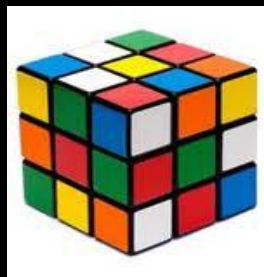


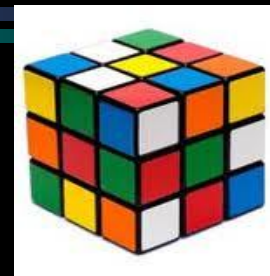
Integracja strumieni informacyjnych

Procesy informacyjno-decyzyjne w logistyce

The Multidimensional Manager



The Multidimensional Manager



Agenda

1. Modele analityczno-decyzyjne - geneza
2. The Multidimensional Manager – definicja
3. 24 sposoby w 90 dni – rozwiązywanie modelowe
4. Obsługa klienta – przykład „sweet spot”
5. Ograniczenia – podsumowanie

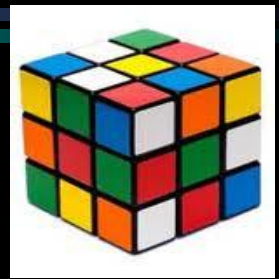
- **SAP Lumira cloud**



dr Marian Krupa

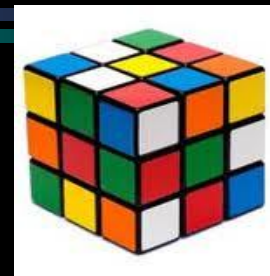
The Multidimensional Manager

wizja



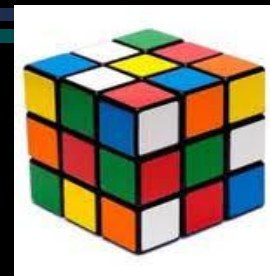
The Multidimensional Manager

geneza



- **Wzrostu złożoności decyzyjnej** - konieczność bardziej wielowymiarowego podejścia do zarządzania, w tym znacznie szerszego analizowania różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, niż tylko kontrola jakości produktu i ocena poziomu przychodów – wymiar finansowy.
- **Dostęp do nowoczesnych technologii informatycznych.** Umożliwiają one „de facto” swoistą materializację wcześniej opracowanych, często niezwykle złożonych modeli analitycznych, w sposób stosunkowo dla użytkownika prosty i tani.

The Multidimensional Manager

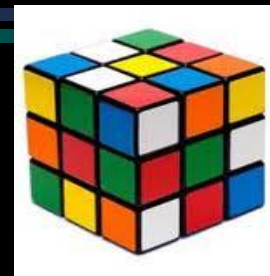


Definicja

- **Multidimensional manager** - nowa **rola** polegająca na umiejętności: 1) rozumienia i dostrzegania różnych, aczkolwiek kluczowych aspektów funkcjonowania biznesu zapisanych w postaci kluczowych wskaźników,
- 2) posiadająca umiejętności analityczne jak i dostęp do technologii informatycznych klasy BI.
- **Wielowymiarowi menedżerowie** potrafią zarówno obniżyć w sposób istotny poziom kosztów przy równoczesnym zwiększeniu wydajności pracy oraz **odblokowanie pełnego potencjału firmy**.

The Multidimensional Manager

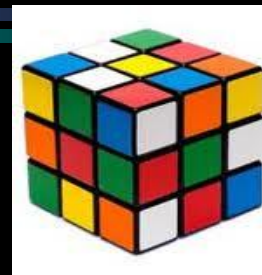
24 sposoby w 90 dni



- Model autorstwa **Connelly, McNeill i Mosimann** składa się z **24 perspektyw analitycznych**;
- Wpisane są one **8 obszary funkcjonalne** takie jak: finanse, HR/IT, sprzedaż, marketing, zakupy, produkcja, dystrybucja i obsługa klienta;
- Każda z **24 perspektyw** dostarcza odpowiednio sparametryzowany strumień danych, które stanowią źródło informacji menedżerskiej.
- Każda perspektywa jest zbudowana z tzw. **kostki informacyjnej** („**sweet spots**”), która zawiera co najmniej 6 wymiarów.

