



Strateške implikacije BI-CPM rešitev

Ljubljana, 21. april 2010

ATKEARNEY

Kratek povzetek

- Pri uvajanju BI-CPM je potreben celovit pristop
- Napredovanje po stopnjah odličnosti zahteva postopnost ter sprotno upravljanje s spremembami
- Za učinkovito uporabo BI-CPM so ključnega pomena analitična znanja
- Pri iskanju zunanjih sodelavcev se pravo vrednost pridobiva s kombinacijo funkcijskih in analitičnih znanj
- Ključni izzivi nastajajo na več področjih, z njimi je potrebno upravljati na nivoju posameznih primerov

Vsebina

Poglavje

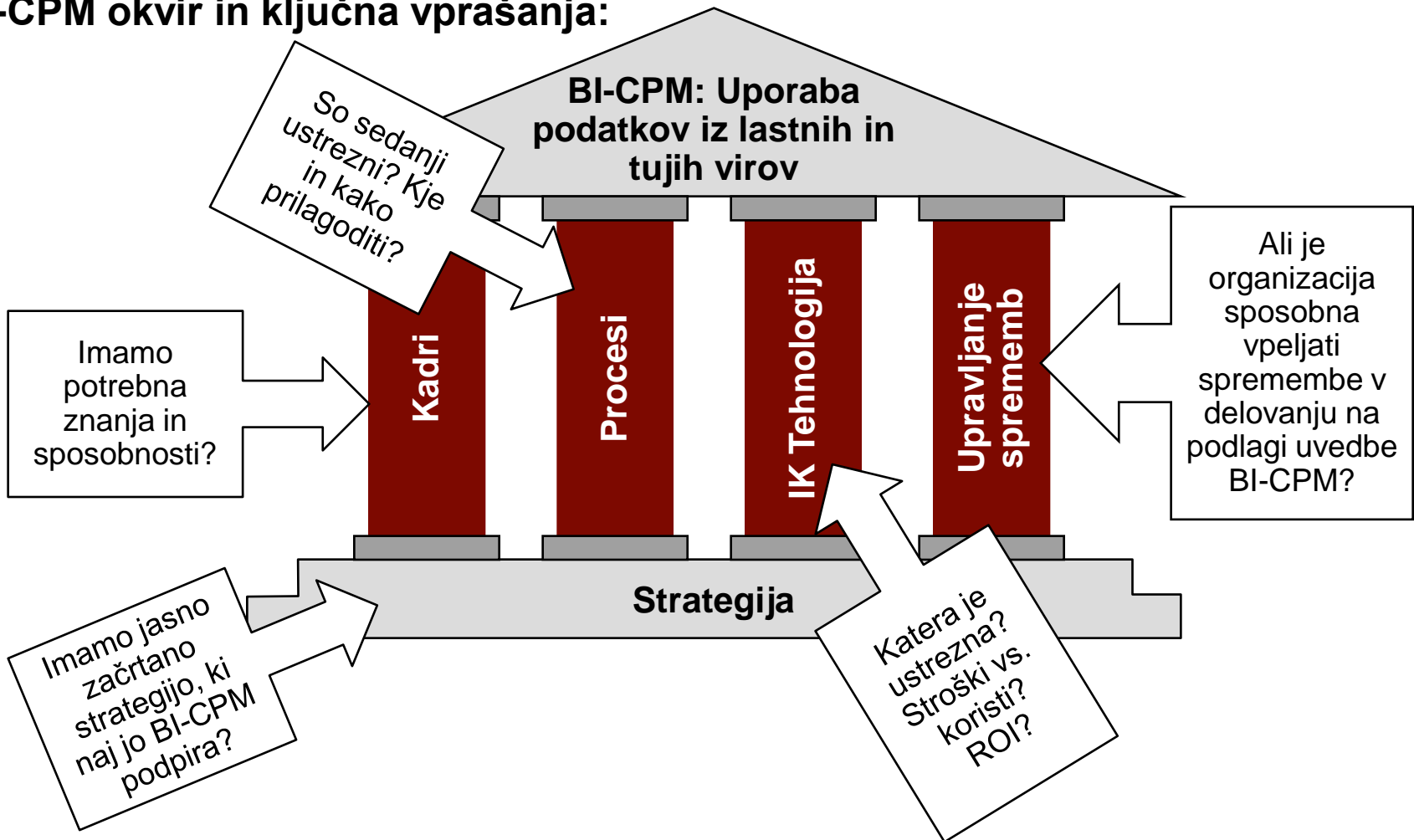
Stran

■ Opredelitev BI-CPM, povezava s strategijo	4
■ Praktična primera	11
• Upravljanje s cenami	11
• Upravljanje s kompleksnostjo	15

