

Описание бизнес-процессов. Вариант 1

Краткий обзор организации.

Цветочный магазин «Букет» (далее по тексту ЦМ) занимается розничной продажей свежесрезанных цветов, букетов, цветочных композиций, горшечных растений, сувениров и сопутствующих товаров. Кроме этого, магазин предоставляет услуги по доставке цветов и оформлению праздничных торжеств.

Руководство и персонал магазина нацелено на поддержание качества оказываемых услуг и товаров, путём постоянного изучения и анализа спроса и покупательской способности, а также расширение предлагаемых услуг. За время работы руководством выстроены долгосрочные отношения с крупными и надежными поставщиками, на основе которых выполняются своевременные поставки качественного товара.

Для удобства покупателей существует услуга доставки, которой можно воспользоваться, сделав заказ через сайт цветочного магазина, позвонив по телефону или в самом магазине. Для оплаты заказа введена система электронных платежей.

Специально для постоянных покупателей предусмотрена программа лояльности, подразумевающая выдачу дисконтной карты. С целью поддержания интереса у покупателей, ознакомления с новым товаром и привлечением новых клиентов в магазине проводятся различные акции и скидки.

Для поддержания качества оказываемых услуг и товаров, а также уровня эффективности и рентабельности финансово-хозяйственной деятельности магазина, проводятся мероприятия по анализу статистики спроса покупателей. Руководством и персоналом ЦМ «Букет» решаются задачи по планированию объема продаж, составляются планы объемов реализации на различные периоды времени, производится управление закупками и запасами. Не менее важную роль составляют процессы учета товаров и ценообразования на основе различных факторов, как внешних, так и внутренних.

Необходимо автоматизировать:

- Управление продажами;
- Планирование продаж и закупок;
- Управление запасами;
- Управление заказами;
- Управление взаиморасчетами с контрагентами;
- Анализ товарооборота предприятия;
- Анализ цен и управление ценовой политикой;
- Мониторинг и анализ эффективности торговой деятельности.

Анализ бизнес-процессов:

Основная деятельность цветочного магазина, в ходе которой осуществляются процессы по управлению и учёту отражена на диаграмме (Рисунок 1). Функции по планированию продаж, управлению закупками, ценообразованием, продажами, учёту товаром и складскому учёту, управлению запасами представляют собой взаимосвязанный процесс.

Для цветочного магазина важной функцией является планирование продаж. Так как продукцией является скоропортящийся товар, необходимо точно рассчитать объем реализации на прогнозируемый период во избежание альтернативных издержек или списания нерезализованной продукции.

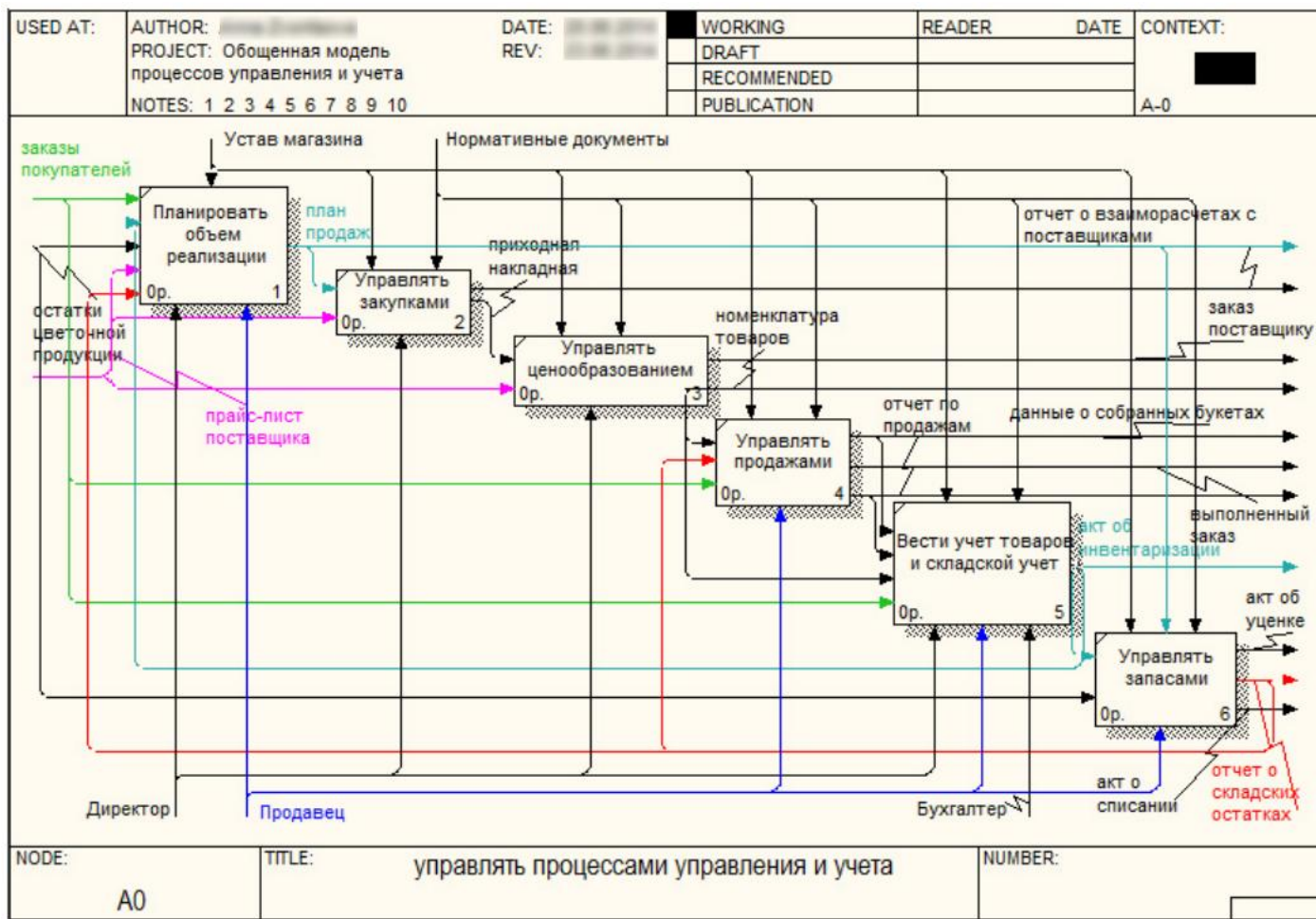


Рисунок 1-Обобщенная модель процессов управления и учета

При планировании объемов продаж обычно учитывается прогноз роста рынка, динамика развития конкурентов и, конечно, собственные показатели предприятия за прошедший период. Полный отчет о продажах предприятия, ее структурных подразделений и отдельных сотрудников помогает планировать продажи и корректировать план в режиме реального времени.

Процесс планирования продаж цветочного магазина «Букет» на будущий период можно разделить на несколько этапов. Во-первых: оценка текущего положения, финансовых показателей, продаж, маржи и рентабельности бизнеса. Во-вторых, это сбор аналитики за прошедший период и расчет данных на будущий. В-третьих, это факторы, которые появились (или появятся) только в этом периоде, поэтому не могут быть учтены аналитикой за прошедшее время (например, праздничные дни).

Планирование продаж производится директором магазина. На основе имеющихся данных из журнала продаж, отражающем финансовые показатели предприятия, количестве оставшегося товара на складе, акте об инвентаризации, товарных накладных, полученных от поставщика. Исходя из этого, рассчитывается прогнозируемый оборот на следующий период, выявляется необходимый ассортимент товара для выполнения плановых показателей.

Подробный процесс планирования продаж представлен на диаграммах в приложении.

Отдельное внимание уделяется этапу расчета объема реализации на прогнозируемый период (Рисунок 2).

- Закупка продукции необходимого качества по оптимальным ценам.

Для выполнения рассмотренных задач требуется определить категорию товара, условия и объем закупок, выбрать поставщика. При установлении предмета закупок в соответствии потребностями организации определяются необходимые качественные характеристики. Объем закупок определяется с учетом запасов продукции на складе магазина. При согласовании условий закупок особое внимание уделяется цене товара, срокам и процессу доставки, порядку оплаты и т.д.

Все начинается с того, что магазин заключает контракт с тем или иным поставщиком на поставки определенных цветов (свежесрезанных и горшечных). При наступлении сроков поставщик доставляет в магазин определенное количество цветов разных видов в соответствии с составленным заранее заказом.

Процесс учета полученного товара от поставщика, проверка на соответствие заказу и расчет с поставщиком происходит вручную, вся информация содержится в накладной. Товарная накладная содержит вид, название цветов, сорт, артикул, количество, стоимость по каждому из них и итоговую сумму заказа. Расчет с поставщиками и отсрочки платежей ведутся вручную.

Рассмотрим процесс управления закупками (см. приложение).

Входящими потоками являются прайс-лист поставщика, заказ от покупателя, товар от покупателя и т.д. А исходящими товар от поставщика, платёж поставщику, товарная накладная с надбавкой и т.д. Процесс осуществляется в соответствии с уставом магазина, планом продаж и нормативными документами.

В приложении представлена диаграмма, отображающая работу директора, продавца и бухгалтера по управлению процесса закупками, в ходе которой выполняются следующие действия:

- Анализ объемов реализации прошлого периода
- Планирование объема закупок
- Проведение складского учета

На рисунке 3 приведена декомпозиция процесса анализа объемов реализации прошлого периода и складского учета.

На первом этапе необходимо проанализировать статистику реализации, которая отражена по данным журнала продаж и кассовой книге, на основе выручке текущей недели.

