

## 1.1 Opis firmy

Księgarnia Media sp. z o.o. zajmuje się wydawaniem, produkcją książek oraz ich sprzedażą.

W zakresie produkcji książek jest realizowany cały proces wydawniczy – od myśli do gotowego produktu. Prawa do tytułów są kupowane na rynku lub też firma podpisuje umowy bezpośrednio z autorami, jak również sama wyszukuje autorów - np. poprzez konkursy literackie. Firma dystrybuuje także towary firm trzecich.

Firma nie posiada własnych drukarni – druk jest zlecany do drukarni koncernu w Niemczech lub do innych podmiotów na terenie kraju i zagranicą.

W zakresie sprzedaży spółka kieruje na rynek: książki – produkcja własna; muzykę, programy multimedialne, inne – produkcja obca. (w chwili obecnej sprzedawane są również książki obcych wydawców).

Wydawanie książek i ich sprzedaż następuje pod marką Czytelnik. Pod tą marką jest wydawany cały przekrój literatury - od klasyki polskiej i obcej, przez współczesną literaturę światową i krajową, poradniki, leksykony i albumy po literaturę faktu, a także tytuły z zakresu historii i politologii.

Klub Czytelnik – jest to największy w Polsce (600 tys. aktywnych członków) klub czytelniczy. Po zapisaniu się do klubu każdy klubowicz otrzymuje przynajmniej pięć razy w roku bezpłatny katalog; w każdym jest około 400 tytułów. Zasadą działania klubu jest to, że klubowicz musi nabyć 1 pozycję z katalogu, w przypadku, jeżeli się nie zdecyduje na żadną klub przysyła mu pozycję rekomendowaną w danym katalogu (tzw. książka sezonu)- (w tej chwili książki sezonu nie są wysyłane – zamiast tego Klubowicz otrzymuje list dołączany do następnego katalogu informujący go o tym, że nie dopełnił obowiązku klubowego). Członkostwo w Klubie trwa rok, jeśli w tym czasie Klubowicz nie złoży wypowiedzenia, jest automatycznie przedłużane.

Działalność pozostała Księgarnia koncentruje się na:

- ✓ Działalności B2B – Kontrakty z partnerami instytucjonalnymi oparte na wykorzystaniu contentu (praw autorskich)
- ✓ Działalność DMA - Kontrakty z partnerami instytucjonalnymi oparte na wykorzystaniu bazy danych klientów indywidualnych z uwzględnieniem praw do dysponowania tymi bazami
- ✓ Sprzedaży książek na rynek otwarty – do hurtowni, Empików, Domów Książki, Tesco, bezpośrednio lub poprzez Przedstawicieli Handlowych).
- ✓ Sprzedaż książek nieklubowiczom w sieci księgarni

Sprzedaż produktów Księgarnia w głównej mierze realizowana jest poprzez Klub Czytelnik i opiera się na sprzedaży wysyłkowej i stacjonarnej – księgarnianej (obecnie około 20 księgarni, docelowo do 50). Dodatkowo realizowana jest sprzedaż na rynek otwarty, gdzie oferta jest kierowana do hurtowni, przedstawicieli handlowych, domów książki, hipermarketów.

Zatrudnienie w spółce wynosi około 200 osób, w tym 150 w centrali, 50 w księgarniach.

## 1.2 Identyfikacja procesów biznesowych

### 1.2.1 Obszar analiz sprzedaży.

Podstawową działalnością klubu jest prowadzenie sprzedaży do klientów indywidualnych (będących członkami klubu Czytelnik oraz niezrzeszonych w klubie) oraz hurtowo do klientów korporacyjnych. Sprzedaży podlegają produkty takie jak książki i multimedia dostępne w ofercie Księgarni. W przypadku książek są to zarówno produkty własne (produkcja na zlecenie Księgarni; oznaczone zazwyczaj logo Czytelnik) jak i produkty obce poszerzające ofertę klubu. W przypadku multimedialnych (płyty CD, DVD, kasety VHS, programy) sprzedawane są wyroby obce. Sprzedaż realizowana jest do klientów indywidualnych i hurtowych. W przypadku klientów indywidualnych zakup jest dokonywany jednym z dwóch kanałów – wysyłkowo lub bezpośrednio w jednej z księgarni klubowych, przy czym ten pierwszy przypadek dotyczy tylko klientów zrzeszonych w klubie Czytelnik (aczkolwiek w przyszłości planuje się uruchomienie sprzedaży wysyłkowej do klientów niezrzeszonych).

