

**Fejletlen folyamatokból álló berögzült gyakorlatok
– A Rajos Kft. folyamatainak fejlesztése**

Szakdolgozat 2021. – Frissített részlet

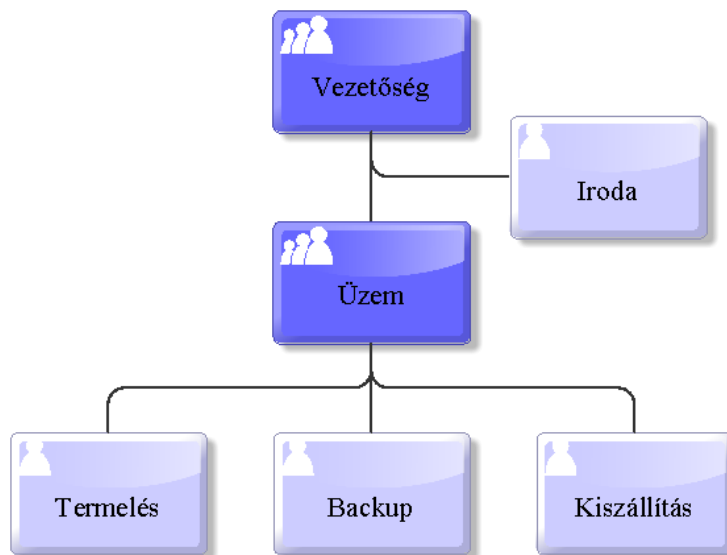
Készítette: Rajos Dóra

1 Szervezeti felépítés az utódlás előtt

A szervezet jelenlegi felépítése közelít a funkcionális szervezethez. Azzal a különbséggel, hogy a funkciók nem a klasszikus tankönyvi példát követik, hanem leginkább a tevékenységi körök és az aktuális erőforrások formálják őket.

István több szerepet tölt be: a legjelentősebb ezek közül az operatív vezetés lenne, de az ideje nagy részében mégis kiszállító. Az ő személye erősíti az operatív vezetés funkciót. Judit (István felesége) az irodán dolgozik. Itt megjelennek pénzügyi, számviteli, beszerzési, humán erőforrás kezelési és értékesítési/kereskedelmi elemek, a központi adminisztráció mellett.

A munkavállalók 3 csoportba oszthatók, tevékenységi kör szerint: Termelés, Kiszállítás és Backup (üzemen belül: göngyöleg mosása, tisztítása, üzemkarbantartási feladatok ellátása).



1. ábra – A Rajos Kft. jelenlegi szervezeti felépítése

Az utódlás végbemenetelének következménye lesz a szervezeti struktúra átalakulása. Ennek előfeltétele, hogy megtörténjen a folyamatok újraszervezése és a vállalkozás felkészítése, a digitalizáció közreműködésével.

2 Folyamatportfólió

A vállalat folyamatait az ábrán látható 3 kategóriába illeszttem. Az élénkzöld szín jelöli a gyakorlatban is jelenlévő folyamatokat, a halványabb zöld pedig a kialakításra váró folyamatokat.

Alapfolyamatok:

- Termelés: A termelés folyamat a termelés előkészítésével kezdődik és a késztermék raktárba helyezésétől ér véget.
- Kiszállítás: A kiszállítás során jut el a késztermék a fogyasztóhoz.
- Értékesítés: Az értékesítés kizárólag a kiszállítás során, a termék átadásakor történik.
- Ügyfélkezelés: Az irodai munkatárs közvetve, a kiszállítók közvetlenül érintkeznek a vevőkkel.
- Marketing: 2021-ben arculatváltás történt. Ennek keretében létrejött az új weboldal, megújult a termékek csomagolása és megkezdődött a social media jelenlét.
- Vevőgondozás: Jelenleg nem, vagy kis mértékben megfigyelhető tevékenység. Legfőképpen a vevői panaszok kezelésére irányul.
- Értékesítéstámogatás: Jelenleg nem, vagy kis mértékben megfigyelhető tevékenység.