Второй этап – расчет остатков, выявленный путем переучета продукции в ходе инвентаризации. Документ на данном этапе – акт об инвентаризации. Инвентаризация проходит в конце недели и каждого месяца для выявления рентабельности, эффективности деятельности и соответствия плану продаж магазина. Проводится и обязательная годовая инвентаризация для бухгалтерской отчетности. Инвентаризация проходит в конце каждого месяца, для выявления возможной недостачи.

Проходит инвентаризация следующим образом:

Подсчет остатка на конец месяца (на 30е число), вывод остатка (на 1е число), прибавляем приход за весь месяц (по товарным накладным с торговой наценкой), вычитаем расход за весь месяц (товарные накладные по закупке товара). По результатам инвентаризации составляется инвентаризационная опись.

Особое внимание в процессе планирования объема закупок является расчет объема закупок, который можно подробно рассмотреть в приложении. В процессе планирования и управления закупками также проводится складской учёт товаров. На диаграмме в приложении можно подробнее рассмотреть, как происходит учет, контроль и хранение

На третьем этапе рассчитывается прогнозируемый объем реализации на неделю по цветам, с учетом увеличения спроса на праздники и выходные. Этот этап формируется в результате выполнения первого и второго этапов и определяется необходимое количество товаров.

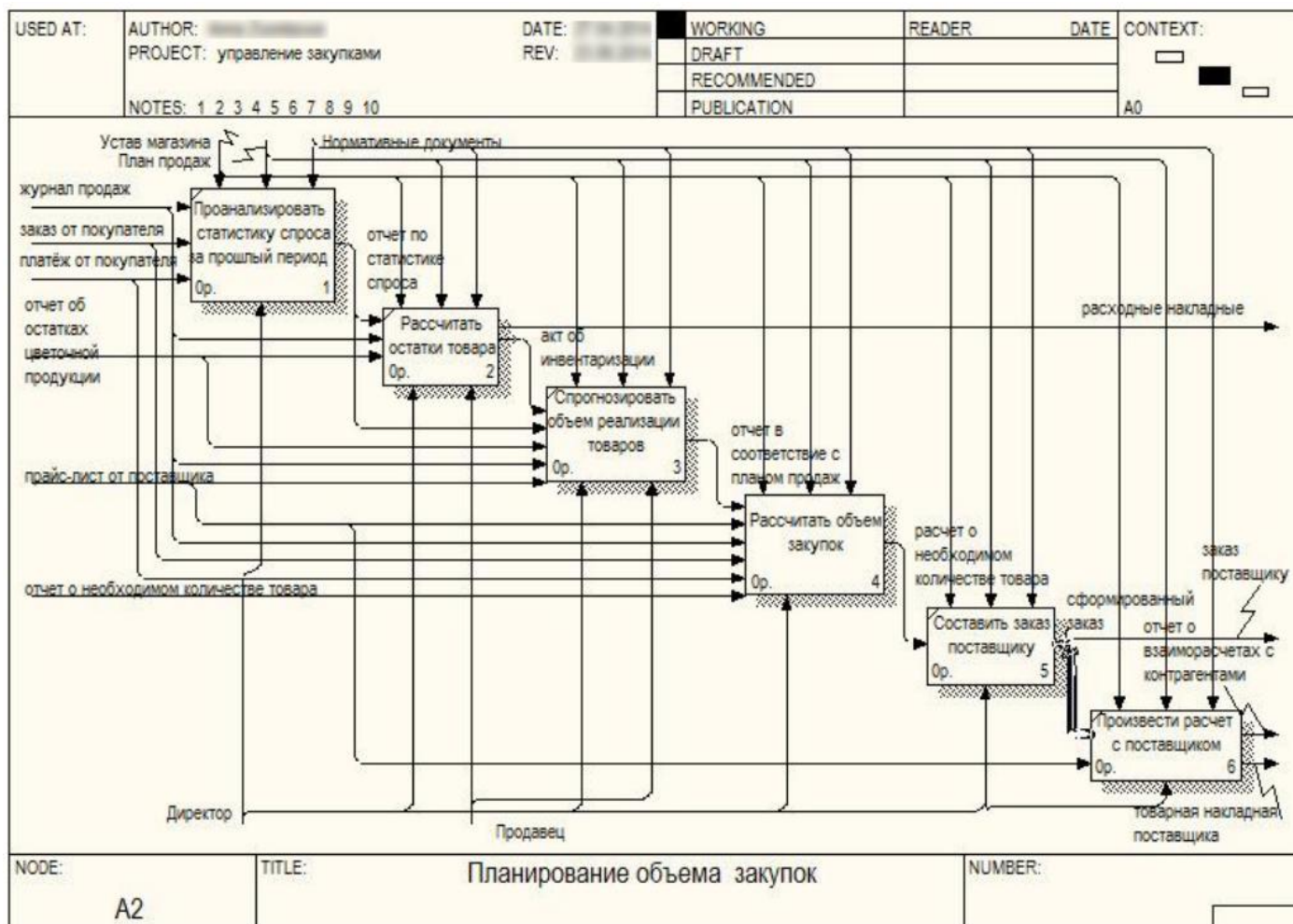


Рисунок 3-Планирование объема закупок

Необходимо также рассчитать ожидаемую выручку по дням и всю неделю для покрытия расходов и получения чистой прибыли. При этом также учитывается информация о заказах клиентов на тот или иной товар.

Подведя итоги по всем пунктам, определяется прогнозируемый объем закупок у поставщика и составляется заказ.

От правильно составленного плана продаж зависит вся эффективность предприятия в целом. В конце месяца подводятся итоги по расходам и итогам, проводится анализ деятельности предприятия с целью получения информации о покрытии всех расходов по закупке товаров, расчете заработной платы, выплате аренды, расходы на основные средства, рекламную деятельность.

Важным процессом в деятельности магазина является учёт товаров, который ведет на протяжении всей смены продавцом (см. приложение).

Каждая покупка, пробивается в кассовом аппарате и записывается в торговый журнал.

Торговый журнал ведётся в цветочном магазине по указу директора для отражения реальной действительности состояния дел и учёта товаров. В нём указывается дата, ФИО продавца, список покупок в текущую рабочую смену: наименование, количество, цена, итоговая сумма выручки за день. Подсчитывается количество проданного товара за день и выводится остаток по приходным накладным. Затем в конце смены запись о дневной выручке дублируется в кассовую книгу.

Декомпозиция данной функции представлена на диаграмме IDEF3 в приложении.

Данный процесс весьма трудоёмкий и многочисленные записи в журнал продаж, дублирующие акт продажи по чеку нередко выполняются в условиях дефицита рабочего времени, связанного с потоком покупателей. В праздничные дни для цветочного магазина вести ручной учёт

особенно трудно и не рационально. Поэтому во избежание ошибок, связанного с человеческим фактором и экономии времени, данный процесс подлежит обязательной автоматизации.

Ведение журнала продаж облегчает процесс заполнения кассовой книги бухгалтером. Кассовая книга применяется для учета поступлений и выдач наличных денег организации в кассе.

Следующий процесс, который следует рассмотреть – анализ цен и управление ценовой политикой магазина.

Прибыль магазина зависит от множества факторов. Одним из важнейших является розничная цена товаров. Для того чтобы бизнес приносил прибыль, она должна превышать стоимость товаров, которая складывается из закупочной стоимости и стоимости доставки, выкладки и т.д. Механизм ценообразования подразумевает всевозможные принципы, закономерности, а еще способы формирования цены, в данном случае цены реализации товаров. В ходе ценообразования продавец оперирует такими определениями как состав, структура цены, индекс расценок, цены на подобный продукт, цены конкурентов, потери обращения, норма прибыли и так далее. Надлежит отметить, что при установлении цены организация торговли постарается учесть все факторы, которые оказывают непосредственное действие на цену товара и ее уровень (см. приложение).

На диаграмме в приложении также рассмотрен подробный процесс управления ценообразованием, осуществляемый директором цветочного магазина «Букет». После приёмки товара следует обработка товара и ценообразование (розничная стоимость цветов устанавливается в соответствии с ценовой политикой магазина). Новая цена фиксируется вручную опять же в накладной с товарной наценкой и на ценниках магазина. Устанавливается с учетом спроса на продукцию данного вида, расчета стоимости издержек по изготовлению, доставке и реализации продукта, цен конкурентов и количества предложений подобного рода товаров другими продавцами. Торговая надбавка, выраженная в процентах для каждого товара разная и рассчитывается для каждого вида отдельно, таким образом обеспечивая возмещение затрат по продаже товаров и получение прибыли.

Не менее значимым процессом в цветочном магазине является процесс управления запасами.

Управление запасами — это процесс определения и поддержания оптимального размера запасов, а также обеспечение их финансирования.

Система управления запасами - это комплекс мероприятий по созданию и пополнению запасов, организации непрерывного контроля и оперативного учета товаров, позволяет минимизировать совокупные затраты по обслуживанию и хранению запасов (см. приложение).

Управление запасами позволяет оценить текущее состояние запасов и разработать рекомендации по их эффективному управлению.

Дефицит запасов вызывает падение объемов реализации, в некоторых случаях — необходимость срочно приобретать необходимые товары и материалы по завышенным ценам. Следствием является недополучение магазином возможной прибыли.

Избыток запасов приводит к увеличению затрат на их хранение, неполучению возможных доходов и потерям в результате физической порчи и моральному старению запасов.

Для цветочного магазина нежелательно испытывать как недостаток, так и избыток запасов.

Среди факторов, которые оказывают влияние на объем запасов организации, наиболее значимыми являются следующие:

- условия приобретения запасов (объемы партий поставки, частота заказа, возможные скидки);
- условия реализации готовой продукции (изменение объемов продаж, скидки в цене, состояние спроса);
- издержки по хранению запасов (складские расходы, возможная порча).