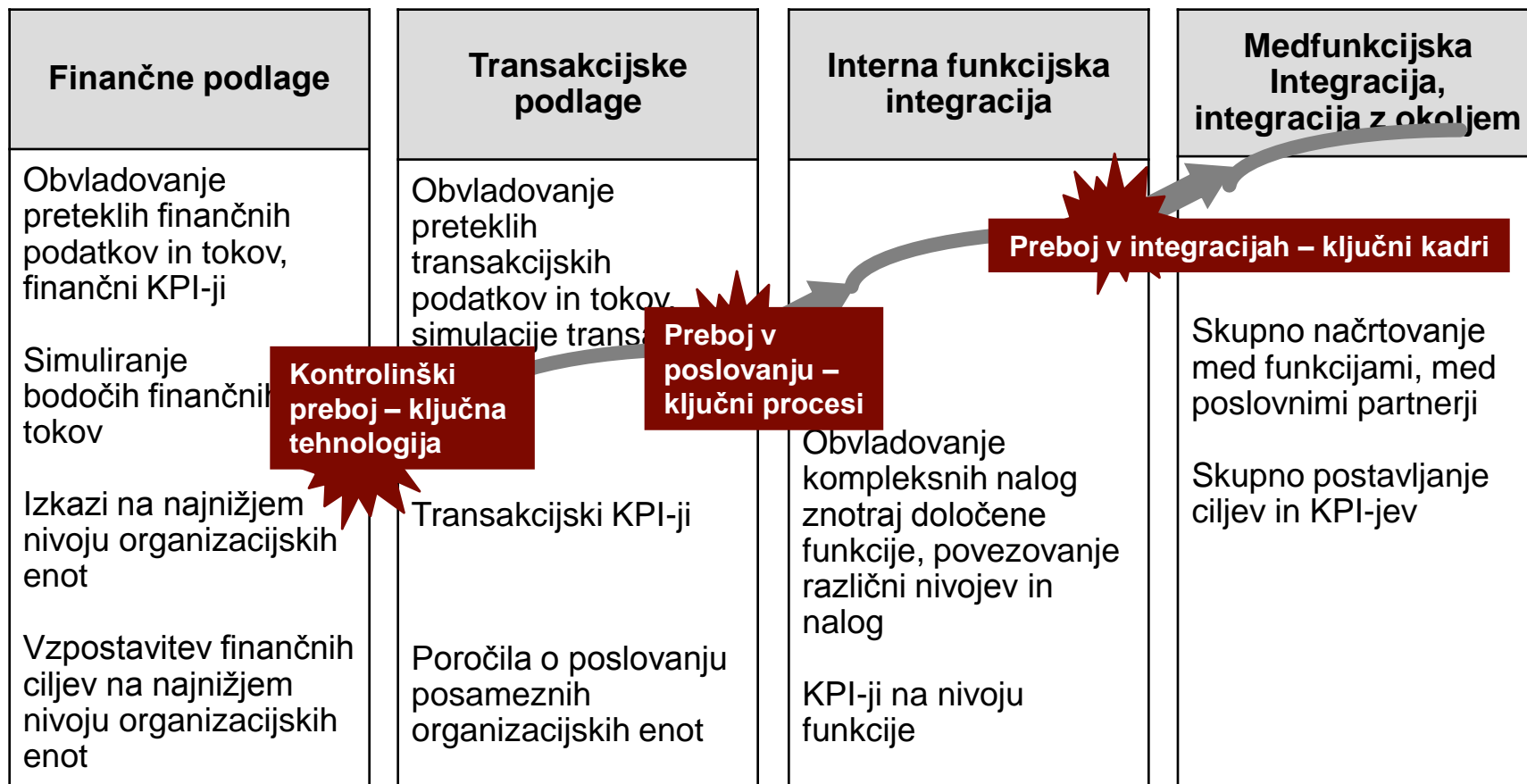
Opredelitev BI-CPM, povezava s strategijo

Pri uvajanju BI-CPM je potreben celovit pristop

BI-CPM okvir in ključna vprašanja:



Napredovanje po stopnjah odličnosti zahteva postopnost ter sprotno upravljanje s spremembami