Irányító folyamatok:

- Stratégiai tervezés
- Üzleti tervezés
- Pénzügyi tervezés
- Operatív vezetés
- Piacfejlesztés

Támogató folyamatok:

- HR
- Beszerzés
- Számlázás
- Adminisztráció
- Minőségellenőrzés
- Logisztika
- Termeléstervezés
- Teljesítménymérés



2. ábra - Folyamatportfólió

Egy átlagos nap menete

Egy átlagos munkanapon az alapfolyamatok a következőképpen zajlanak: A termelés hajnali négykor kezdődik. A Komárom-Esztergom megye területén kiszállítók reggel 5-6:30 között indulnak útnak, a Pest megyében és a nyitrai térségben kiszállítók ez után. A Backup emberei napi 8 órás munkarendben, csúsztatva 6:00-16:00 között dolgoznak.

Az Iroda 8:00-17:00 között van nyitva. A leginkább itt zajló támogató folyamatokat bekorlátozzák a szűkös erőforrások: az emberi erőforrás, a támogató IT eszközök és legfőképpen a megfelelő tudás és képzettség hiánya. Az Iroda a munkaidő legnagyobb részében az Ügyfélkezelés alapfolyamatot, az adminisztrációt és a számlázást végzi.

Az irányító folyamatok közül a legjelentősebb az operatív vezetés. István a Kiszállítók és Termelés egységeket, Dóri a Backup és Iroda egységeket irányítja.

Kommunikációs csatornaként a cégen belül a személyes beszélgetés és a telefon használatos. A kétheti megbeszéléseken rendszerint minden belső érintett részt vesz. Ilyenkor az aktualitásokról van szó. Egyfajta státusz meeting zajlik, a vállalkozás állapotáról, kihívásokról, problémákról, ad-hoc ügyekről.

2.1 Termelés

Válaszul a töltési igényre, a termelés előkészítése a következő lépés, amelyet a termelők elvégeznek. Ez a gyakorlatban csak annyit jelent, hogy megbizonyosodnak a szükséges típusú és mennyiségű göngyöleg rendelkezésre állásáról.

A „Termelés előkészítése” lépésnek két folyamat végbemenetele a feltétele. Az egyszerűbb a göngyöleg előkészítése, amelyet a szervezeti ábrán Backup-ként jelölt egység végez. Ők tisztítják, címkézik és esetlegesen javítják a göngyöleget.

A másik folyamat a termelés tervezése. Itt több tényező is szerepet játszik.

Elsősorban a termelés tudja, hogy az adott napon melyik kiszállító melyik területen tevékenykedik, és ehhez igazítja az aznap hajnali vagy az előző nap délutáni töltést.

Az ad-hoc megrendelések általában kis mennyiséget igényelnek, ezek bármikor beilleszthetők a termelés menetébe. Ezek szükségességéről az irodai munkatárs értesíti a termelőket.

Előfordulnak nagyobb volumenű megrendelések. (Például egy rendezvény ellátása.) Itt a termelés tervezésében már részt vesz az operatív vezető is, mivel ő képes a különböző igények összehangolására.

