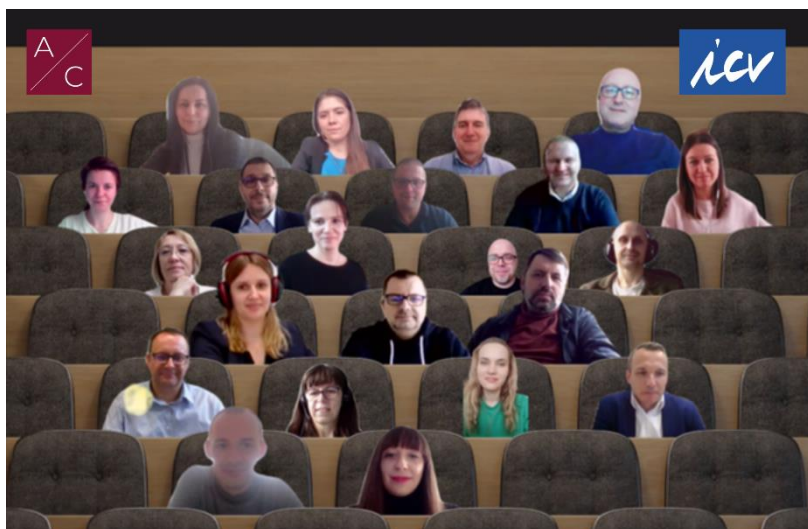


Wykorzystanie procesu Joint Business Planning (JBP) w controllingu zakupów i marketingu – jak połączyć ze sobą te dwa światy?

23 marca 2023 r. w formie online odbyło się drugie spotkanie Grupy Roboczej ICV Poznań z cyklu poświęconego procesowi JBP. Organizatorem spotkania było Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów (ICV Polska), a temat przewodni brzmiał: „Wykorzystanie procesu Joint Business Planning (JBP) w controllingu zakupów i marketingu”. Naszym prelegentem był **Tomasz Szwedowicz**, Członek Zarządu ICV Poznań, CEO LAUNCHING SOLUTION Sp. z o.o., od wielu lat prowadzący szkolenia i warsztaty z zakresu projektowego wdrażania procesu JBP w firmach i prowadzeniu procesu z klientami. Zaproszonym gościem był **Adam Śmigieński**, Supply Chain Director w JassBoard Sp. z o.o., który podzielił się z nami swoimi doświadczeniami w adaptacji procesów zakupowych i łańcucha dostaw do dzisiejszych wyzwań wynikających z fluktuacji cen surowców i mediów oraz spadku popytu konsumenckiego, wysokiej inflacji i problemów z transportem kołowym.



Spotkanie rozpoczęło się od przedstawienia przez Tomasza Szwedowicza, Członka Zarządu ICV Poznań, koncepcji wprowadzania procesu Joint Business Planning oraz jego roli w zarządzaniu firmą na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Odpowiedzieliśmy sobie na kilka kluczowych pytań:

1. Czym jest i jak powinien być prowadzony proces Joint Business Planingu?

Proces Joint Business Planingu to strategia biznesowa, w której dwie lub więcej firm działają razem w celu opracowania planów biznesowych, które pozwolą na osiągnięcie wspólnych celów. W ramach JBP firmy współpracują ze sobą, aby opracować plany dotyczące sprzedaży, marketingu, dystrybucji, produkcji i innych działań biznesowych. Plan ten uwzględnia cele obu stron, a także szczegółowe kroki, jakie będą podejmowane, aby osiągnąć te cele. JBP pomaga

firmom zwiększyć swoją konkurencyjność, dzięki poprawie ich współpracy i koordynacji działań. Wymaga on jednak zaangażowania i zaufania obu stron, a także otwartości na wspólne cele i korzyści. Proces powinien przejść następujące etapy:

- Określenie powodu, dla którego organizacją decyduje się na wdrożenie procesu, czyli celu, jaki chce dzięki niemu osiągnąć.
- Zdefiniowanie procesu JBP w strategii firmy.
- Implementacja do modelu biznesowego – tu definiowana jest rola controllingu.
- Projekt – wdrożenia procesu w organizacji.
- Proces – czyli wdrożenie wyników projektu. Prowadzenie procesu w ramach działań operacyjnych wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