Рассмотрим процесс управления запасами (см. приложение).

В управлении запасами задействованы директор, продавец и бухгалтер. Сначала производится анализ на соответствие плану продаж и расчёт складских остатков, по результатам которых выявляются те, товары, которые необходимо разбить на группы и категории для учёта сроков хранения. На основании которых принимается решения о дальнейших действиях товародвижения: уценка товара, списание товара или, в случае, товара надлежащего качества и соответствия срокам

плана продаж – дальнейшая реализация товара.

Специфика цветочного бизнеса состоит в том, что продукцией является скоропортящийся товар, таким образом существует естественная убыль. Продолжительность жизни цветов коротка и они могут быстро прийти в нетоварный вид, на такие цветы устанавливается скидка, а нереализованные цветы списываются. Списания и изменения по ценам обязательно фиксируются в торговом журнале.

Скидка на цветы, горшечные растения рассчитывается исходя из срока годности каждого сорта по отдельности. Например, в случае нереализации розы в течение 3-х дней устанавливается скидка, по истечению ещё 3-х дней – списание. Для сувениров и сопутствующих товаров предусмотрена только скидка.

Расчет сроков реализации представлен на диаграмме IDEF3 (Рисунок 4).

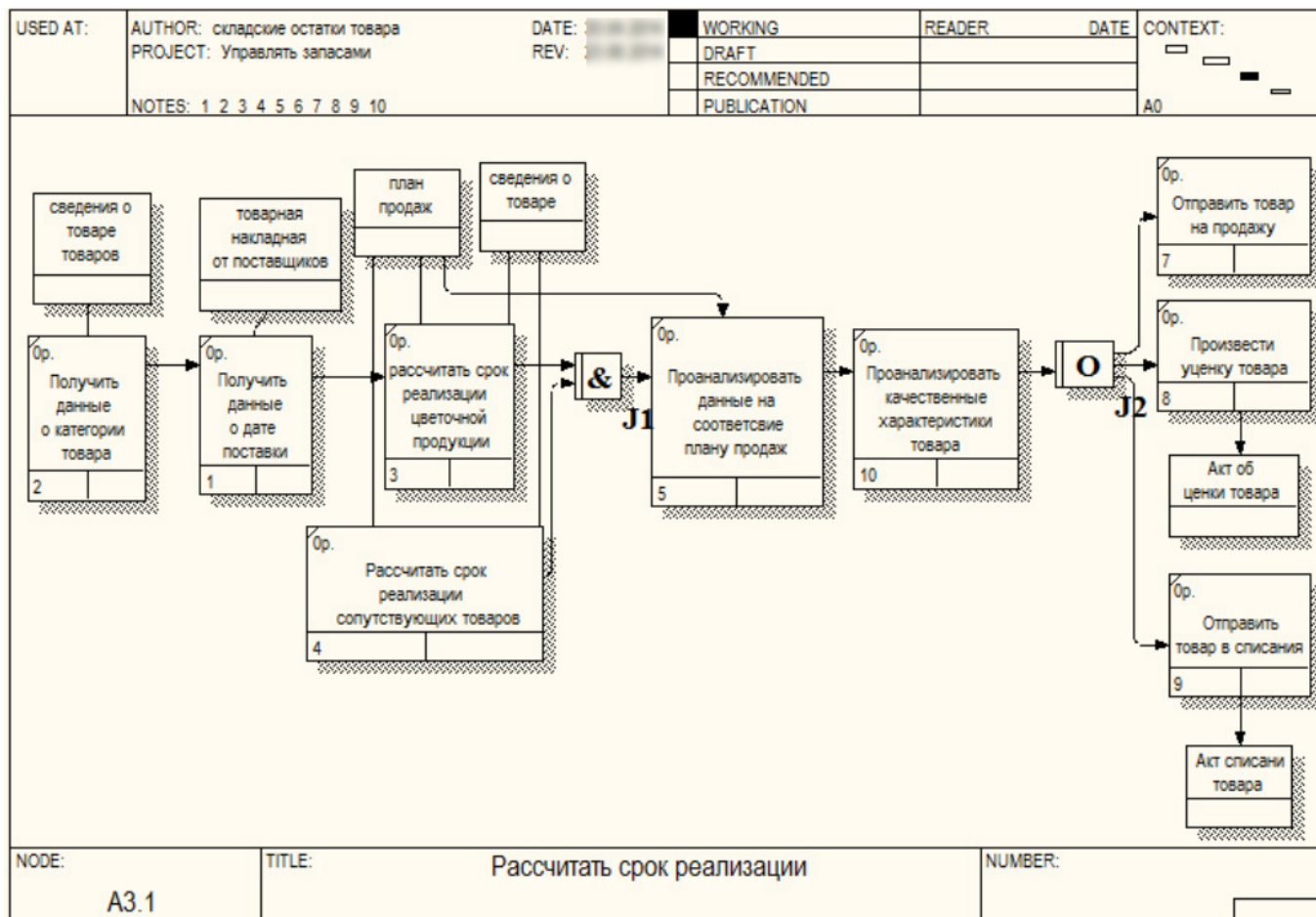


Рисунок 4-Рассчитать срок реализации

Результатами управления запасами являются:

- снижение возможных потерь объемов реализации по причине недостатка в запасах
- ускорение оборота;
- максимальное уменьшение излишков;
- снижение затрат магазина на хранение;
- уменьшение потерь от порчи, старения запасов;

Последний процесс, который необходимо автоматизировать это управление выдачей дисконтных карт (см. приложение).

В цветочном магазине «Букет» существует дисконтная система. При покупке товара на определенную сумму, покупателю выдается дисконтная карта (см. приложение). Карта предоставляет фиксированную скидку в процентах от суммы оплаты. Не является магнитной, без штрих-кода, соответственно не ведётся учёт карт и их выдача клиентам. Данные о том, какому лицу и в каком

количестве выданы дисконтные карты нигде не хранятся

В магазине проходят скидки и акции, информирование происходит путём смс-рассылки на номера телефонов, оставленных в магазине покупателями под их роспись личного согласия, хранятся в документе Word.

Приложения

USED AT:	AUTHOR: [redacted]	DATE: [redacted]	<input checked="" type="checkbox"/> WORKING	READER	DATE	CONTEXT: TOP
	PROJECT: Планировать продажи	REV: [redacted]	<input type="checkbox"/> DRAFT			
			<input type="checkbox"/> RECOMMENDED			
			<input type="checkbox"/> PUBLICATION			
NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						