Kontrolinški preboj – ključna tehnologija

Preboj v poslovanju – ključni procesi

Preboj v integracijah – ključni kadri

Upravljanje s spremembami

Za učinkovito uporabo BI-CPM so ključnega pomena analitična znanja

Analitične tehnike in cilji reševanja problemov		Kompleksnost uporabe tehnike	
		→	
Optimizacija	Katera je najboljša rešitev za ta problem?		●
Napovedni modeli	Kaj bo naslednje kar se bo zgodilo?		●
Simulacije	Kaj se zgodi, če...?		●
Statistične analize	Kakšna je verjetnost, da se nekaj zgodi?		●
Raziskovanje	Kaj bi lahko bilo pomembno?		●
Rudarjenje	Kje točno je izziv/priložnost?		●
Ad hoc poročila	Koliko, kako pogosto, kjer?		●
Standardna poročila	Kaj se je zgodilo?		●

↑
 Konkurenčna prednost

Investicija v BI-CPM mora potekati simultano z uvajanjem analitičnih znanj v podjetje sicer je donos na investicijo prenizek.

S kombinacijo funkcijskih in analitičnih znanj lahko svetovalci dodajo največ vrednosti svojim klientom

Analitično polje:



Ključni izzivi nastajajo na več področjih (1/2)

Področja izzivov:

Strategija

Ključni izzivi:

- Kako uporabiti BI-CPM za podporo strateškim odločitvam in implementaciji strategije?

Možne rešitve:

Vzpostaviti Analitični tim, ki je vez med IT in poslovnim delom podjetja ter podpira procese sprejemanja odločitev

Vodenje

- Kako vzbuditi pozornost in razumevanje top managementa, zavedanje izzivov in razumevanje potencialnih rešitev?

Govoriti jezik top managementa – prikazati uporabno vrednost na nivoju izkaza poslovnega izida

IKT Infrastruktura in aplikacije

- Kako izbrati pravi nabor rešitev, ga prilagajati strateškim potrebam? Interni razvoj vs. outsourcing?

Interni razvoj za doseganje konkurenčne prednosti, outsourcing za ostalo. Izhajati iz strateških ciljev, povezati se z uporabniki

Ključni izzivi nastajajo na več področjih (2/2)

Področja izzivov:

Ključni izzivi:

Možne rešitve:

Organizacija in kadri

- Kako vzpostaviti pravo organizacijsko kulturo, strukturo, nivo znanja in sposobnosti kadrovskih virov?

Identifikacija posameznikov, primernih za to področje, njihova promocija v organizaciji. Prikazati uporabno vrednost za vse dele podjetja

Procesi

- Kako urediti usklajevanje med poslovnimi procesi in BI procesi?

Projektno vodenje, močna vloga analitičnega tima

Okolje

- Ali smo sposobni sodelovanja, želimo deliti podatke in izkušnje z okoljem?

Oblikovanje strateških partnerstev, pripraviti business case za sodelovanje, delitev učinkov

Praktična primera

- **Upravljanje s cenami**
- Upravljanje s kompleksnostjo

Izhajajoč iz strategije smo razvili orodja in procese, ki podpirajo izvajanje te strategije...

Stranka

- Trgovec prisoten na večjem številu evropskih trgov
- Upravlja s portfeljem več kot 100.000 SKU
- Deluje v več programih in več formatih

Strateški izziv

- Osnovna cenovna strategija ni jasno opredeljena
- Upravljanje s cenami pasivno na način pribitka na nabavno ceno, poleg tega obstajajo tehnične omejitve pri upravljanju s cenami
- Upravljanje s celotnim trženjskim spletom ni optimalno, saj je cena prevladujoč dejavnik, stroški trženjskega splega se ne upoštevajo pri ocenah uspešnosti

Rešitev

- Izdelava cenovne strategije
- Razvoj ter uvedba procesov in BI orodij, ki podpirajo proces aktivnega upravljanja s cenami in celovitega upravljanja s trženjskim spletom.
- Procesi so bili razviti v obliki medsektorskega sodelovanja, ki odraža poslovni izziv.
- BI orodja temeljijo na preteklih prodajnih podatkih, podatkih s trga ter nudijo podporo pri odločitvah o cenah in drugih elementih trženjskega spleta
- Simulacija pričakovanih prodajnih ter poslovnih rezultatov temelji na analitičnih napovednih modelih (časovne vrste).