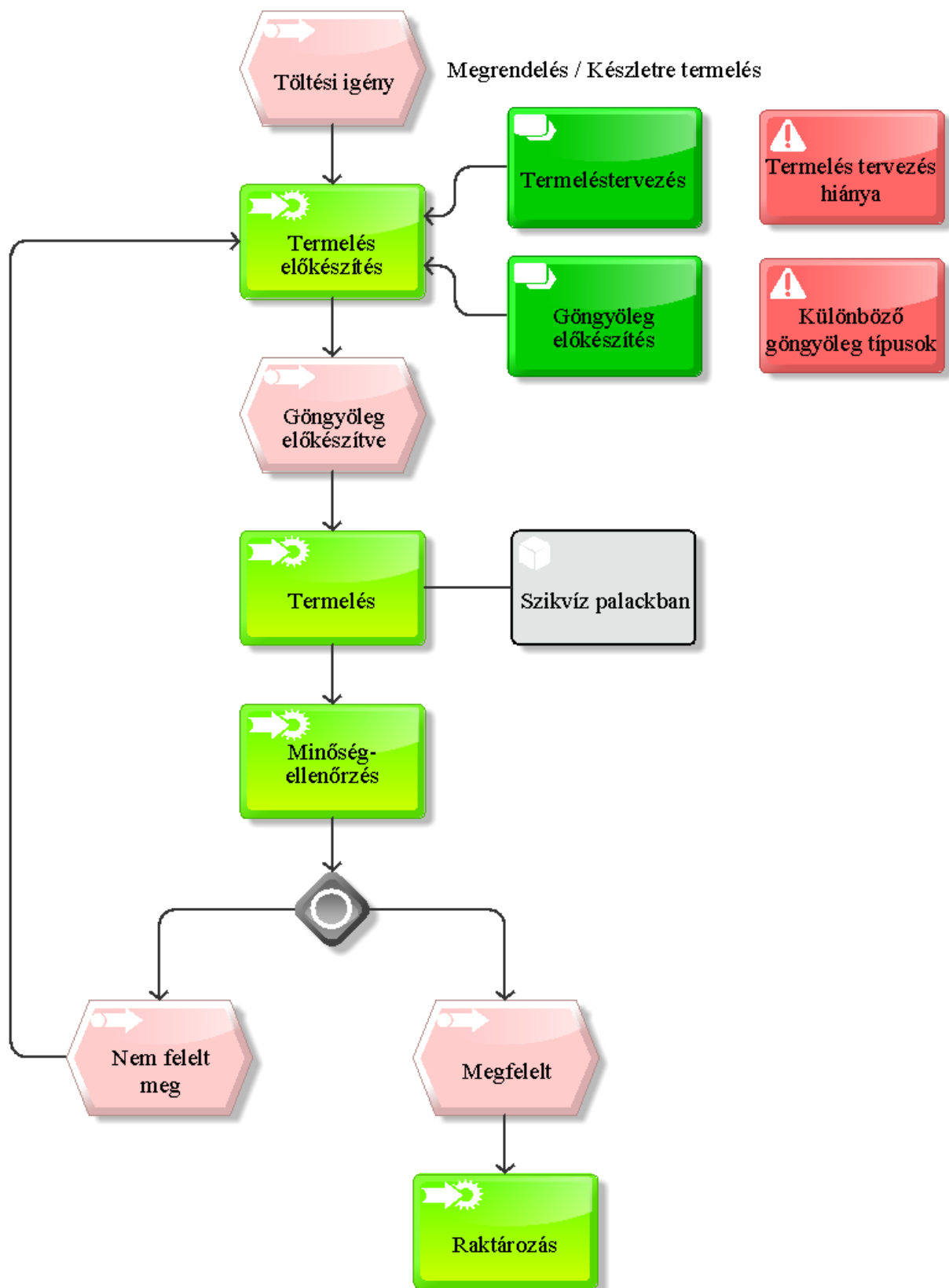
Problémát jelent, hogy a termelés tervezése minden esetben ösztönös módon zajlik. A megrendelésről szóló információ ide-oda áramlik a belső érintettek között, és remélhetőleg eltalál az illetékeshez.

A termelés tervezés és a göngyöleg előkészítése után következik maga a termelés, tehát az üres palackok megtöltése. Így létrejön a palackozott szikvíz, mint késztermék.

A késztermék minőségellenőrzésen esik át. Ez minden esetben jelenti a burkoló- és gyűjtőcsomagolás sértetlenségének ellenőrzését, a csomagolóanyagon (címke) a lejárat dátum helyességének ellenőrzését, továbbá mintavételezést.

Amennyiben a termék megfelelő, a raktárba kerül. Amennyiben nem megfelelő, visszakerül a „Termelés előkészítése” lépéshez.

A Termelés folyamatban minden tevékenység manuális munkát jelent. A rendelkezésre álló berendezések (töltő gép, rekeszmosó gép) gyorsítják az átfutási időt. A technológia fejlesztésére azonban nincs jelentős igény, nagyrészt a termék hagyományossága miatt. Az üzemben a helyiségek kialakítása és elrendezése lehetővé teszi a jelenlegi körülmények közötti leggyorsabb átfutási időt.