Устав магазина
↓

Акт об инвентаризации
↓

Внутренняя документация
↓

журнал продаж →

финансовая отчетность →

товар на складе →

товар →

товарная накладная от поставщика →

Планировать продажи

← сформированные плановые показатели

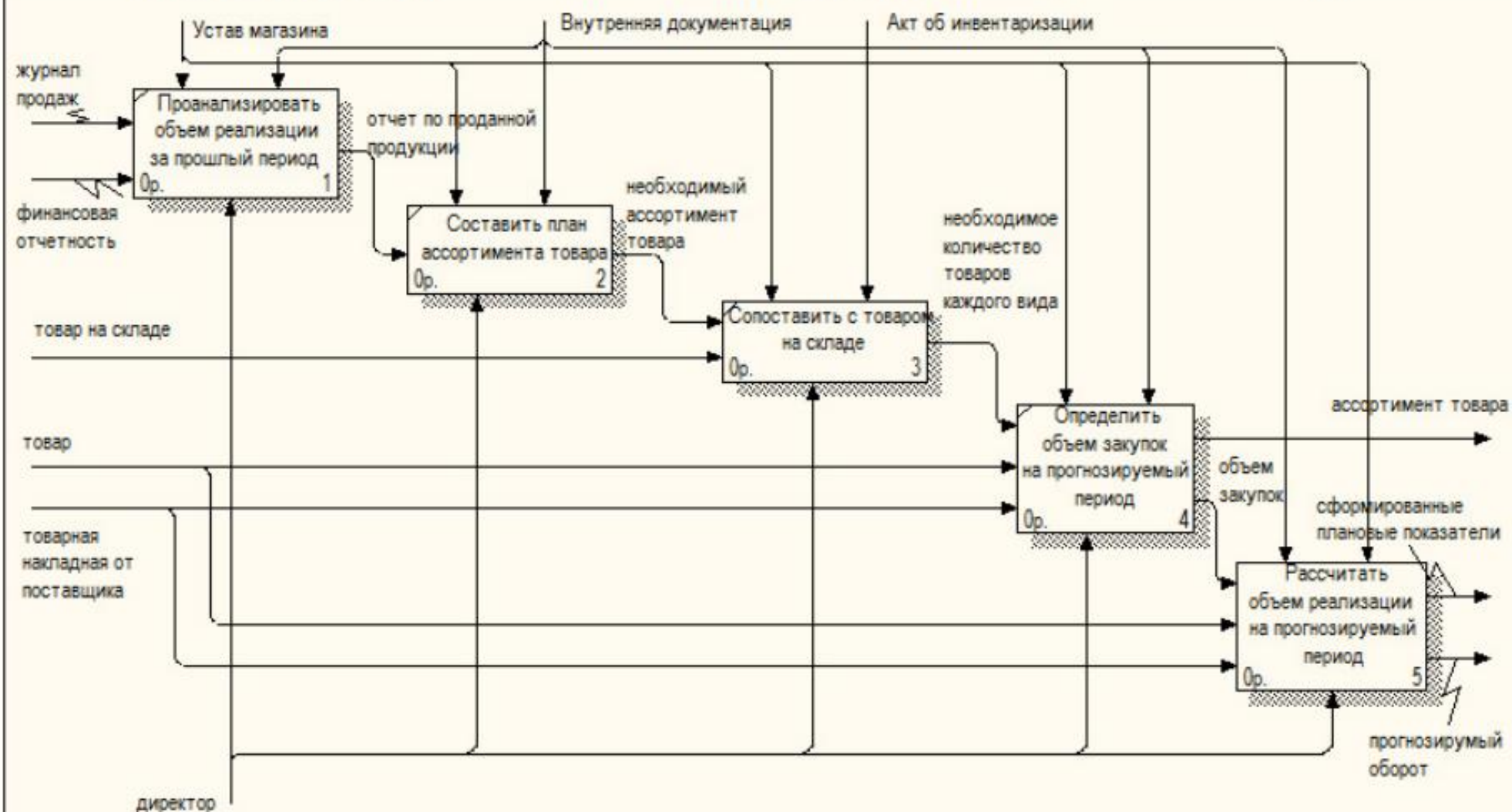
← прогнозируемый оборот

← ассортимент товара

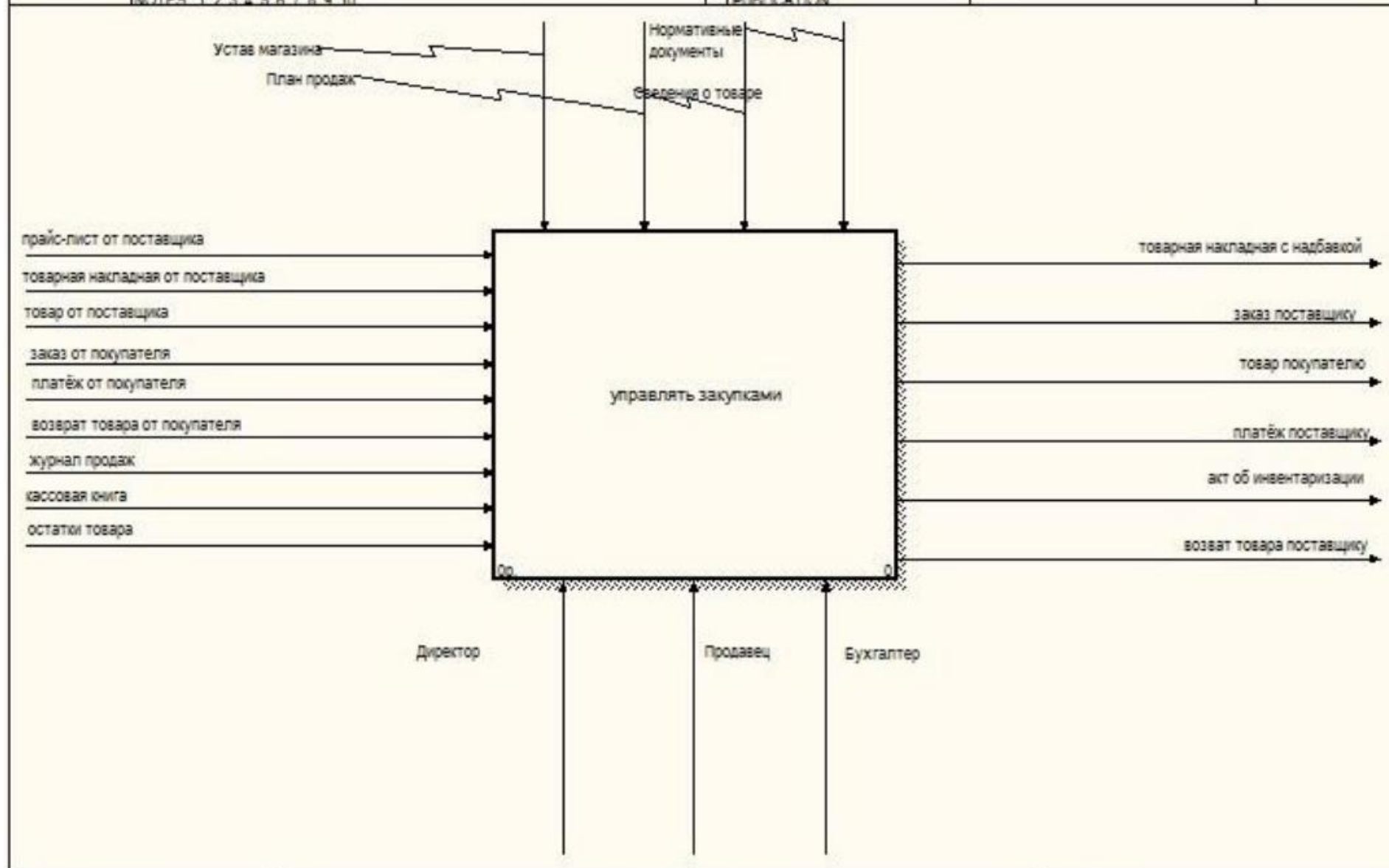
0р.
0

↑
директор

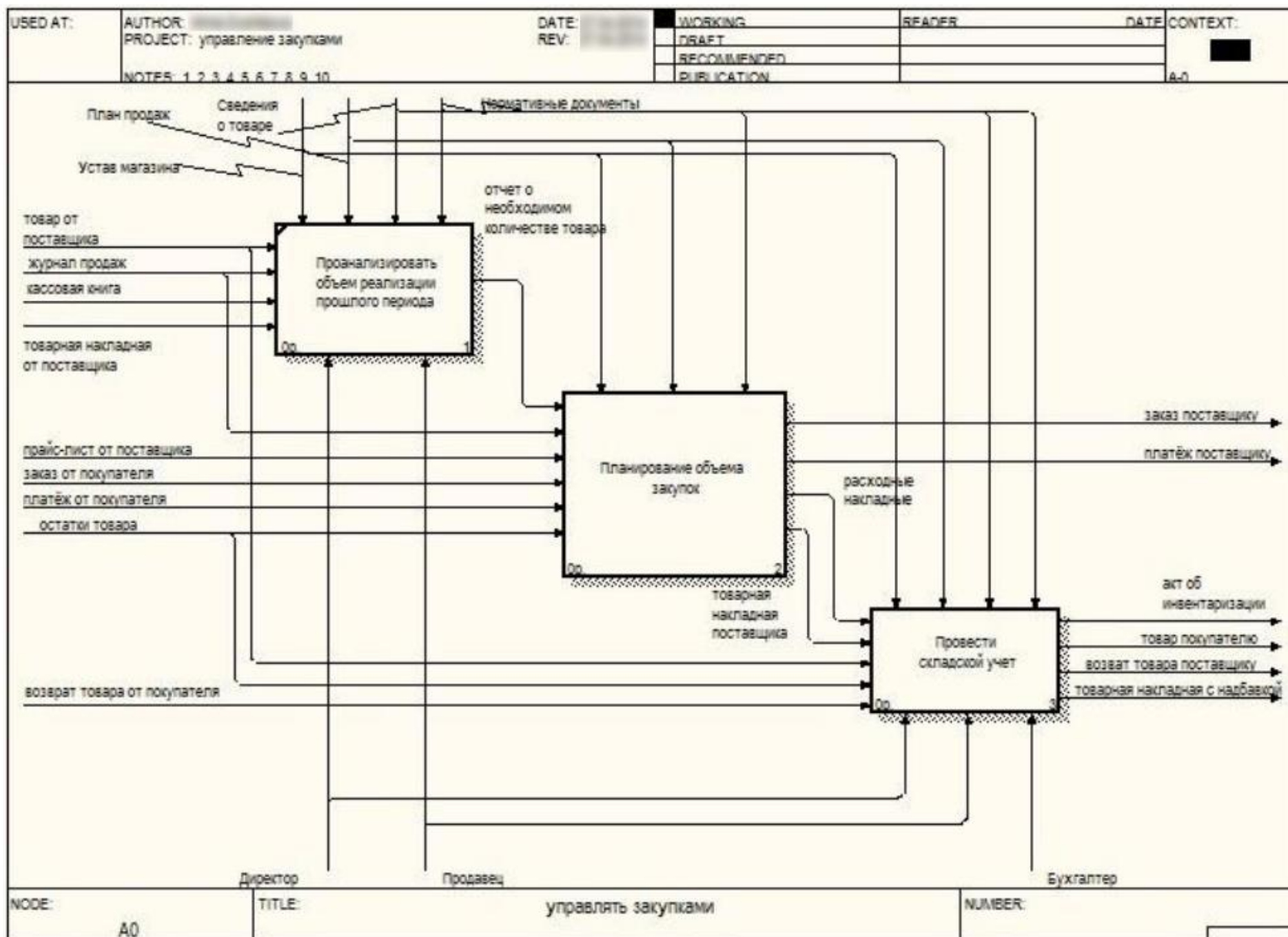
NODE: [redacted]	TITLE: Планировать продажи	NUMBER: [redacted]
--	----------------------------	--