...pri čemer smo sistematično reševali ključne izzive

Reševanje ključnih izzivov:

Strategija

- Opredeljen je bil nabor cenovnih strategij, ki je temeljil na ciljnih poslovnih rezultatih, upoštevajoč finančne in procesne omejitve

Vodenje

- Preko delavnic z vodilnim kadrom smo dosegli boljše razumevanje posledic spreminjanja cen ter pomembnosti celovitega upravljanja s trženjskim spletom.

IKT infrastruktura in aplikacije

- Vire podatkov smo povezali, tako da so v času odločanja bile na voljo vse informacije. Razviti analitični modeli in orodja za simulacije so kljub njihovi prvi generaciji razviti z vsemi ključnimi elementi naprednih BI orodij

Organizacija in kadri

- Opredelili smo organizacijsko enoto in analitične kompetence, ki so potrebne za koordinacijo in podporo poslovnim odločitvam, ki temeljijo na trženjskih metrikah (KPI) in modelih ter manj na intuiciji in govoricah.

Procesi

- Preko več-faznega interaktivnega proces smo BI rešitve prilagodili obstoječim procesom ter v nekaterih korakih prilagodili poslovni proces BI rešitvi, saj novi proces glede na vključeno BI rešitev ni bil več optimalen

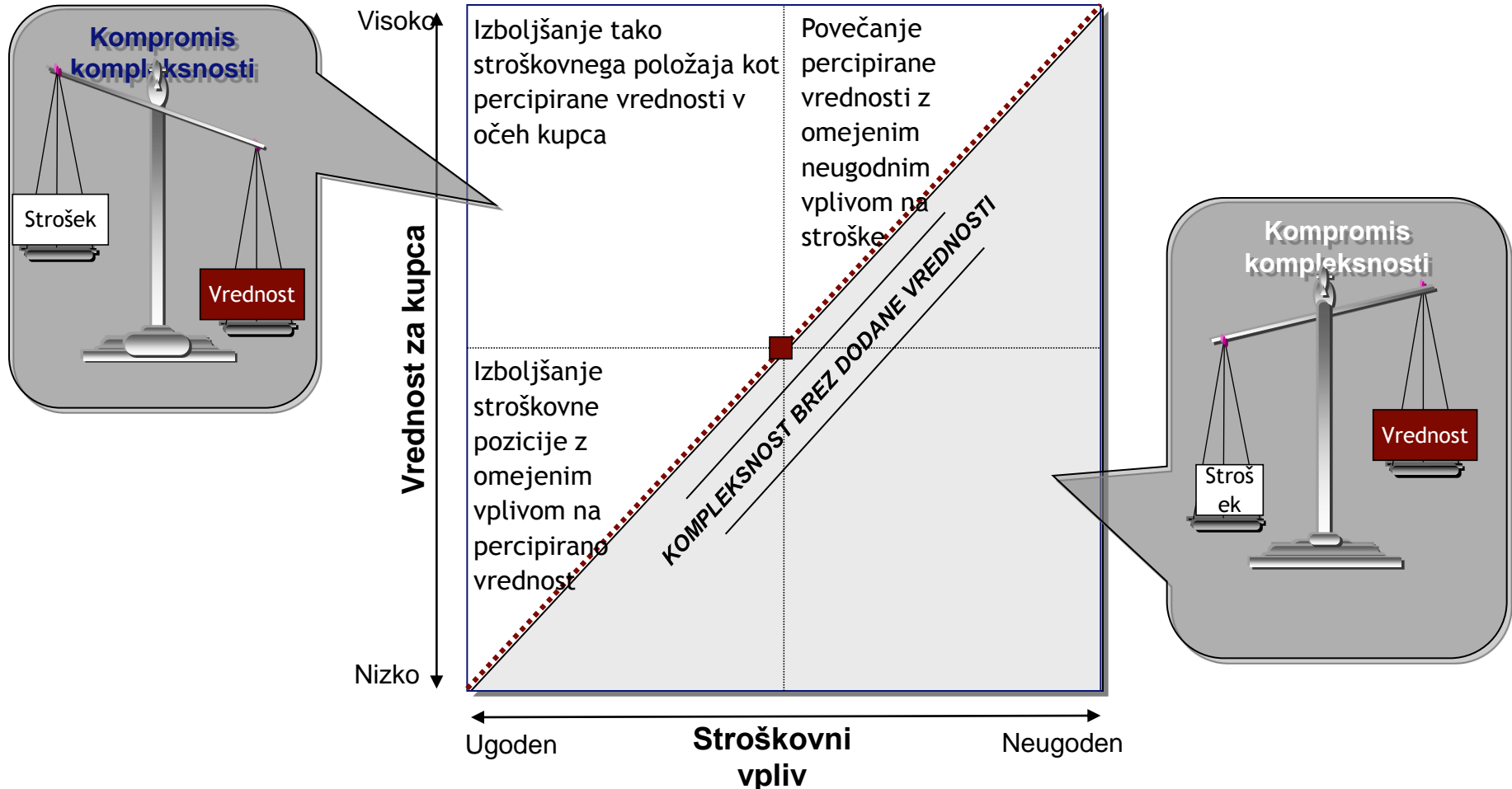
Okolje

- Interakcije s poslovnimi partnerji potekajo na povsem novi osnovi, zato je bilo potrebno pripraviti novo komunikacijsko strategijo na partnerski osnovi

Praktična primera

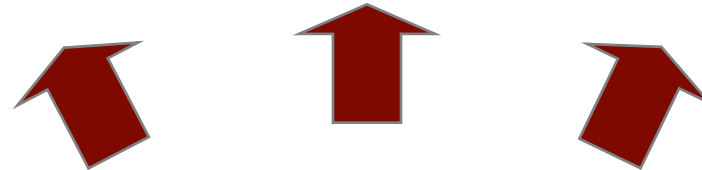
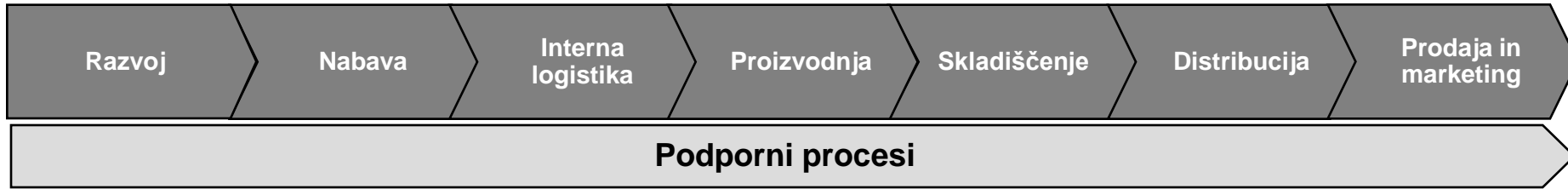
- Upravljanje s cenami
- **Upravljanje s kompleksnostjo**

Kompleksnost izhaja iz upravljanja s kompromisom med stroškom prilagoditev in vrednosti le-te za kupca



Definicija za dobro ali slabo kompleksnost kot tako ne obstaja.

Viri kompleksnosti običajno vplivajo na celotno verigo vrednosti



Ključni vzvodi kompleksnosti, ki vplivajo na verigo vrednosti

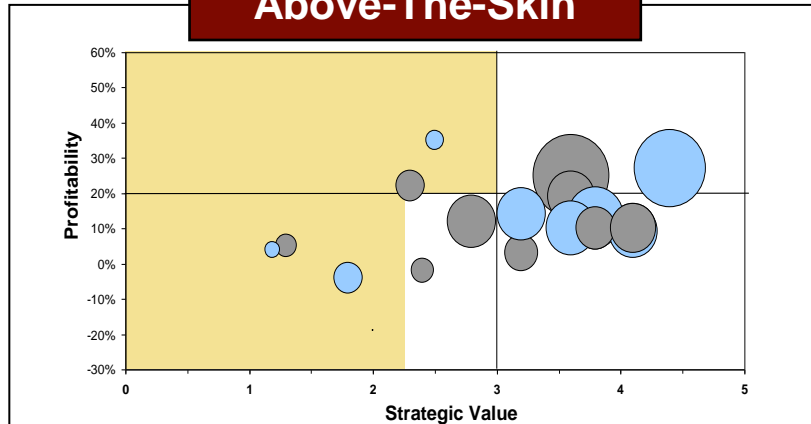


Pristop k upravljanju s kompleksnostjo integrira različne elemente s ciljem celovitega prikaza potenciala zmanjšanja kompleksnosti