The Multidimensional Manager

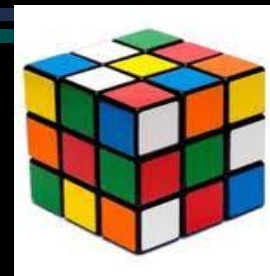
24 sposoby / 8 obszarów



ZARZĄDZANIE FIRMĄ					
FINANSE			HR / IT		
1. Wielowymiarowe sprawozdanie zysków i strat 2. Analiza rentowności typu "Drill-Down" 3. Wielowymiarowy bilans 4. Kluczowe wskaźniki finansowe 5. Analiza płynności – Cash Flow			21. Administracja HR 22. Ocena kluczowych kompetencji 23. Wdrożenie Business Intelligence 24. 24 Sposoby ROI		
Sprzedaż	Marketing	Zakupy	Produkcja	Dystrybucja	Obsługa klienta
6. Analiza sprzedaży 7. Rentowność klienta i produktu 8. Plany sprzedażowe vs prognozy 9. Strumienie sprzedażowe	10. Analiza strategiczna w obszarze marketingu 11. Analiza taktyczna w obszarze marketingu	12. Wskaźnik obrotu towarem 13. Ocena dostawców (Scorecard)	14. Stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych 15. Koszt i jakość wyrobów 16. Przyczyny złej jakości	17. Ocena jakości dystrybucji (Scorecard)	18. Dostawy na czas 19. Reklamacje i zwroty 20. Poziom kosztów obsługi klienta

The Multidimensional Manager

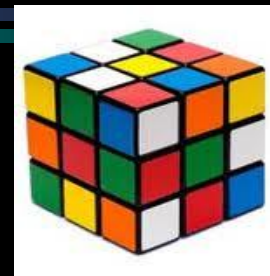
Obszar „Obsługa klienta”



- Zasadność – dlaczego tracimy klientów?:
 - Większość firm traci rocznie 25% swoich klientów [Pepper & Rogers], jak też to, że lojalni, długoterminowi klienci (long-term customers) zazwyczaj kupują więcej przy równoczesnym niższym koszcie ich obsługi [Reichheld].
 - Przykładem olbrzymiej wartości stałych klientów jest cytowany wynik badań sprzedażowych, który wskazał na sytuację, w której obniżenie utraty klientów o jedyne 5 punktów procentowych (z 15% do 10%) umożliwił **podwojenie zysków**.

The Multidimensional Manager

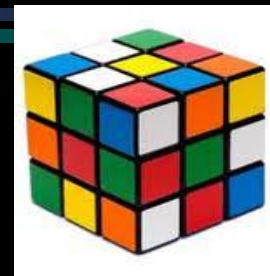
Obszar „Obsługa klienta”



- Dlaczego klienci odchodzą?
 1. Stałe problemy z **późnymi dostawami** do klientów;
 2. **Brak wiedzy na temat przyczyn zwrotów**, reklamacji czy też skarg klientów na jakość naszych produktów lub też usług;
 3. **Brak analiz kosztowych** w zakresie oceny rentowności utrzymania relacji z klientem.

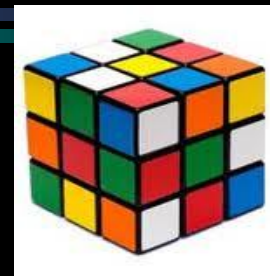
The Multidimensional Manager

Obszar „Obsługa klienta”



- Dylemat: „Late / Early indicators”
- 1. Większość firm koncentruje się na tzw. **„late indicators”**, oceniając efektywność w obszarze sprzedaży jedynie poprzez zanotowaną historycznie wielkość sprzedaży i jej dynamikę wzrostu lub spadku.
- 2. Jednakże dostrzeżone w takim modelu zarządzania negatywne trendy w zakresie wielkości sprzedaży, oznaczają „de facto”, że nasi klienci już odeszli do konkurencji, co praktycznie uniemożliwia podjęcia żadnych działań korygujących przez kierownictwo firmy. Jest już po prostu za późno.
- 3. Wniosek: kluczowe jest to aby w tym przypadku analizować tzw. **„early indicators”**.

The Multidimensional Manager

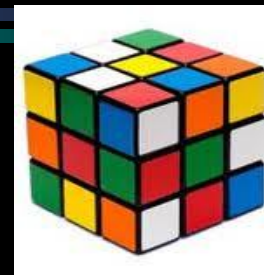


Obszar „Obsługa klienta”

- Ostatecznie kostka analityczna zawiera 3 perspektywy (3 sweet spots) takie jak:
 - 1) **dostawy na czas** (On-time delivery), **WAY 18**
 - 2) **reklamacje** (Complaints, Returns, & Claims), **WAY 19**
 - 3) **zwroty i skargi oraz koszt związany z utrzymywaniem usługi w formie relacji z klientem** (Cost of Service Relationship). **WAY 20**

The Multidimensional Manager

Obszar „Obsługa klienta”