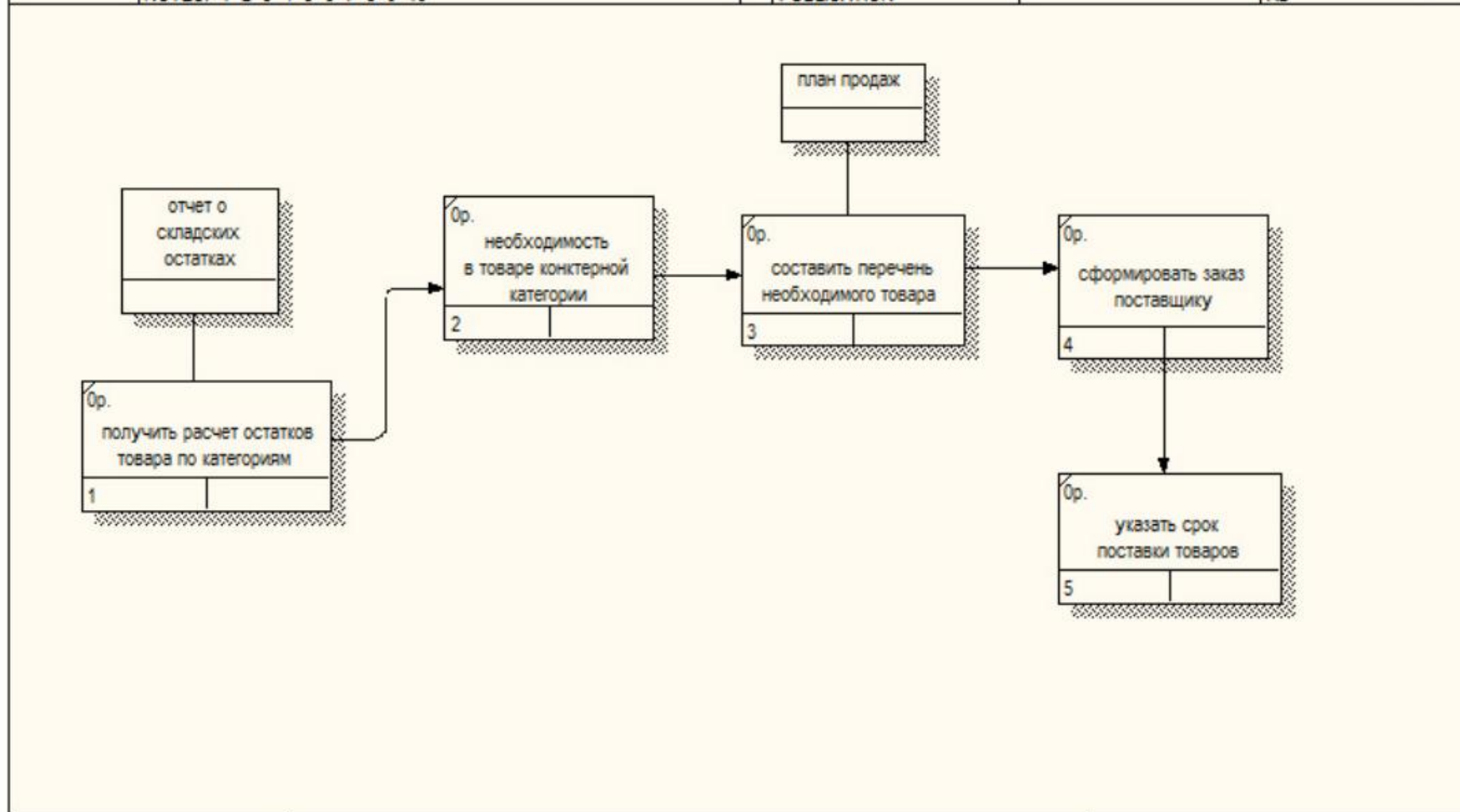
USED AT:	AUTHOR: XXXXXXXXXX	DATE: XXXXXX	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: управление закупками	REV: XXXXXX	DRAFT			TOP
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			
			PUBLICATION			



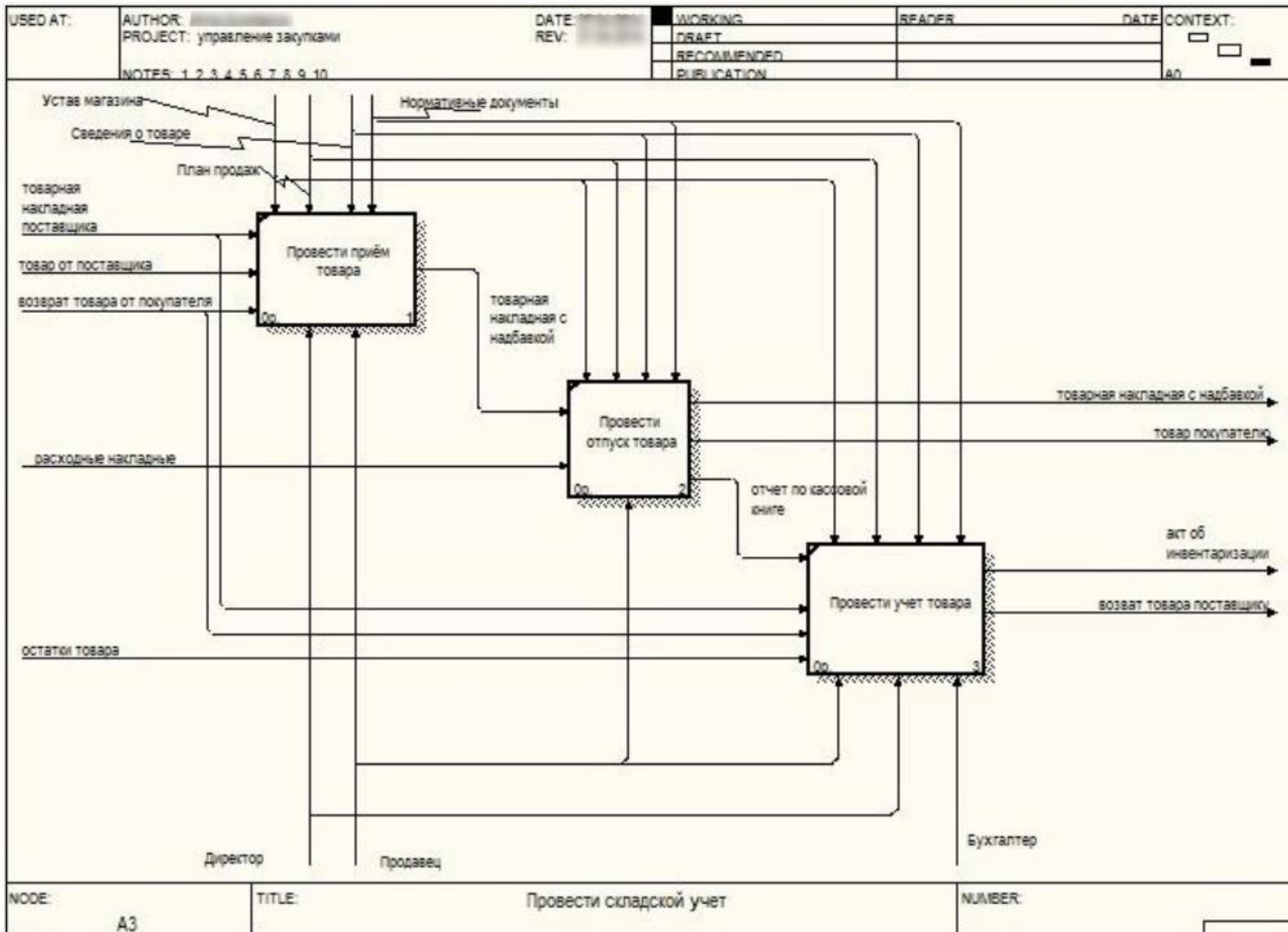
NOOE: A-0	TITLE: управлять закупками	NUMBER:
-----------	----------------------------	--

