

A TeddyGum gumimaci gyártó ipari vállalat napok óta válsághelyzetben van. Botond, az ügyvezető igazgató sorra kapja az Excel táblázatokat az értékesítési területről, miszerint a cég eladási adatai korántsem alakulnak olyan fényesen, mint azt a korábbi jelentésekből remélni lehetett.

Egy kérdésre szeretne választ kapni: miért nem sikerül eladni a terveknek megfelelő mennyiségű gumimacit?

Feladat

Megbízza az IT csapatot, hogy interjúk és tapasztalataik segítségével rajzolják fel, hogy működik jelenleg a cégben a megrendelés teljesítés folyamata nagyvonalakban, és tegyenek javaslatot a hatékonyabbá tételére, hogy könnyebb legyen a majdani BI (üzleti intelligencia) rendszerbe beleültetni. Ezen felül szükséges lehet a jelenlegi informatikai infrastruktúra felmérése is.

A csapat ennek megfelelően elkezdi a felmérést és részlegenként próbál utánajárni a probléma forrásának, remélve, hogy a visszajelzések alapján a vállalat folyamatait is értelmezni tudják.

Az értékesítési vezető a következőket mondja:

"A Karácsony előtti piackutatás eredménye alapján úgy gondoltuk, az ünnepek alatt jelentősen növekedni fog az eladásunk. Készítettünk egy marketingtervet, és egy kampány keretein belül olcsóbban kínáltuk a gumimacit is. Nekünk úgy tűnt, a tervünk bevált: az elmúlt két hétben háromszor annyi megrendelés érkezett be, mint amennyi általában szokott. Itt vannak az adatok az ERP rendszerünkből, jól látszik, hogy a megrendelések mégsem lettek teljesítve. Nem tudom, mi lehet az oka."

Közben a következő e-mail érkezik az egyébként szabadságon lévő pénzügyi vezetőtől:

" Kedves Botond!

Távollétem alatt rápillantottam a beérkező pénzeinkre, mert a kontrollerünk figyelmeztetett, a bevételek nem úgy alakulnak, ahogy terveztük. A marketingtől kapott tervek tényleg nem jól alakulnak. A probléma oka biztosan nem nálunk van, de nem tudjuk hol, a számlákon csak a hiány látszik, az oka nem. Gyorsan ki kellene deríteni, mert nem fogjuk tudni finanszírozni hosszútávon az alapanyagok beszerzését."

Az IT csapat készített egy kimutatást az ERP rendszerből a beszerzési adatokról, mert azt gyanítja, nem rendeltek elég árut. A következőket tudja meg:

- *A szokásos mennyiség háromszorosát rendelték, tehát éppen annyival többet, amennyivel a marketing előre jelezte a megnövekedett keresletet.*
- *Az alapanyag meg is érkezett, fel is használták.*
- *A beszállítókat már ki is fizették.*

Botond ekkor már nagyon ideges. Az már biztos, hogy a probléma a cégen belül van, s még csak fel sem tűnt senkinek. Úgy dönt, időpazarlás ide vagy oda, minden létező jelentést begyűjt a területekről, ami szóba jöhet.

HR osztály riportja munkaidő nyilvántartásról és balesetekről:

A jelentés szerint nem volt munkaerőhiány, és az időszak alatt termelés kiesést okozó baleset nem történt. Bár a téli időszak közeledtével nagyobb volt a megbetegedések aránya, a vezetők helyettesítési tervei jól működtek, nem volt fennakadás semelyik területen.

Termelési riport az ERP rendszerből:

A termelés az időszak alatt zavartalanul zajlott. Műszaki hiba nem volt tapasztalható. A termelés főbb adatai a terveknek megfelelően alakultak, leszámítva a termelt gumicukor mennyiséget.

Szállítási riport és készletállomány az ERP rendszerből:

Az ERP szerint jelenleg készleten egyáltalán nincs a raktárban eladható gumimaci. A logisztika részleg a megrendelések szállítását a beérkezések sorrendjében teljesítette, az értékesítés meghagyása szerint. Látják, hogy jelentős megrendelés-állomány maradt teljesítés nélkül, ezt jelezték is a termelésnek.

Botond és az IT csapat már látják, hogy a termelésen lehet valami probléma, de a gond mélyebb megértéséhez bizony már az adatok mélyében kell kutatni. Viszont látják azt is, hogy a problémát a részlegek közötti kommunikációval, és az információ gyorsabb áramlásával sokkal előbb fel lehetett volna fedezni.

A fő üzleti kérdés: miért nem sikerült eléggé növelni az értékesítést?

A cég vezetése és az ügyvezető az alábbi információkat szeretné egy modellben, rendszerben elérni, elemezni és tervezni, természetesen az idő dimenziójában vizsgálva. A történetben a szóban forgó adatok az egyes funkcionális területeken a keletkezésük alapján kerültek felsorolásra.

Marketing/Értékesítés:

- Várhatóan a közeljövőben mennyit értékesíthetünk?
- Milyen a jelenlegi megrendelés állomány?
- Mely termékekből áll össze a megrendelés állomány?
- Mennyi a teljesített/teljesítetlen megrendelések aránya?

Termelés:

- Mennyit termeltünk az egyes termékekből?
- Mennyire vannak kihasználva a kapacitások?
- Mennyi a selejtarány?
- Az egyes legyártott termékek mely alapanyagból származnak? (pontosan melyik)
- A felhasznált alapanyag melyik beszállítótól jött és mi volt az ára?
- Az egyes termékek receptjei
- Anyagszükségleti tervek (a receptek alapján számolva)

Logisztika/Beszerezés:

- Mennyi anyagot szereztünk be?
- Milyen áron vásároltunk az egyes beszállítóktól?
- Mi a beszerzési terv?
- Adott beszállítótól maximálisan rendelhető mennyiség (jelenleg ezt nem vezetik sehol, csak „tudják” a TG-nél)

Természetesen mindezeket összefüggéseikben szeretnék látni, vagyis ahol lehet, teremtsünk kapcsolatot a fenti adatsorok között. Vegyük figyelembe, hogy a fenti adatok különböző részrendszerekben vannak tárolva, úgy, mint:

Anyaggazdálkodási modul: beszerzés, készletgazdálkodás, számlaellenőrzés, anyag bevételezés szervezése és lebonyolításának támogatása.

Termelésirányítási modul: hosszú és rövidtávú termelés tervezés, szükséglettervezés, nagyvonalú és részletes ütemezés, erőforrások tervezése, gyártásvezérlés támogatása.

Ügyfélkapcsolati és értékesítési modul (CRM): visszajelzések kezelése, kapcsolatkezelés, igény és értékesítési jelentések, marketing kampány (hírlevelek, stb.), értékesítési folyamat támogatása.

Botond megjegyzi még azt is, hogy nem kíváncsi az egyes modulok adataira, nem is szeretné kezelni azokat külön-külön, ő csak egy központi rendszert szeretne, amit a részrendszerek kiszolgálnak. Tudjuk azt is, hogy funkcionalitást tekintve integrált ERP rendszert használ a TeddyGum, ami a klasszikus háromszintű hierarchia szerint épül fel.