3. ábra – Termelés folyamata

2.2 Ügyfélkezelés: Megrendelések kezelése

A vevők nagy része nem rendel újra, hanem a kiszállítás automatikus. Ez azt jelenti, hogy az adott fogyasztót bizonyos időközönként meglátogatja a kiszállító. Ez a magánügyfeleknél nem, de a cégeknél, vendéglátó egységeknél szükséges és gazdaságos.

Az ügyfelek azon része, amelyik rendelni szokott, három csatorna közül választhat. Leadhatja a rendelését weboldalon keresztül, emailben vagy telefonon.

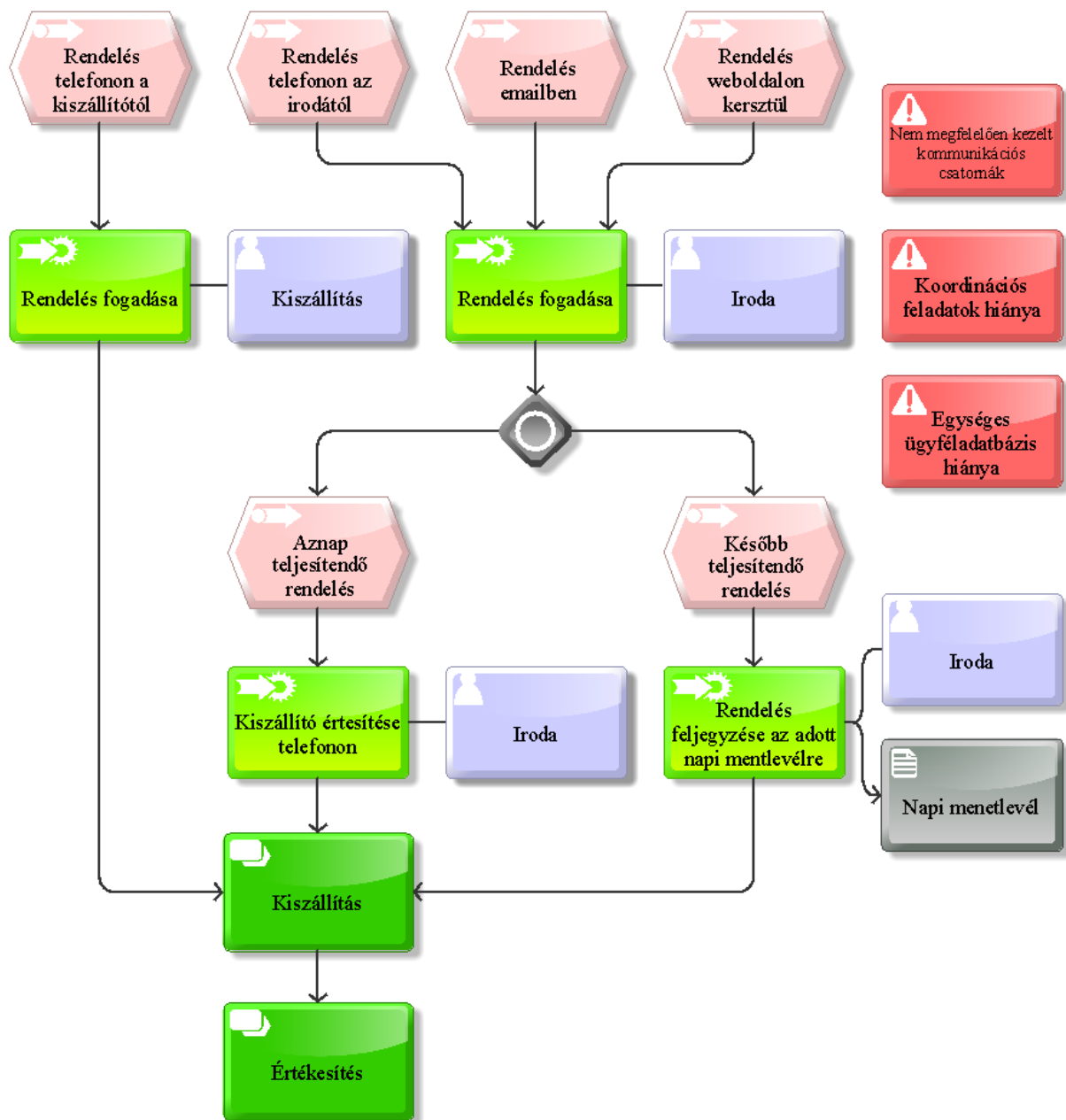
A megrendelést általában az iroda fogadja és eldönti, hogy még kiosztható-e aznap az adott cím, vagy a következő nap fog sor kerülni a kiszállításra. Ha jár autó az adott napon az adott területen, akkor az Iroda telefonon értesíti a megfelelő kiszállítót, aki elvégzi a kiszállítást. Ha nem, abban az esetben a megrendelő címe felkerül a megfelelő kiszállító másnapi menetlevélére és ez után történik meg a kiszállítás.