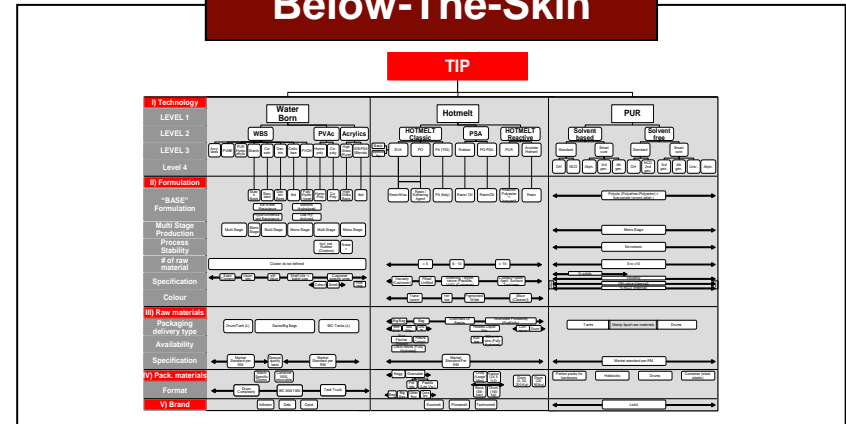
“Vrednost”

“Strošek”

Above-The-Skin



Below-The-Skin



Ocena strateške vrednosti

Activity-Based dobiček na nivoju SKU

Struktura variantnega drevesa

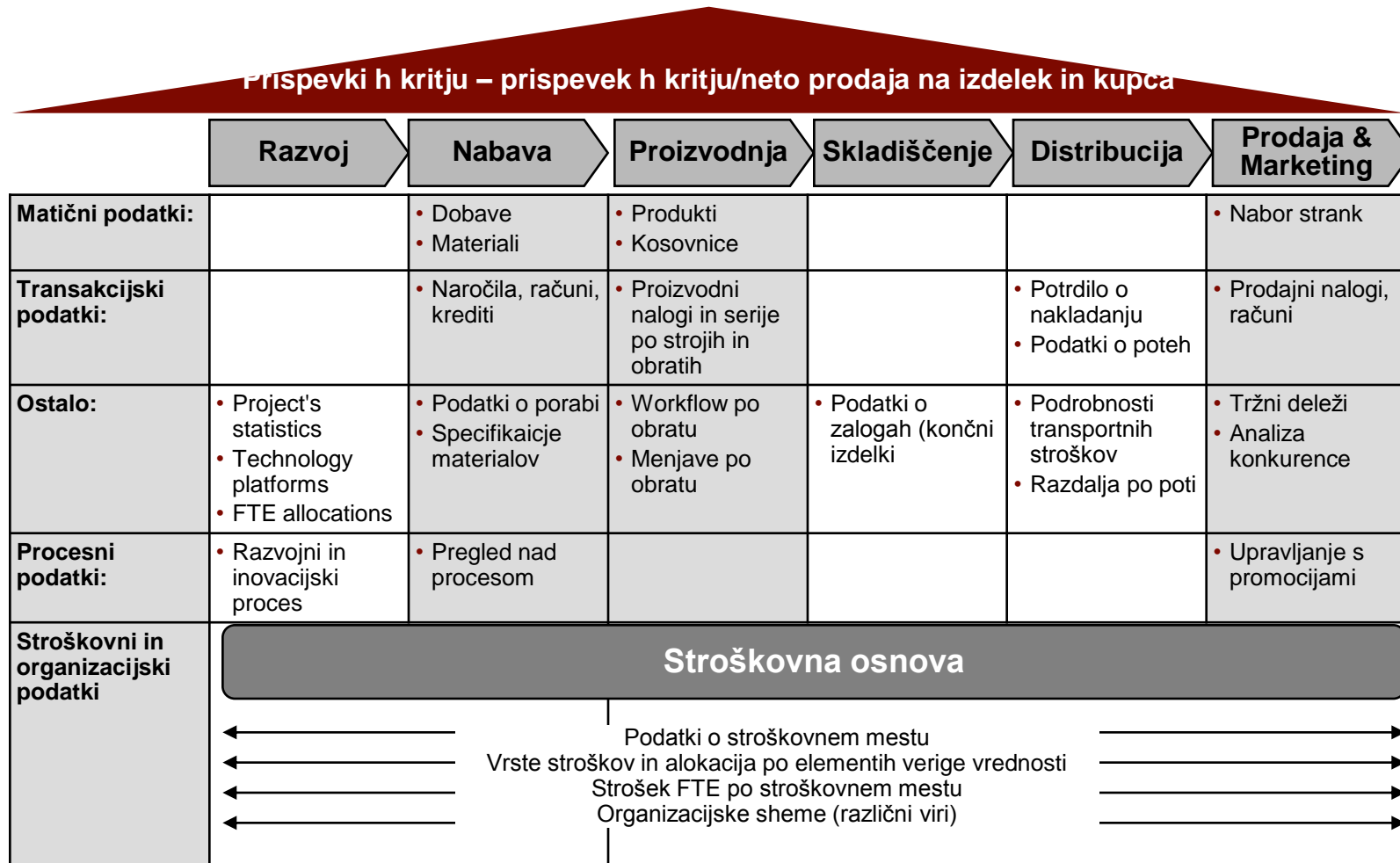
Razvoj scenarija “To The Bone”