#### **Sprzedaż do klienta indywidualnego - Klubowicza**

Klubowicze Czytelnik są podstawowymi klientami Księgarni. Do Klubu można zapisać się więcej niż jeden raz. Klubowicz może otrzymać zarówno stary, (co stanowi regułę) jak i nowy numer członkowski (wyjątkowo i bardzo rzadko).

Rekrutacja do Klubu Czytelnik następuje poprzez skorzystanie z tzw. oferty Intro. Oferty takie są kierowane bądź do konkretnych, wyselekcjonowanych klientów, bądź w postaci akcji marketingowych do konkretnego segmentu rynku (np. inserty do prasy). Każdy z klientów rekrutowanych po raz pierwszy do Klubu Czytelnik ma możliwość skorzystania z oferty Intro. W momencie rekrutacji, klient dostaje swój numer członkowski, tworzone jest także indywidualne konto klienta wraz z jego kartą, na której zapisywane są jego podstawowe dane. Z punktu widzenia potrzeb analitycznych zapisuje się m.in.:

- Numer członkowski
- Datę rekrutacji
- Cykl pierwszego obowiązku
- Kanał rekrutacji
- Source Key
- Dane teleadresowe

Obowiązkiem każdego klubowicza jest dokonanie 5 zakupów produktów (spełniających wymagania zaliczenia obowiązku klubowego) oferowanych w kolejnych katalogach (obecnie łącznie 7 katalogów rocznie w 5 cyklach obowiązku). Członkostwo trwa jeden rok i jest automatycznie przedłużane o ile klient nie zrezygnuje z usług Czytelnika. Sprzedaż towarów do klubowiczów jest realizowana (1) w oparciu o zamówienie jednym z kanałów:

- Poczta (formularz zamówienia)
- Telefonicznie (połączenie inicjowane przez kontrahenta lub dział telemarketingu, DTMF, SMS, fax.)

- Internetowo (strona WWW, email)

Na podstawie złożonego zamówienia realizowana jest sprzedaż z magazynu głównego. Produkty będące pozycjami zamówienia są paczkowane, do zamówienia doliczane są koszty transportu (opłata za przygotowanie paczki) i paczka jest wysyłana do klienta. W przypadku, gdy Księgarnia nie jest w stanie zrealizować zamówienia w całości (oczekiwanie na dodruk, wyczerpanie nakładu bez opcji wznowienia) zamówienie może być podzielone na kilka paczek. Klient w takim przypadku nie jest obarczany kosztem wysyłki towaru w kolejnych paczkach (tylko w pierwszej). Od momentu wysłania paczki (w systemie nie faktycznego) do klienta (zakładając wysyłkę wszystkich pozycji zamówienia) zamówienie uważa się za zrealizowane i jego wartość powiększa wartość sprzedaży Księgarni.

Klubowicze mają również możliwość dokonania zakupu (2) bezpośrednio w księgarni klubowej. W takim przypadku w kasie księgarni okazywana jest karta klubowa z numerem klienta. Transakcja sprzedaży odbywa się natychmiastowo (pomijany jest etap zamówienia; płatność następuje od razu lub, w przypadku płatności kartą płatniczą, w późniejszym okresie na podstawie wyciągu bankowego; dane o transakcji trafiają do systemu przeważnie 2 dni później niż faktycznie dokonano transakcji – dokumenty spływają jednak z datą dokonania zakupu). Towar wydawany jest z magazynu sklepowego (obecnie około 20 magazynów, liczba ta będzie rosła – docelowo nie więcej niż 50). Sprzedaż taka trafia do systemu ICS na konta klubowiczów.

### **Sprzedaż do klienta indywidualnego**

Księgarnie Świata Książki są otwarte na klientów niebędących klubowiczami. Klienci tacy są obsługiwani bez okazywania numeru członkowskiego. Transakcja odbywa się w ten sam sposób jak dla klientów klubowych z tą różnicą, że zakupy dokonane przez takich klientów trafiają do systemu ICS na konto zbiorcze.

### **Sprzedaż do klienta korporacyjnego**

Księgarnia Media prowadzi także hurtową sprzedaż swoich tytułów do klientów instytucjonalnych (takich jak np. Tesco). Sprzedaż ta jest realizowana bezpośrednio w systemie FK (Exact) i księgowana na indywidualnych kontach księgowych tych kontrahentów (sprzedaż dla odbiorców indywidualnych jest księgowana na kontach zbiorczych systemu FK). Towary sprzedawane hurtowo wychodzą z magazynu DSR.