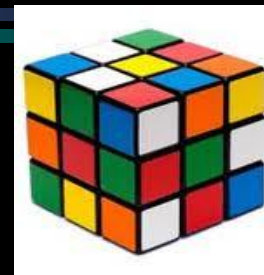


- Sposób 18 (*Way 18*) – **Dostawy na czas:**

Sposób nr 18 – Dostawy na czas							
Okres	Produkty	Lokalizacja	Klienci	Czasy dostaw („lead times”)	Zakresy czasowe opóźnień – zaplanowane [%]	Zakresy czasowe opóźnień – wymagania [%]	Kluczowe wskaźniki
- rok - kwartały - miesiące	- linie - marki - produkty - kody	- obszar - zakład - magazyn	- segment - klient	> 30 dni 6-30 dni 1-5 dni ten sam dzień	% na czas 1-2 dni 3-7 Dni >7 dni	% na czas 1-3 dni 3-8 Dni >7 dni	wartość zamówienie potwierdzenia [nr / %] zrealizowane % realizacji

The Multidimensional Manager

Obszar „Obsługa klienta”



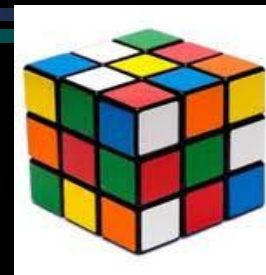
- Sposób 19 (*Way 19*) – **Reklamacje, zwroty i skargi**:

Sposób nr 19 – Reklamacje, zwroty i skargi

Okres	Produkty	Lokalizacja	Klienci	Powody	Kluczowe wskaźniki
- rok - kwartały - miesiące	- linie - marki - produkty - kody	- kraj - region - miasto	- segment - klient	- status zlecenia - błędy w dostawie - wadliwość produktów - etc.	- liczba zgłoszenia - liczba skarg - liczba zwrotów - wartość zwrotów - liczba reklamacji - wartość reklamacji

The Multidimensional Manager

Obszar „Obsługa klienta”

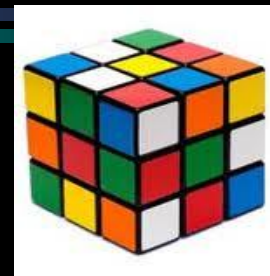


- Sposób 20 (*Way 20*) – **Koszty utrzymania relacji:**

Sposób nr 20 – Koszty obsługi klienta					
Okres	Produkty	Lokalizacja	Klienci	Złożoność transakcji	Kluczowe wskaźniki
- rok - kwartały - miesiące	- linie - marki - produkty - kody	- kraj - region - miasto	- segment - klient	- standardowa - kompleksowa	- marża na produkcie - zlecenia - zlecenia specjalne - zmiana zleceń - zapytania - skargi - zwroty [wartość] - zwroty [ilość] - reklamacje [wartość] - reklamacje [ilość]

The Multidimensional Manager

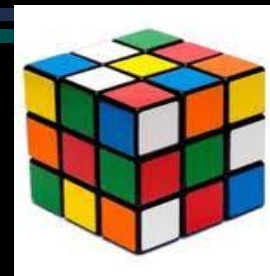
Podsumowanie



- Zaproponowana struktura danych oraz kluczowe wskaźniki monitorowania wyznaczają kierunki działań i poszukiwań o charakterze analityczno-decyzyjnym.
- Według deklaracji autorów, w stosunkowo krótkim czasie (**90 dni**) ! oczywiście pod warunkiem poprawy zdefiniowanych w tabeli wskaźników, firma powinna uzyskać **znaczący wzrost wartości** i to nie tylko w opisanym w niniejszym opracowaniu obszarze, tj. w zakresie „obsługi klienta” ale również w pozostałych 23 „sweet spots”.

The Multidimensional Manager

Ograniczenia



1. Opisany model analityczno-decyzyjny ma charakter oceny przede wszystkim sprawności operacyjnej przedsiębiorstwa (brak strategii).
2. Przedstawione formuły analityczne nie stanowią jednak gwarancji uzyskania pozytywnych efektów w dłuższym okresie pomijając kluczowe obszary oceny wartości przedsiębiorstwa.
3. Pomijają one całkowicie tzw. uwarunkowania kulturowe, szerzej aksjologiczne, które to w sposób kluczowy rozstrzygają np. o potencjale rozwojowym, a tym samym o przewadze konkurencyjnej.
4. Nie uwzględniają one również tzw. cykl życia organizacji i całego spektrum uwarunkowań o charakterze określanym w literaturze zarządzania jako tzw. „czynniki miękkie”.

PYTANIA?



- dr Marian Krupa

PROJEKT



- dr Marian Krupa