Integrirano upravljanje s podatki

Optimiranje portfelja

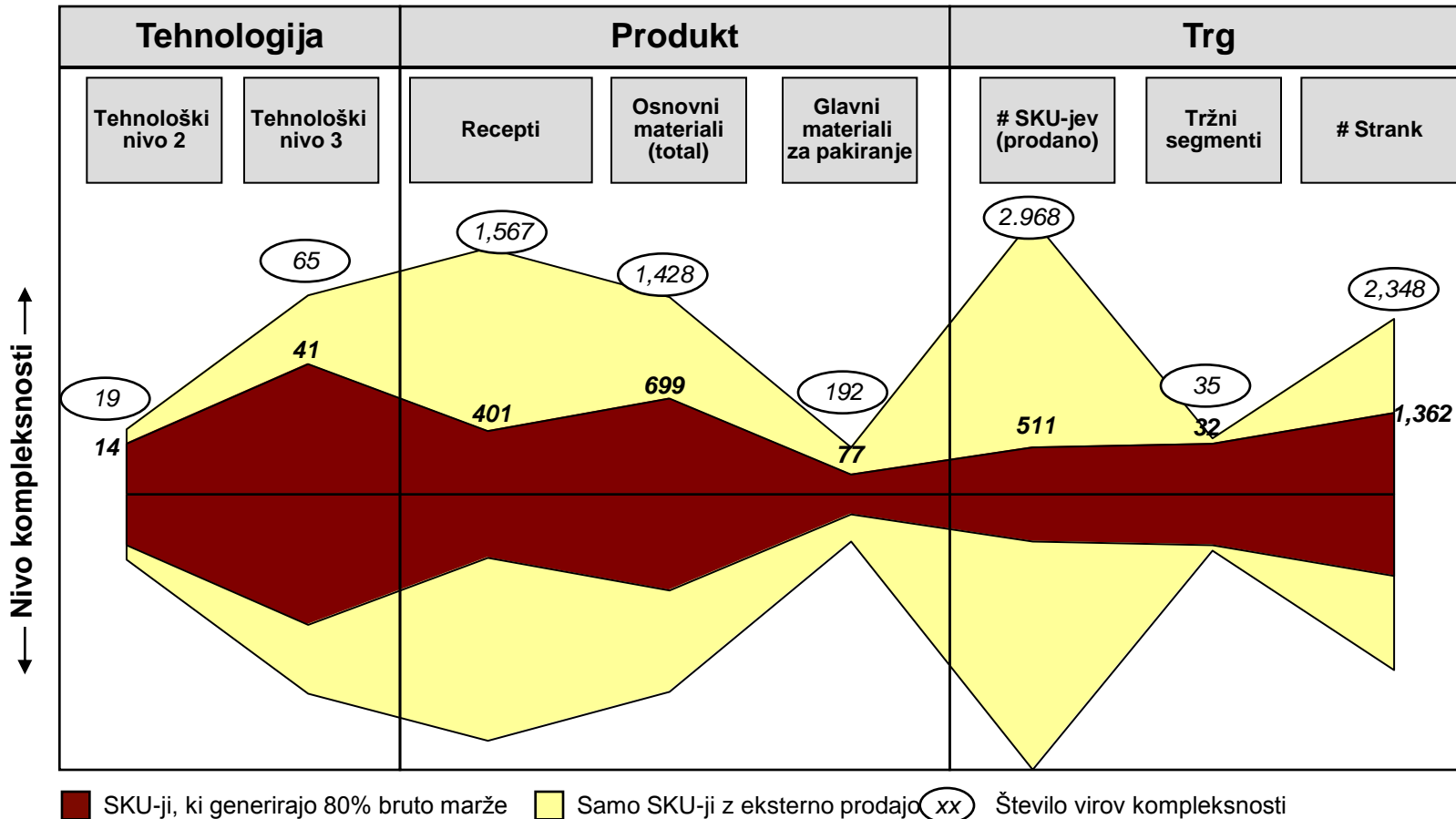
Upravljanje s podatki vzpostavlja t.i. “complexity multicube”, ki pokriva celotno verigo vrednosti