W celach analizy sprzedaży istotny jest podział i grupowanie według atrybutów produktów i klienta oraz prowadzonych akcji marketingowych (na zasadzie współwystępowania w czasie). Analiza wykonywana jest wartościowo i ilościowo.

#### **1.2.2 Obszar analiz aktywności klienta.**

Charakter sprzedaży prowadzonej przez Księgarnia Media oraz dostępność dużej ilości danych o zachowaniach klientów na przestrzeni czasu dają w efekcie silną potrzebę analizy zachowań klienta realizowaną m.in. przez dział controllingu. Prowadzone analizy można podzielić na te związane z rekrutacją klubowiczów, przebiegiem ich członkostwa i powodami odejścia.

Rekrutacja nowego klubowicza odbywa się zazwyczaj poprzez skorzystanie z oferty Intro (specjalnej oferty powitalnej zawierającej specjalne, promocyjne warunki zakupu produktów). Oferty takie trafiają do klientów za pośrednictwem mediów (jako inserty do gazet, magazynów; najczęściej są to akcje masowe skierowane co najwyżej do konkretnych profili klienta lecz nie bezpośrednio do klienta indywidualnego), działu telemarketingu (akcje najczęściej skierowane do konkretnego), przyjaciół, poprzez zakup w księgarni, Internet lub przedstawiciela handlowego. Dla każdego klienta jest zapisywany kod SKY niosący informację o kanale rekrutacji oraz nazwie konkretnej akcji rekrutacyjnej. W przypadku kanału rekrutacji FW (werbunek przez przyjaciela) zamiast numeru SKY wpisywany jest numer osoby polecającej. Pożądana jest możliwość analizy ilościowej grup klientów przychodzących do klubu w danym okresie czasu (cyklu).

Przebieg członkostwa klubowicza jest rejestrowany poprzez zapisy dotyczące jego aktywności. Na podstawie danych o sprzedaży produktów każdy z klubowiczów jest cechowany tzw. aktywnością. Jest ona nadawana w przypadku dokonania zakupu produktu zaliczającego obowiązek zakupu (nie każdy produkt zalicza ten obowiązek). Pożądana jest możliwość analizy aktywności w poszczególnych katalogach i cyklach (rozdzielane są dwa typy aktywności). W analizach członkostwa analizowane są także dane dotyczące „wpadania” klubowicza do tzw. sekcji HVE/HV/AM, co ma miejsce w przypadku, gdy dany klubowicz nie dokona zakupu produktu zaliczającego obowiązek w określonym terminie. Wpadnięcie w określoną selekcję oznacza kwalifikację klubowicza do wystania listu ponaglącego (HVE), kolejnego listu przypominającego o obowiązku klubowym (wysłany z kolejnym katalogiem – HV; dawniej HV = wysłanie książki sezonu), oraz listów AM (mających na celu aktywację klienta; gdy tego celu nie uda się osiągnąć konto jest zamykane).

W ramach analizy aktywności klienta liczony jest także staż klienta w klubie Czytelnik. Staż ten powinien być liczony na podstawie daty otwarcia konta (data pierwszego założenia konta) oraz daty aktualnie zapisanego beginnperiode.

Do analiz dotyczących aktywności dochodzą ponadto analizy ilościowe grup osób odchodzących z klubu oraz analizy jakościowe powodów odejścia (według odpowiedniej klasyfikacji). Wśród osób odchodzących z klubu dodatkowo istotne jest pole bestand mówiące o statusie klienta w momencie odejścia z klubu, dzięki któremu rozróżniana jest kategoria Introhunterów (osób, które nie spełniły nigdy obowiązku zakupu wynikającego z regulaminu klubowego).

W analizach aktywności i członkostwa istotne są liczebności grup klientów rekrutowanych razem (w tym samym cyklu poprzez ten sam kanał werbunku) - tzw. batch. Liczebności te są liczone dla grup o poszczególnych aktywnościach, w poszczególnych selekcjach HVE, HV, AM, grup o obowiązku zakupu w cyklu rekrutacji lub w cyklu kolejnym (Terminbestand), grup klubowiczów o nie zamkniętym koncie.

