran način,
 - je bil enofazni angažma brez dodatne ekstenzivne predhodne analitike in takojšnjo usmeritvijo na optimizacijo izbranih področij smiselna, saj je bilo ob začetku angažmaja na voljo dovolj ustreznih informacij, kje so boleče točke in kaj je potrebno optimizirati,
 - so bili od angažmaja konkretni merljivi rezultati (podrobnosti v nadaljevanju),

- je bil angažma že samo po čisto ekonomski plati glede na koristi vreden vložka zunanjih in notranjih virov,
- je bilo ustrezno, da je bil za pripravo oziroma izvedbo načrta optimizacij angažiran zunanji izvajalec; podjetje samo ni imelo dovolj know-howa, informacij glede možnih izboljšav in najboljših praks, prav tako pa tudi ne dovolj internih virov ter odločnosti in objektivnosti pri izvedbi,
- podjetje angažmaja samo z internimi viri preprosto ne bi moglo izpeljati; tudi če bi ga, bi bili rezultati opazno slabši,
- zunanji izvajalec brez ustrezne podpore internih virov prav tako ne bi mogel solidno opraviti svojega dela,
- se je izbira izvajalca OneSun d.o.o. pokazala kot ustrezna; angažma je bil izveden v okviru dogovorjenih, vnaprej znanih parametrov, rezultati so bili konkretni, izvajalec je brez dvoma dodal vrednost podjetju, razmerje med kakovostjo in ceno je bilo zelo dobro

7. OCENE KONKRETNIH UČINKOV ANGAŽMAJA

- koristi angažmajev optimizacije je generično zelo težko precizno ovrednotiti, saj diferencialna analiza (primerjava efektov ob izvedenem angažmaju ali ohranjanju statusa quo) preprosto ni možna; nadalje je zelo težko razmejiti, kaj bi se tako ali tako zgodilo in kaj je doprinos angažmaja ter kolikšen del optimizacij je dejansko prišel kot posledica zunanjega izvajalca in koliko kot posledica mobilizacije internih virov (kar pa je nenazadnje tudi že učinek angažiranja zunanjega izvajalca),
- pri konkretnih evaluacijah je zato potrebna določena mera previdnosti; učinek angažmaja s tem ni postavljen pod vprašaj, v določeni meri je potencialno vprašljiva le njegova magnituda,
- v primeru podjetja XXX je bilo ocenjeno, da je angažma v najbolj merljivem smislu prinesel:
 - 1,2% večjo celotno prodajo ob upoštevanju, da stroškovna učinkovitost struktur, potrebnih za izvedbo te povečane prodaje, ni bila poslabšana,
 - povečanje prodaje programa XXX za 2,0% ob stabilnih stroškovnih razmerah,
 - znižanje neposrednih stroškov prodajnega procesa za 3,2%,
 - nadaljnjo konsolidacijo prodajnih podprocesov in replikacijo primerov dobrih praks, ki so fiksne stroške prodaje znižali za nadaljnjih 1,8%,
- ocenjeno je zato bilo, da je bil celoten potencial, ki se je za podjetje XXX sprostil na osnovi angažmaja, nekje med 1,7% in 2,4% letne vrednosti prodaje podjetja; manjši del tega potenciala (približno 0,3% vrednosti prodaje) je bil enkratne narave, večji del pa se je nanašal na letni cikel in so zanj veljali učinki kumulativnosti, torej je šlo za letno indeksacijo učinkov,
- ocene so bile narejene na osnovi razpoložljivih konkretnih analitičnih podatkov podjetja XXX ob upoštevanju točke v njegovem razvojnem ciklusu, zakonitosti panoge in pričakovanih gospodarskih razmerah,
- gornje ocene se nanašajo na delež izboljšanja glede na izhodiščno stanje v podjetju XXX ob začetku angažmaja ne glede na to, kako optimalno ali neoptimalno je to stanje bilo – gre za oceno, koliko se je z angažmajem pridobilo,
- ker življenje teče po svoje in se vsi postavljeni načrti implementacije nikoli ne udejanjijo 100% tako, kot je bilo načrtovano, spremembe pa s seboj prinesejo tudi določene druge hibe, ki jih prej ni bilo, je korektno, da se v praksi glede na polni potencial obravnava določen implementacijski faktor angažmaja; ta je bil ocenjen na 0.7, kar pomeni, da je bilo predpostavljeno, da je bilo v dejanskem scenariju razvoja dogodkov izkoriščenega 70% optimizacijskega potenciala angažmaja,
- po odbitku enkratnega dela je bil zato

ovrednoteni dejanski učinek angažmaja v podjetju XXX
nekje med 1,0% in 1,5% izhodiščne letne vrednosti prodaje,
konkretno med 199.000€ in 298.000€ letno

- to je bilo povsem v skladu z izhodiščnimi in kasnejšimi ocenami, da se bo angažma upoštevalje vse stroške (tako eksterne, kot interne in oportunitetne) povrnil že znotraj 12 mesecev od svojega začetka (implementacija je zaradi *quick win* naravnosti angažmaja tekla že sproti) in to seveda že v strogo ekonomskem smislu, pri čemer se na to potem dodajo še dosežene strateške koristi,
- izvedba optimizacijskega angažmaja v podjetju XXX se je torej v vseh ozirih izkazala za v celoti upravičeno.