Integriran pristop k upravljanju s podatki



Upravljanje s podatki poveže različne vire kompleksnosti s ciljem prikaza njihovega vpliva v integriranem “lijaku kompleksnosti”

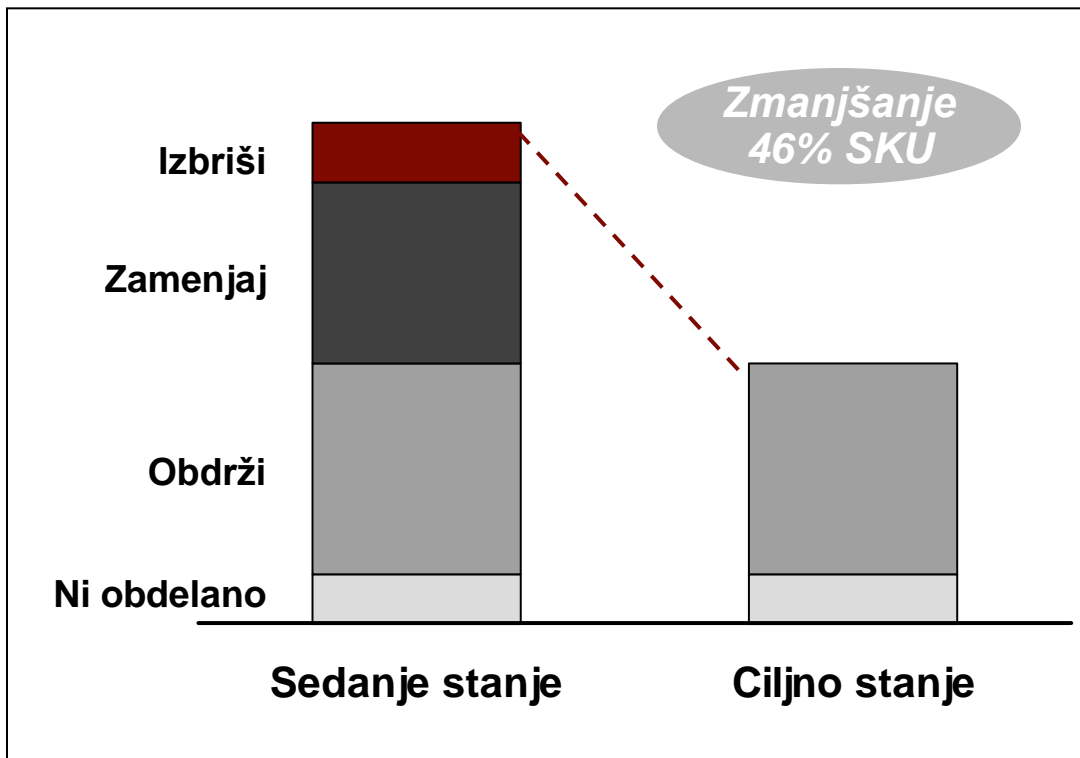
Primer lijaka kompleksnosti za poslovno enoto proizvajalca kemičnih izdelkov:



Kot rezultat povečanja transparentnosti na področju kompleksnosti lahko identificiramo velik potencial v zmanjšanju SKU-jev

Primer klienta

Učinek zmanjšanja SKU-jev v številu SKU



Takojšnji učinek na:

- Neto prodajo: - 5%
- Dobiček abs: - 1%

Tudi v primerih zmanjševanja kompleksnosti se srečujemo s podobnimi izzivi

Reševanje ključnih izzivov:

Strategija

- Jasno je potrebno opredeliti fokusne produkte/produktne skupine, ciljne kupce in ciljne trge

Vodenje

- Na nivoju top managementa prikazati učinek na povečano dobičkonosnost. Delavnice s srednjim managementom so namenjene argumentirani razpravi o pomembnosti posameznih produktov/kupcev/trgov

IKT infrastruktura in aplikacije

- Vire podatkov povezujemo, tako da so v času odločanja bile na voljo vse informacije iz celotne verige vrednosti

Organizacija in kadri

- Potrebno je vzpostaviti medsektorsko komunikacijo s ciljem povečanja transparentnosti poslovanja. Potrebne so prilagoditve strukture in ciljnih vrednosti KPI-jev

Procesi

- Vpeljati je potrebno proces upravljanja s kompleksnostjo v vsakodnevnem delu. V nasprotnem primeru se stanje ponovi v nekaj letih

Okolje

- S kupci, navajenimi določenega odnosa, je potrebna argumentirana diskusija o novih pogojih poslovanja