**Uwaga:** Dla analiz aktywności klienta istnieje zapotrzebowanie prowadzenia równoległe analizy sprzedaży.

### **1.2.3 Obszar analiz akcji marketingowych.**

Akcje marketingowe prowadzone przez Księgarnia Media podzielić można na dwa typy: akcje rekrutacyjne (skierowane do osób niebędących aktualnie klubowiczami) oraz akcje sprzedażowe

(skierowane do osób mających aktywne konta klubowe). Te pierwsze w większości nie są kierowane do klienta identyfikowanego w systemie konto klubowych ICS (za wyjątkiem akcji ponownej rekrutacji – WG), choć w przypadku jego reakcji (skorzystania z oferty) w efekcie otrzymujemy informację o kanale numerze SKY określającym kanał rekrutacji klienta (co jest równoznaczne z numerem SKY akcji rekrutacyjnej). Miarą skuteczności danej akcji rekrutacyjnej jest więc liczba kont klubowych dla których kod rekrutacji jest równy numerowi SKY tej akcji (co przedstawiane jest w zestawieniu liczby tych kont do nakładu danej akcji). Dodatkowo bywa w przypadku akcji rekrutacyjnych zapisywany numer zamawiający produktu.

Akcje marketingowe sprzedażowe określane są natomiast (oprócz nadanego im numeru SKY) poprzez numery klientów, do których są skierowane oraz numery zamawiające produktów (produkty), których dotyczą. Badanie ich skuteczności jest więc możliwe w przypadku gdy konkretny klient (uwzględniony na liście klientów, do których kierowana jest akcja) dokona zakupu konkretnego produktu (uwzględnionego na liście produktów objętych akcją). W takim przypadku można uznać z całą pewnością, że klient skorzystał z akcji marketingowej a jego transakcja wpływa na skuteczność akcji. Dodatkowo sporadycznie pojawiają się akcje, które są skierowane do klientów korporacyjnych oraz akcje nastawione na produkt (bez wskazania konkretnej grupy odbiorców akcji).

W definicji akcji marketingowych znajdują się numery zamawiające produktów (jeden produkt – np. fizyczna książka, może posiadać wiele numerów zamawiających – dla wielu różnych warunków zakupu), może się jednak zdarzyć, że dany klient pod wpływem akcji marketingowej kupi tą samą książkę, ale z innym numerem zamawiającym. Hurtownia danych powinna przechowywać połączenie między numerami zamawiającymi a numerami własnymi produktów, dzięki czemu taka transakcja również będzie mogła być zakwalifikowana do wykonanych pod wpływem promocji.

Niektóre z akcji marketingowych sprzedażowych nie są przypisane do konkretnych numerów klientów, ale zawierają numery zamawiające produktu. W takim przypadku, jeśli zostanie wykorzystany taki numer produktu przez dowolnego klienta możemy przyjąć, że zakup został dokonany pod wpływem akcji marketingowej. Jeśli jednak klient kupi ten sam produkt, ale po innym numerze zamawiającym o skuteczności akcji możemy wnioskować jedynie na podstawie korelacji czasu (przy czym wynik nie jest pewny; opisany przypadek jest stosunkowo mało prawdopodobny).

W przypadku akcji marketingowych sprzedażowych, które są skierowane do konkretnych klientów, ale nie dotyczą konkretnych produktów o skuteczności akcji możemy wnosić jedynie na podstawie korelacji czasu trwania akcji oraz przyporządkowaniu klienta do tej akcji (wynik nie jest pewny).

W związku z przedstawionymi wyjątkami proponuje się nie umieszczanie w hurtowni danych wskaźników mówiących bezpośrednio o skuteczności danych akcji, lecz wyliczanie ich bezpośrednio na raportach przez użytkowników końcowych (zachowujących świadomość wyżej wymienionych przypadków). Analiza akcji marketingowych sprzedażowych powinna zawierać jednak efekt akcji w postaci zapisywanego w systemie źródłowym responsu (jako liczby niepowtarzających się kont klubowych dla danej akcji).

Analiza akcji marketingowych powinna być prowadzona w zestawieniu z danymi o zrealizowanej sprzedaży.

#### **1.2.4 Obszar analiz działań do klienta.**

Księgarnia Media prowadzi szereg działań do klienta (które niekoniecznie mogą być nazwane marketingowymi). Działania takie to np. wysyłka listów HVE, HV, AM. O ile fakt zakwalifikowania odbiorcy do wysyłki listu może być śledzony w obszarze analiz aktywności klienta (bo wynika z podejmowanych przez niego działań) o tyle nie jest on tożsamy z wysyłką samego listu (nie do wszystkich klientów, którzy są zakwalifikowani do wysyłki faktycznie wysyłki są realizowane). Sama wysyłka jest działaniem inicjowanym przez Księgarnię w celu aktywizacji klienta. Fakt wysyłki jest odnotowany w systemie transakcyjnym rejestrującym także akcje typowo marketingowe.