Olyan eset is előfordul, hogy az ügyfél közvetlenül a kiszállítót hívja rendelés ügyben. Ez azt jelenti, hogy az iroda nem tud minden megrendelésről.

Látható, hogy a megrendelések kezelése több szempontból sem egységes:

- Milyen csatornán történhet a megrendelés?
- Kihez érkezik be a megrendelés?
- Hogyan kell kezelni a megrendelést?
- Hogyan összesítik a megrendeléseket?

Kis túlzással mondható, hogy az Iroda látja el a koordinációs feladatok nagy részét. A teljeskörű ügyfélkezelés azonban nem lehetséges, mivel az egységes ügyféladatbázis kialakítása még zajlik.



4. ábra – Megrendelés kezelés folyamata

2.3 Kiszállítás

A kiszállítási igényre válaszul a kiszállító felrakja az autóra a késztermékeket a raktárból. A gyakorlatban a kiszállítási igény az aktuális napi terület ellátását jelenti.

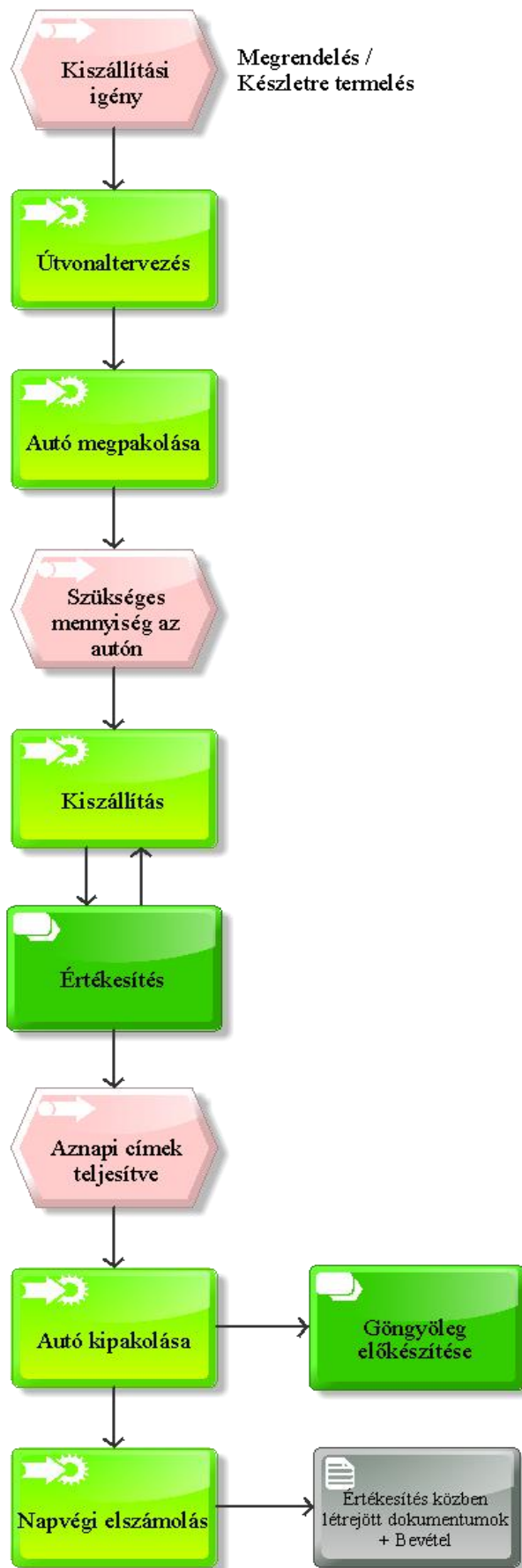
Az útvonaltervezést, 3 input információt figyelembe véve, István végzi, továbbá a kiszállítónak lehetősége van a megrendelések sorrendjén változtatni..