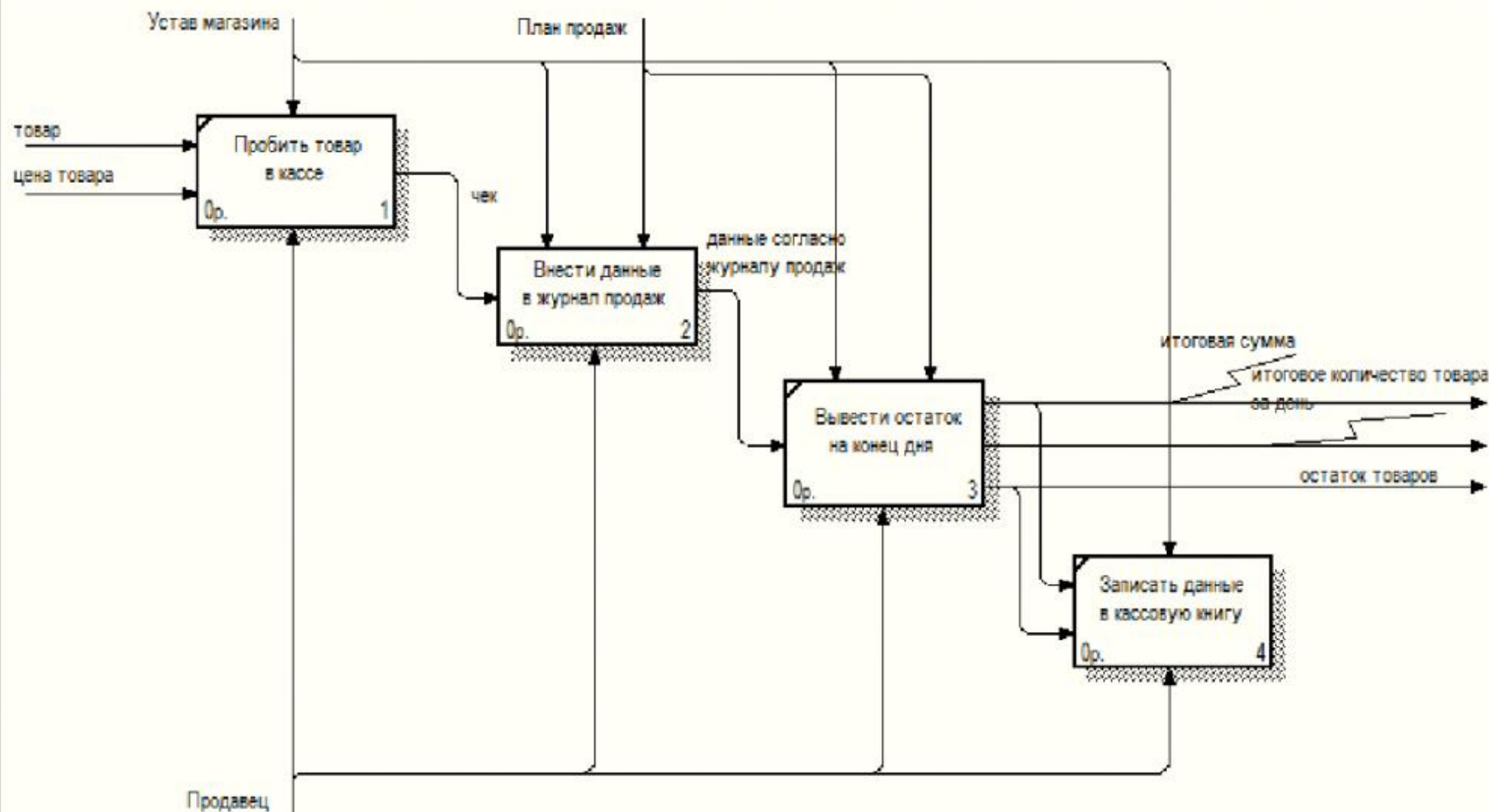


USED AT:	AUTHOR: [REDACTED] PROJECT: управление закупками NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	DATE: [REDACTED] REV: [REDACTED]	<div></div> WORKING	READER	DATE	CONTEXT: <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> A2
			<div></div> DRAFT			
			<div></div> RECOMMENDED			
			<div></div> PUBLICATION			

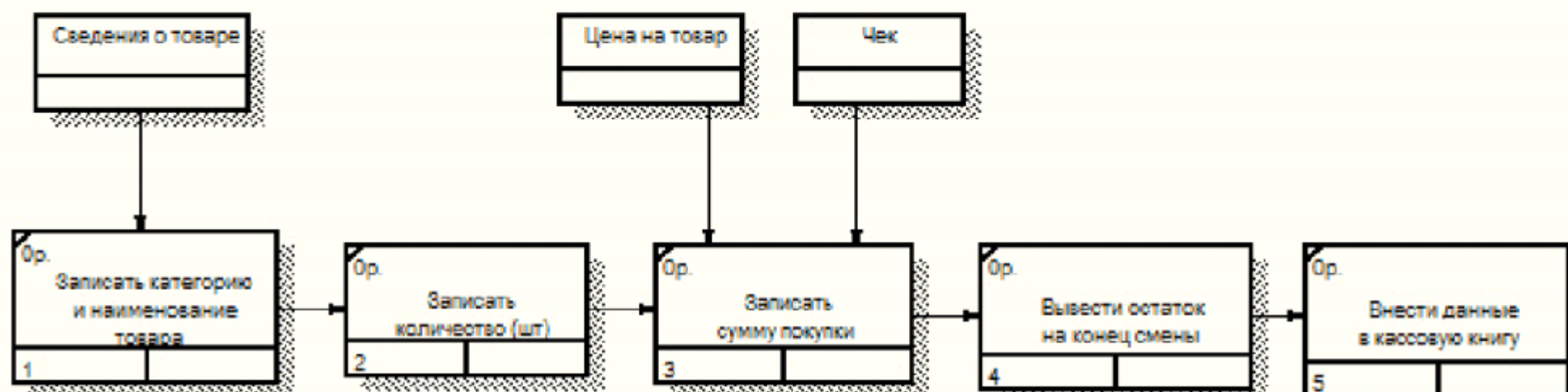


NODE: A24.1	TITLE: Рассчитать объем закупок	NUMBER:
--------------------	--	-----------------



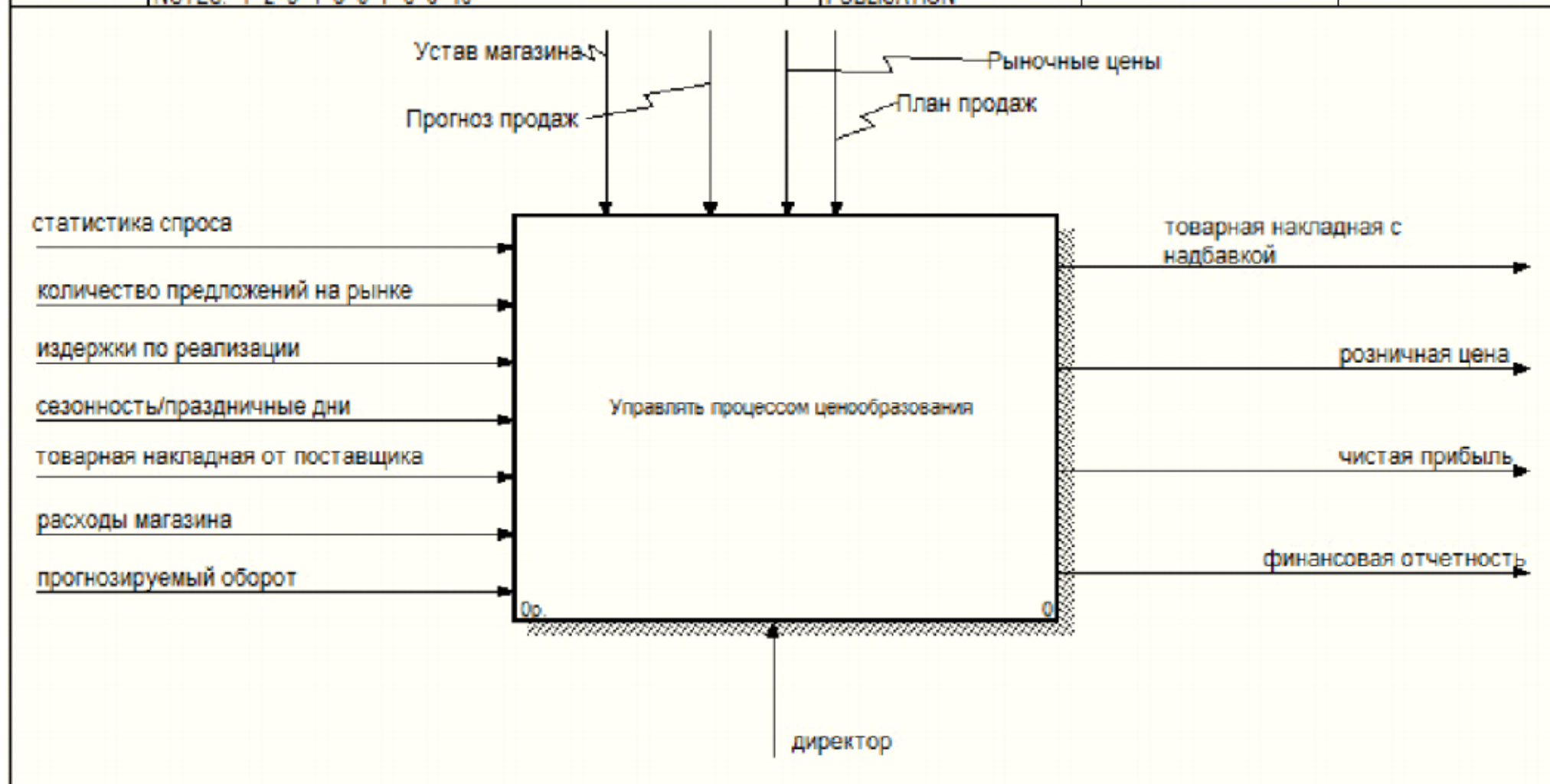


USED AT:	AUTHOR: <input type="text"/>	DATE: <input type="text"/>	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	PROJECT: Учёт товаров	REV: <input type="text"/>	DRAFT			
			RECOMMENDED			
			PUBLICATION			
NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						A0