Podobnie jak obszar analizy akcji marketingowych obszar ten powinien zapewnić możliwość analizy ilościowej prowadzonych działań w stosunku do klienta (zliczanie w ramach każdego działania Księgarni ilości klientów objętych danym działaniem – w hurtowni oraz ilości klientów, którzy odpowiedzieli na działanie – na raporcie), a także ocenę ich skuteczności – w połączeniu z obszarem analiz sprzedażowych (zestawienie ilości i wartości sprzedaży do osób, do których wystosowano działanie) oraz w połączeniu z obszarem analiz aktywności klienta (zestawienie aktywności klienta w okresie czasu przypadającym na lub następującym po działaniu).

#### **1.2.5 Obszar analiz zamówień.**

Obszar ten dotyczy analizy zamówień zrealizowanych oraz niezrealizowanych. Proces składania zamówień został opisany w rozdziale 2.2.1 (Obszar analiz sprzedaży) Dla zamówień przychodzących istotne są informacje o:

- Ilości zamówień
- Wartości zamówień
- Ilości zamówionych produktów

Dane te powinny być prezentowane w podziale na:

- Zamówione produkty
- Produkty z ceną = 0 i ceną >0
- Datę złożenia zamówienia
- Kanały sprzedaży (kanał, którym przyszło zamówienie)

W przypadku analizy zamówień zrealizowanych dane powinny być prezentowane dodatkowo w podziale na:

- Klienta zamawiającego
- Kanał sprzedaży
- Datę realizacji zamówienia

Reasumując interesujące są informacje o strukturze wszystkich wpływających zamówień (w podziale na kanał sprzedaży, rodzaj sprzedaży wartościowo i ilościowo) oraz o strukturze zamówień zrealizowanych (j/w).

### **1.2.6 Obszary analiz stanów i ruchów magazynowych.**

Sprzedawane przez Księgarnię towary są składowane w odpowiednich magazynach. Magazyny te można więc podzielić na magazyn główny (z którego realizowana jest sprzedaż wysyłkowa do klientów indywidualnych oraz przesunięcia do księgarni), magazyny sklepowe (sprzedaż do klientów indywidualnych korzystających z oferty księgarni Czytelnik), magazyn DSR (sprzedaż hurtowa do klientów korporacyjnych realizowana z systemu FK) oraz wirtualny magazyn produktów w drodze (są na niego wirtualnie przesuwane towary, które są fizycznie transportowane pomiędzy magazynami właściwymi). W związku ze specyfiką działania BM posiada podpisane umowy ze swoimi dostawcami, w ramach, których może zwrócić określoną ilość towaru (% od ilości lub wartości towaru w danej dostawie) w określonym terminie. Z punktu widzenia optymalizacji stanów magazynowych jest więc istotne przechowywanie informacji o warunkach zwrotu towaru i ilości możliwej danego dnia do zwrotu. W obszarze analizy stanów magazynowych analizowane są bieżące oraz historyczne (patrz dalej) stany poszczególnych magazynów (wartościowo i ilościowo) w podziale na:

- Składowane towary i grupy towarów
- Dostawców tych towarów (i ich grupy)
- Parametry dostawy (partii towaru)
- Warunki zwrotu (partii towaru)

Stany magazynowe powinny być pokazywane w dwóch kategoriach: fizycznego stanu magazynowego (tożsame z ilością towaru na magazynie; w podziale na towar dostępny i niedostępny z powodu rezerwacji, niedostępny z powodu nałożenia ręcznej blokady) oraz tzw. „terminu” (towary, na które zostało zgłoszone zapotrzebowanie, a których nie ma obecnie na żadnym z magazynów oraz towary zarezerwowane pod przyszłe dostawy). Istotna jest także analiza ilości towaru, jaka jeszcze (zgodnie z warunkami zwrotu) może być zwrócona do dostawcy.

Obszar analizy zakłada możliwość analizy stanów magazynowych na wybrany dzień (nie dotyczy danych archiwalnych, dla których zachowane w hurtowni będą jedynie stany na koniec każdego z miesięcy), przy czym stany na ostatni dzień miesiąca będą pobierane bezpośrednio z systemu źródłowego natomiast wszystkie pozostałe stany będą możliwe do wyliczenia na raporcie w oparciu o dane dotyczące ruchów magazynowych. Obszar zakłada możliwość analizy ruchów magazynowych zarówno wynikających z transakcji sprzedaży klubowej jak i pozostałych (np. reklama nielimitowana, zwrot towaru do dostawcy, korekta wartości stanu magazynowego).