- Először is az adott területet az autó heti, ritkán kétheti rendszerességgel látogatja. Ez a rendszeresség hosszú ideje fennáll, így a több éve a cégben dolgozó kollégák rutinból teszik a dolgukat.
- Továbbá az Iroda jelezheti a bejövő megrendelések alapján az egyéb címeket.
- Az rendelkezésre álló erőforrásokat figyelembe véve az operatív vezető beleszólhat az útvonal megtervezésébe: területtől függően kijelölhet egy optimális, költségminimalizáló (idő és üzemanyag szempontjából) útvonalat (ez leggyakrabban a pest megyei kiszállítások esetén szokott előfordulni). Ezen kívül olyan esetben, amikor az emberi erőforrás átcsoportosítására van szükség (például egy munkatársat helyettesíteni kell) vagy nagyobb mennyiségű megrendelés érkezik, besegít az útvonal megtervezésébe.

Az autó minden esetben teli van az indulás pillanatában. Így ha érkezik megrendelés a nap folyamán, az is könnyen teljesíthető. A kiszállítás közben zajlik az értékesítés, az egyes címeken teljesített eladások felkerülnek a napi menetlevélre.

A sikeres értékesítések és a kiszállítás befejezése után az autó visszatér a telephelyre. A kiszállító teljesítette a napi feladatait, visszaérkezett az üzembe, ezután kipakolja az autóból az üres göngyöleget, amelyet a Backup emberei lehetőleg még aznap előkészítenek a megtöltésre.

A napvégi elszámolás során a készpénzes bevétel, a napi menetlevél és az egyéb, értékesítés során keletkezett dokumentumok leadásra kerülnek az irodán.



5. ábra – Kiszállítás folyamata

2.4 Értékesítés

Az értékesítés a kiszállítás közben zajlik, valamint az esztergomi üzemben van lehetőség a vásárlók kiszolgálására.

A vevőtől az üres göngyöleget visszaveszi a kiszállító, és a vevői igénynek megfelelően teli palackokkal helyettesíti.

Egyes vevők (leginkább a céges ügyfelek, viszonteladók és vendéglátó egységek egy része) átutalásos módon fizetnek. Ilyenkor a kiszállító szállítólevelet ír, amelyet az ügyfél is aláír, ezen kívül a kiadott mennyiség felkerül a napi menetlevélre.