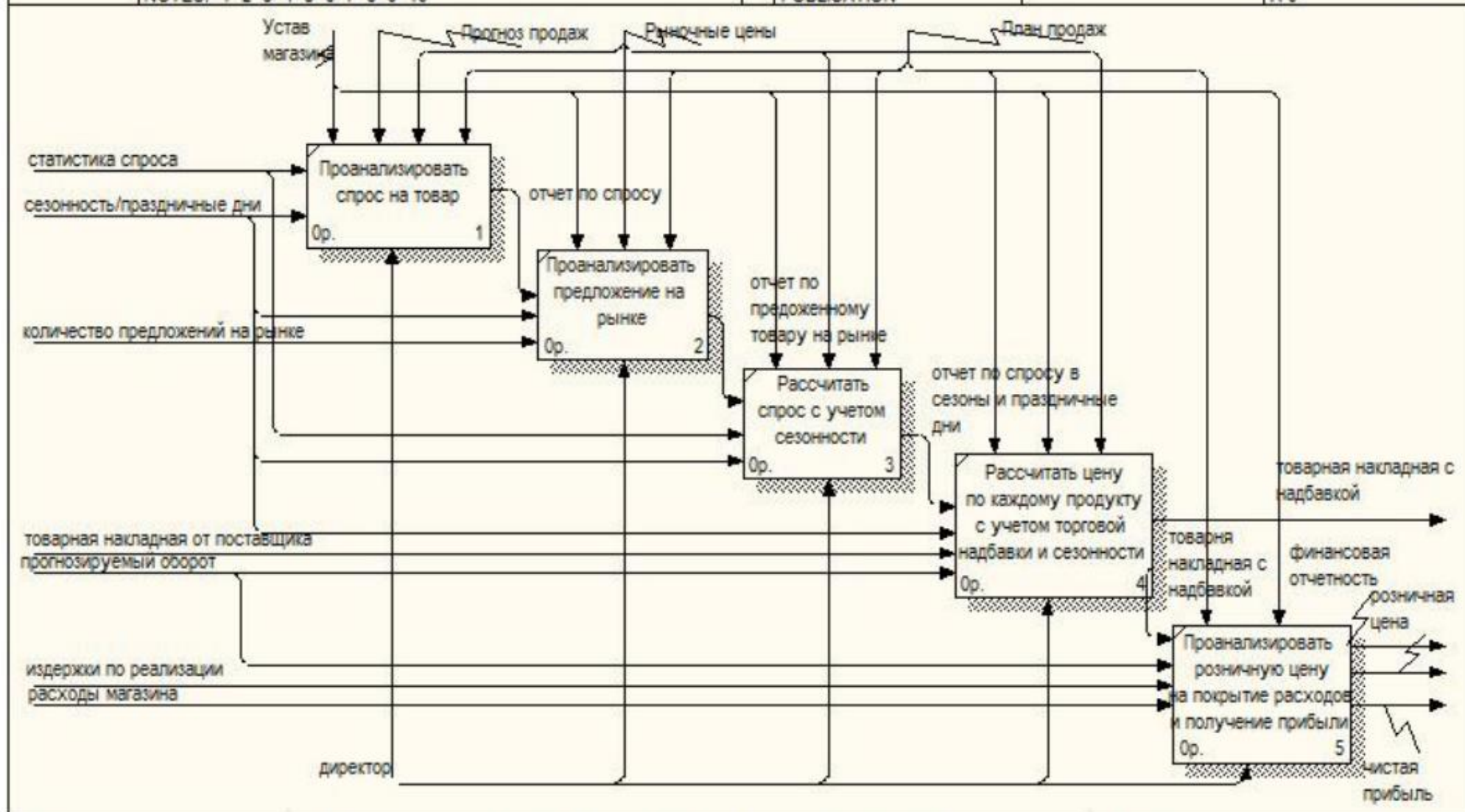
NODE: A2.1	TITLE: Внести данные в журнал продаж	NUMBER: <input type="text"/>
---------------	---	---------------------------------

USED AT:	AUTHOR: <u>Иван Иванович</u> PROJECT: Управлять процессом ценообразования NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	DATE: <u>12.12.2010</u> REV: <u>1.0</u>	WORKING	READER	CONTEXT: TOP
			DRAFT		
			RECOMMENDED		
			PUBLICATION		

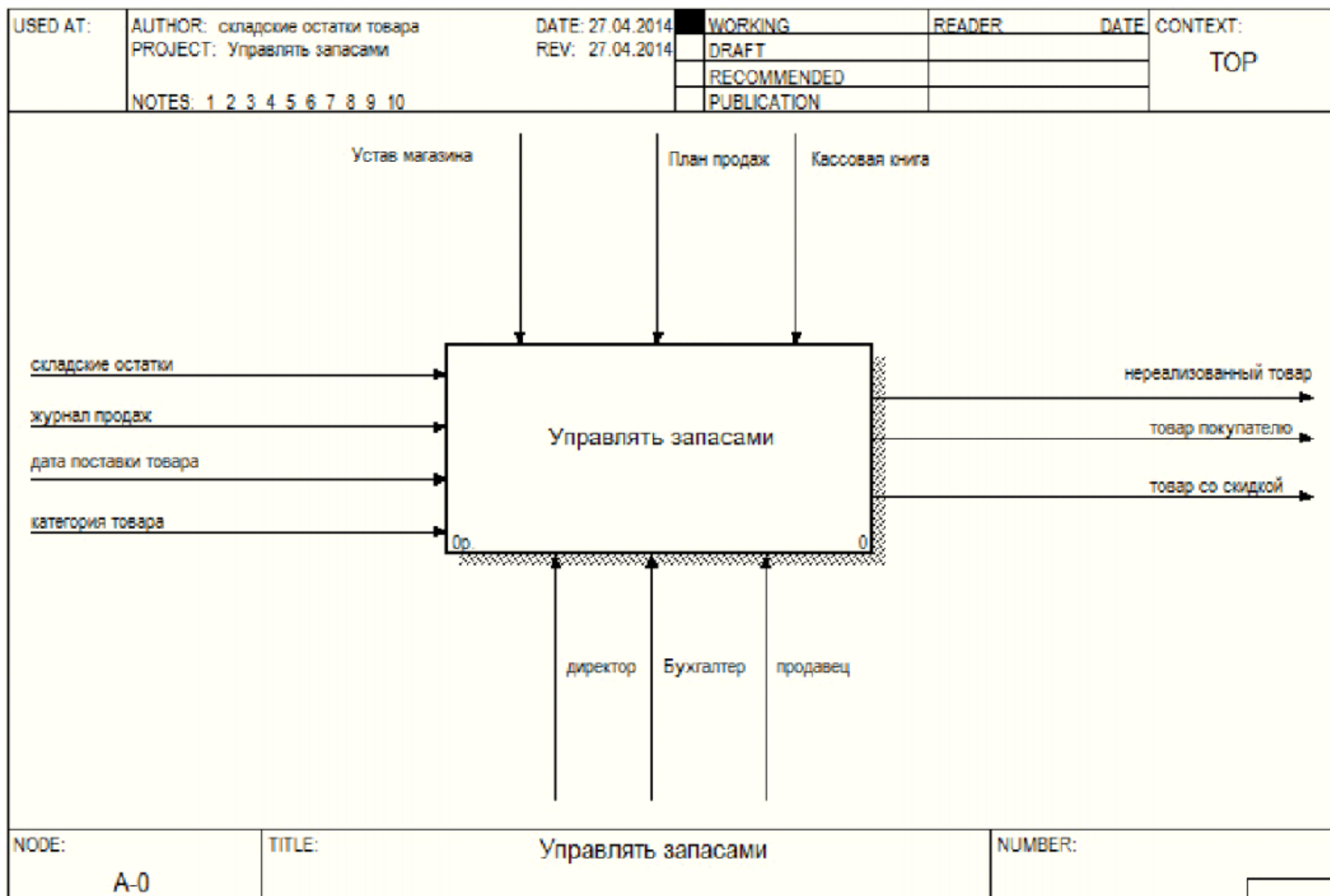


NODE: A-0	TITLE: Управлять процессом ценообразования	NUMBER: <div></div>
------------------	---	----------------------------

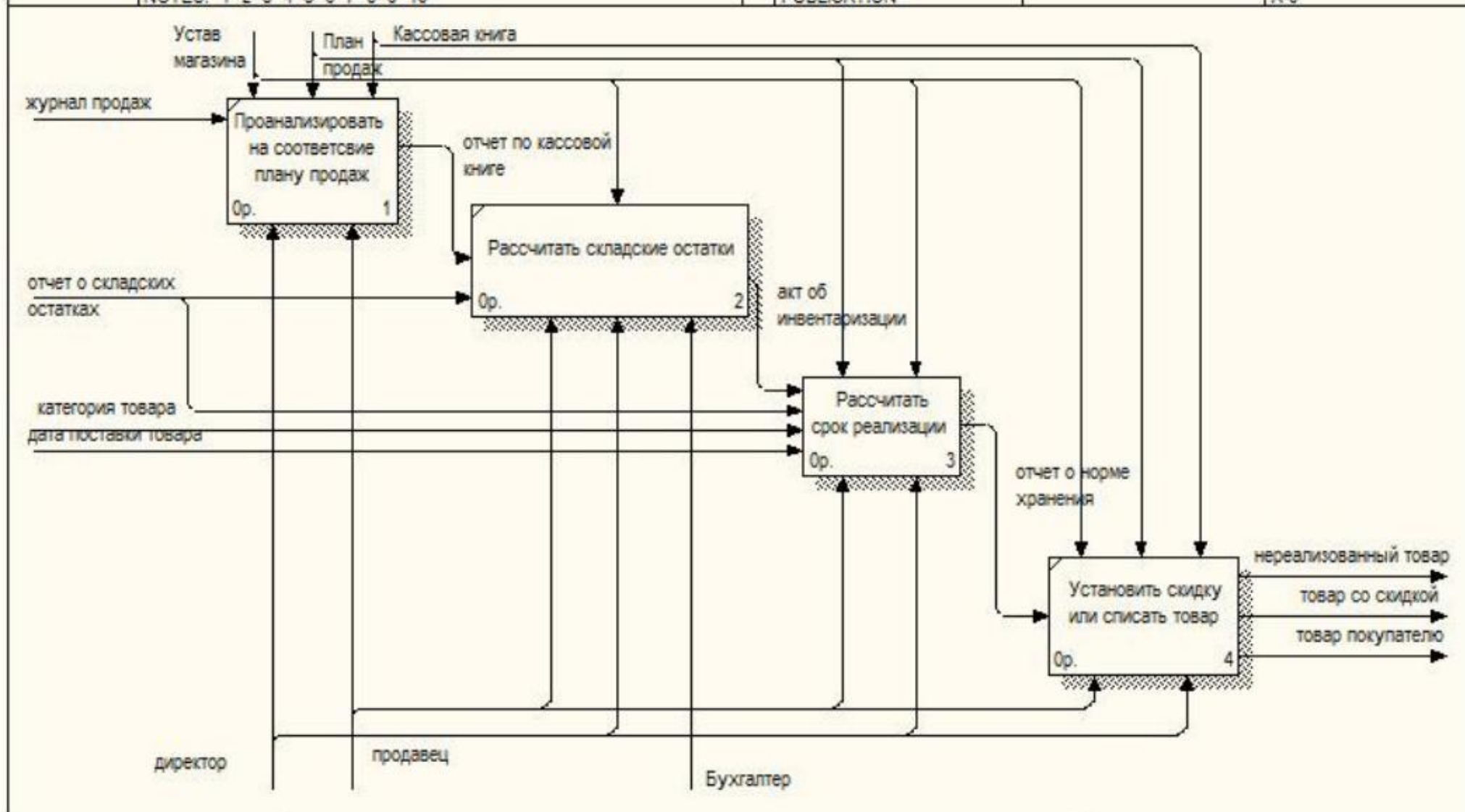
USED AT:	AUTHOR: [REDACTED]	DATE: [REDACTED]	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: <div style="background-color: black; width: 40px; height: 20px; margin: 5px;"></div> A-0
	PROJECT: Управлять процессом ценообразования	REV: [REDACTED]	DRAFT			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			
			PUBLICATION			