2. Dlaczego controlling powinien inicjować i zarządzać procesem Joint Business Planing?

Jedynym działem w organizacji, który w sposób efektywny i procesowy może zebrać potrzebne dane, dokonać analizy i oceny wpływu na organizację oraz rozwój firmy, jest controlling. Rola controllingu w tym procesie to w praktyce wdrażanie modelu partnerstwa biznesowego, w ramach którego inicjujemy nowy proces komunikacji wszystkich działów, oparty na obiektywnej ocenie danych i informacji, które są niezagregowane w systemach do analizy i raportowania, a w oparciu o wypracowane parametry dokonujemy analizy wpływu zaplanowanych działań na całą organizację i jej przyszłość określoną w planach rozwoju i budżecie. Praca na scenariuszach, która jest kluczowym elementem procesu, i iteracja prowadzonych działań, powinna być domeną controllingu ze względu na kompetencje i rolę, jaką odgrywa w organizacji. Ponieważ przygotowanie proces JBP jest celem samym w sobie i jego znaczenie dla organizacji stanowi wartość dodaną, co wynika z wpływu przeprowadzonego procesu na podniesienie świadomości biznesowej osób w nim uczestniczących, a dzięki temu podniesieniu efektywności procesów realizowanych w organizacji. Zrozumienie potrzeb rynku i procesów na nim zachodzących przez działu niemające bezpośredniej styczności z klientem, w wyniku uczestnictwa w procesie tworzenia JBP, przekłada się na efektywność działań, szybkość reakcji, elastyczność w odpowiedzi na potrzeby rynku i klienta wewnętrznego lub zewnętrznego.

<i>Segmenty klientów</i>	<i>Relacje z klientami</i>	<i>Propozycje wartości</i>	<i>Kluczowe działania</i>	<i>Kluczowi partnerzy</i>
	<i>Kanały</i>		<i>Kluczowe zasoby</i>	
<i>Strumienie przychodów</i>		<i>Struktura kosztów</i>		

3. Jak zbudować komunikacje pomiędzy działami w procesie zbierania informacji do budowy procesu JBP?

Pierwszym krokiem jest stworzenie zespołu projektowego, który wypracowuje proces komunikacji, zbierania i systematyzowania danych oraz buduje ścieżkę komunikacji w procesie. Dobrą praktyką jest powołanie dedykowanych zespołów, S&C - Sales & Controlling i S&M - Sales & Marketing, które regularnie się spotykają, a zebrane informacje oraz wypracowane działania w sposób usystematyzowany stają się wkładem do procesu S&OP Sales & Operations Planning.

4. Czy w ramach controlling marketingu powinniśmy uwzględnić budowanie scenariuszy popytu konsumenckiego i jakie parametry powinniśmy weryfikować?

W tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym kluczowa staje się współpraca działu zakupów i działu marketingu, w której narzędziowo i procesowo powinien uczestniczyć controlling. Podstawowa analiza danych rynkowych, np. Ac Nielsen, która jest istotna dla budowania strategii marketingowej i weryfikacji efektywności realizowanych kampanii marketingowych i pozycjonowania cenowego w ramach działań trade marketingowych, w zestawieniu z danymi sprzedażowymi staje się dla działu zakupów narzędziem kluczowym w podejmowaniu decyzji co do portfela dostawców, parametrów współpracy oraz elastyczności w budowaniu zapasów surowców i wielkości zamówień.

Nowa formuła komunikacji powinna wspierać albo inicjować proces JBP, który może zakładać działania mające na celu wprowadzenie nowych produktów w ramach istniejącej kategorii, jak i kreowanie nowej kategorii w danym kanale sprzedaży poprzez wprowadzenie nowych lub dostępnych w innych kanałach produktów. Realizacja tak postawionych celów oparta będzie na działaniach skierowanych do konsumenta w oparciu o narzędziach komunikacji

marketingowej wykorzystywane przez danego klienta, jak i skierowane do shoppaera oparte na narzędziach dostępnych w hali sprzedaży czy kanale e-commerce. Te działania powinny być precyzyjnie zsynchronizowane z celami całej organizacji, spójne z działaniami działu zakupów, produkcji, marketingu i w ramach procesu JBP koordynowane i iterowane przez controlling.

Istotnym elementem staje się dzisiaj analiza dwóch parametrów:

- Budowanie scenariuszy krótko- i długoterminowych popytu konsumenckiego przez marketing i sprzedaż, które controlling z działem zakupów i demand planningu przełożą na scenariusze zakupowe i plan produkcji.
- **LTV (Customer Lifetime Value)** - wskaźnik ten mierzy wartość całkowitą klienta w ciągu jego cyklu życia. Pozwala na określenie, ile dany klient może przynieść zysków firmie.

Podsumowanie

Zmiana formuły komunikacji, analizy danych i informacji rynkowych, które posiadają „na wyłączność” działy merytoryczne pracujące z klientami zdefiniowanymi jako dostawca, klient, konsument i shopper, jaką wprowadza do organizacji procesowe podejście do JBP, daje nowe możliwości wykorzystania potencjału doświadczeń i informacji, które w formie rozproszonej posiadają specjaliści, a inicjatorem i właścicielem tego procesu powinien być controlling spełniający rolę partnera biznesowego.

Opracowanie:

Maciej Czosnowski, Lider Grupy Roboczej ICV Poznań, Menedżer ds. Controllingu Grupowego w Amica S.A.