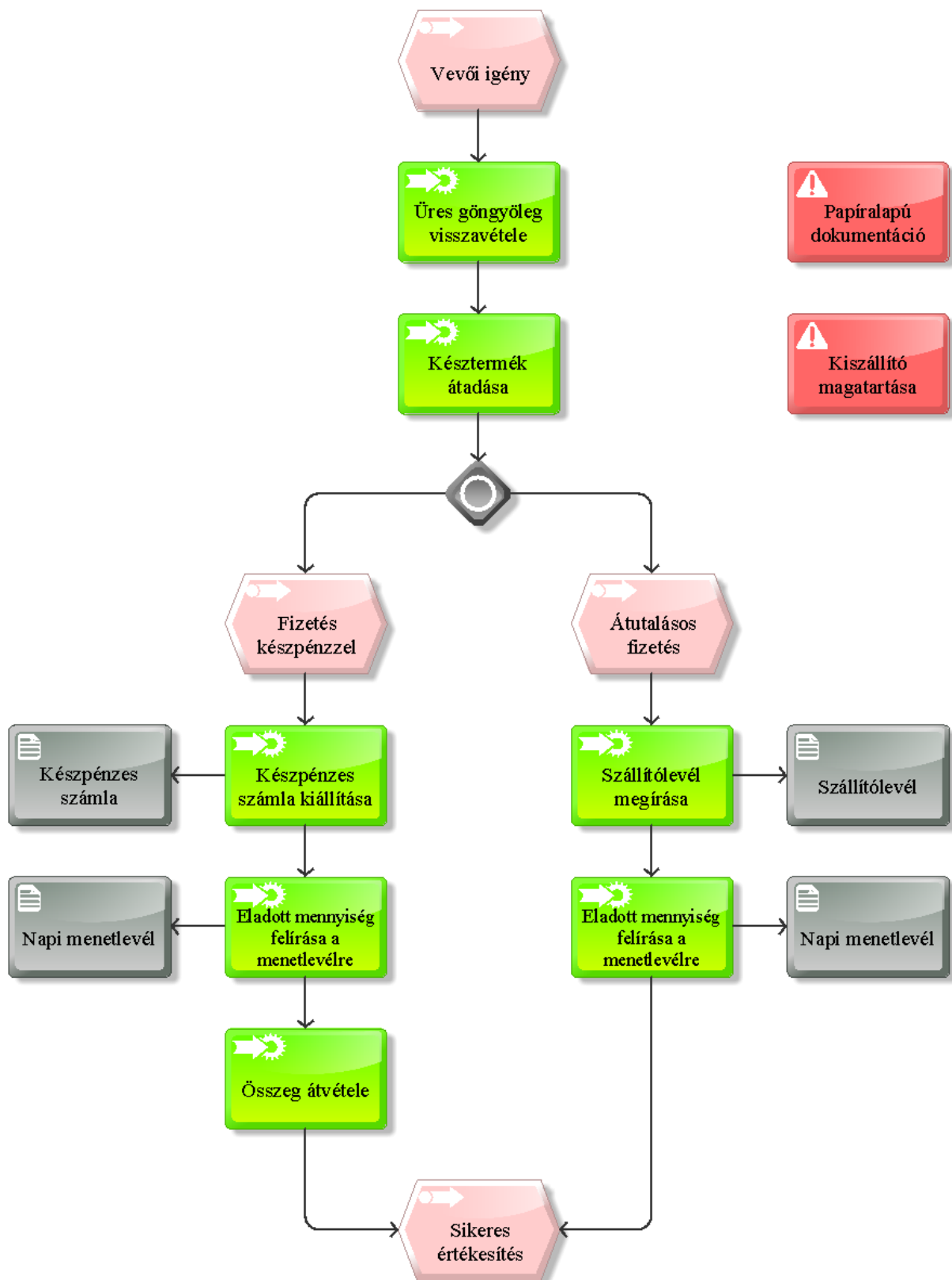
A magánszemélyek és a vendéglátó egységek másik része készpénzzel fizet az átvételkor. Ebben az esetben készpénzes számla kerül kiállításra és az eladott mennyiség szintén felkerül a napi menetlevélre.

A fogyasztás során a palack károsodhat, akár „el is tűnhet”. Ennek oka, hogy a termék útja nincs lekövetve egy informatikai rendszer segítségével. Következésképpen egyedül a kiszállító tudja bizonyosan, hol, mikor, mennyi és milyen kiszárlású terméket adott el.

Jelenleg a Rajos Kft. megközelítőleg 1000 cég és több száz magánszemély vevői igényeit szolgálja ki. Ezt lehetetlen fejben tartani. A kiszállító a napi menetlevelén, papíron vezeti az eladásokat, amelyeket szállítólevéllel igazol.

Az adott ügyfélnél történt sikeres értékesítést követően a kiszállító folytatja a munkáját a napi útvonalterv alapján.

Az Értékesítés folyamatát a kiszállítók végzik, ők azok, akik közvetlenül érintkeznek a fogyasztókkal. A nagyobb ügyfélelégedettség érdekében fontos lenne a kiszállítók megfelelő betanítása, amelyre jelenleg erőforrás hiányában nem sok időt áldoz a vezetőség. Ezen kívül elengedhetetlen a megfelelő szervezeti kultúra és értékrendszer kialakítása, egy olyan munkahely biztosítása, amely elégedett munkavállalókon keresztül elégedett ügyfeleket eredményez.



6. ábra – Értékesítés folyamata