NODE: A0	TITLE: Управлять процессом ценообразования	NUMBER:
-----------------	---	---------

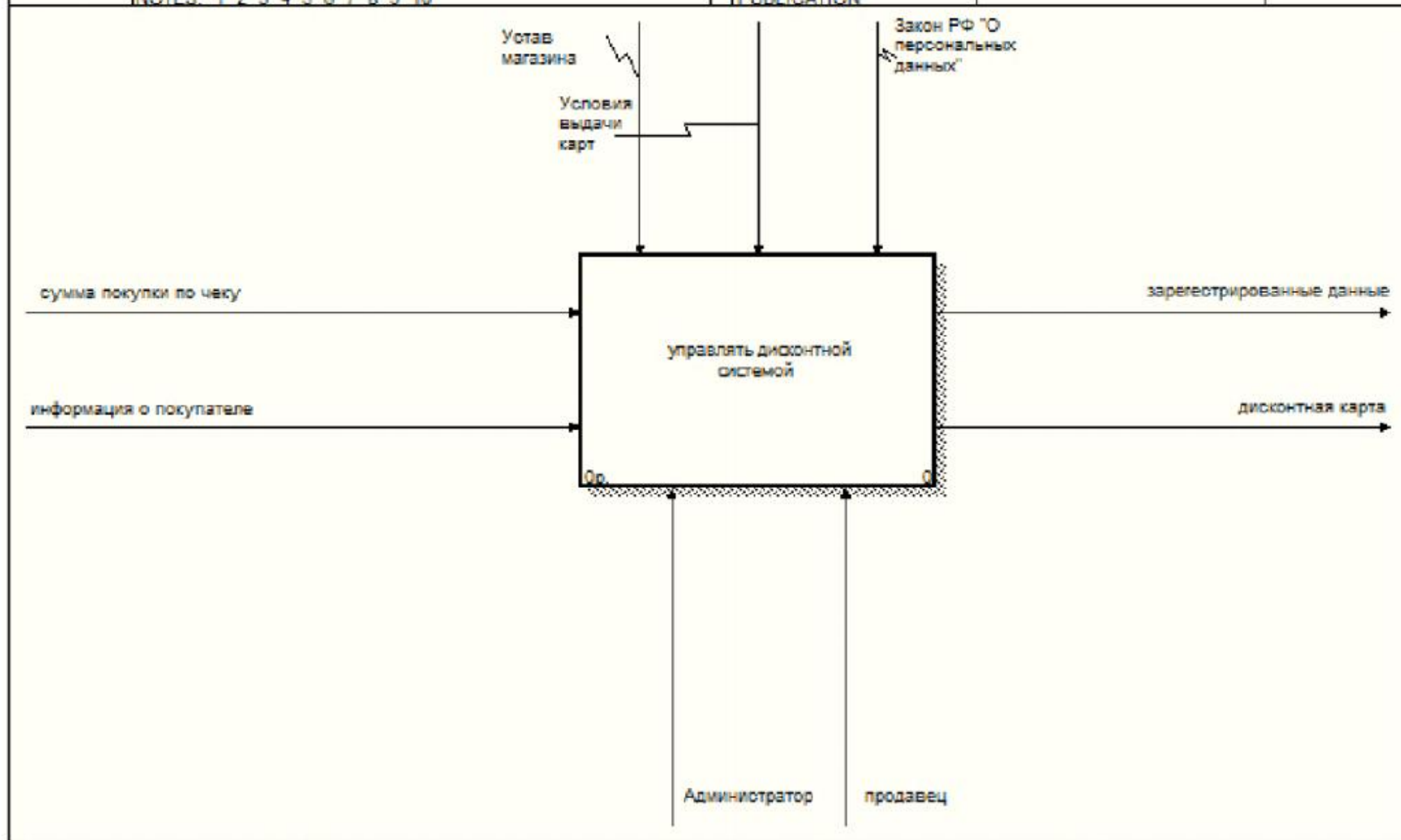


USED AT:	AUTHOR: складские остатки товара	DATE: 27.04.2014		WORKING	READER	DATE	CONTEXT: A-0
	PROJECT: Управлять запасами	REV: 23.06.2014		DRAFT			
				RECOMMENDED			
				PUBLICATION			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						



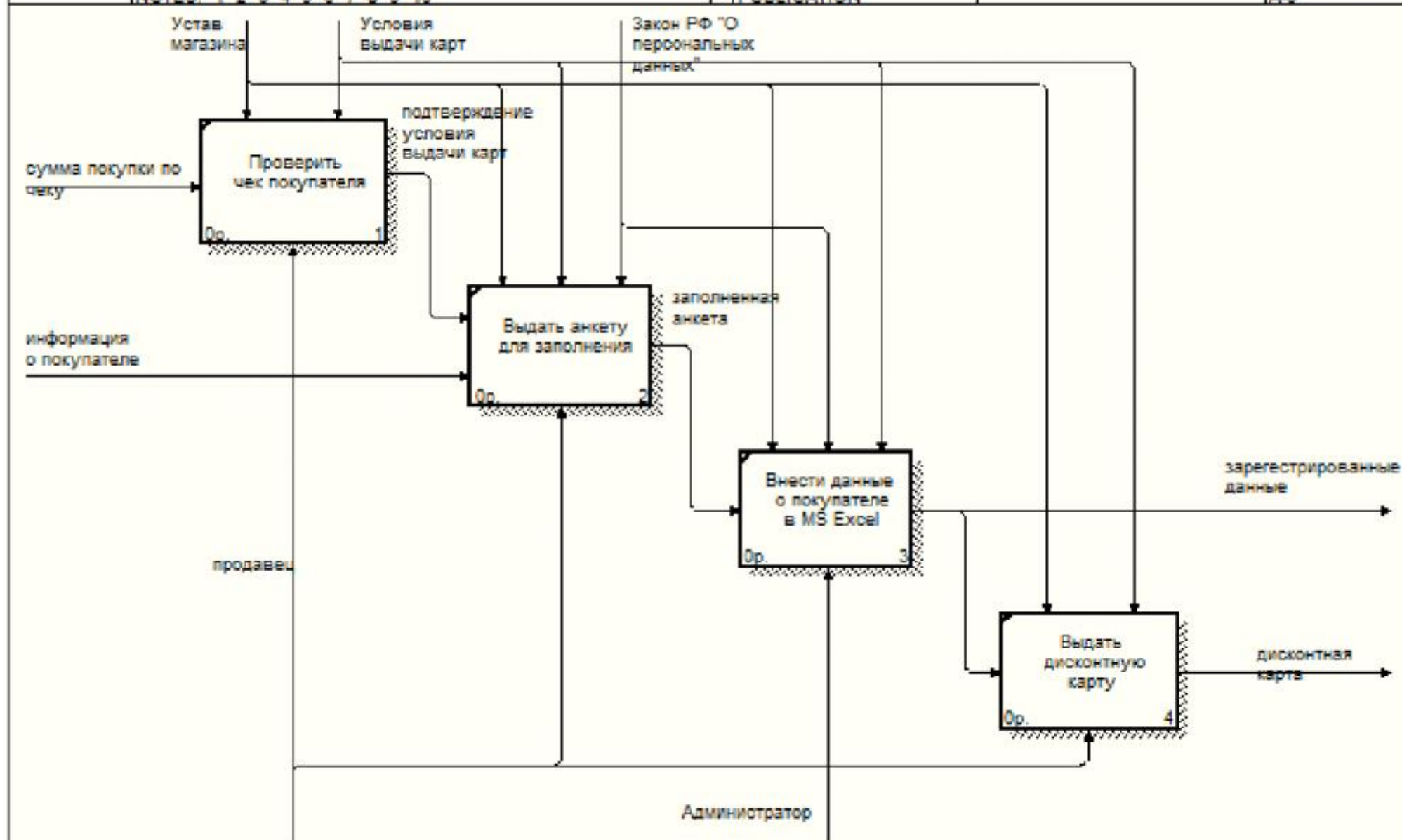
NODE: A0	TITLE: Управлять запасами	NUMBER:
-----------------	----------------------------------	---------

USED AT:	AUTHOR: [REDACTED]	DATE: [REDACTED]	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: TOP
	PROJECT: Управление системой дисконтных карт	REV: [REDACTED]	DRAFT			
			RECOMMENDED			
			PUBLICATION			



NODE: A-0	TITLE: управлять дисконтной системой	NUMBER: [REDACTED]
--------------	---	-----------------------

USED AT:	AUTHOR: ██████████	DATE: 00.00.2000	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: Управление системой дисконтных карт	REV: ██████████	DRAFT			██████████
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			
			PUBLICATION			A-0



NODE: A0	TITLE: управлять дисконтной системой	NUMBER: ██████████
-------------	---	-----------------------