



Innowacyjne zarządzanie firmą

W kierunku

SMART Business Intelligence

- dr Marian Krupa

Wizja SBI



SMART Business Intelligence

wizja

BW / BPM / BI

ERP



SBI

SMART Business Intelligence

wizja



- SBI jako **prekonfigurowana** platforma biznesowa działająca na poziomie taktyczno-strategicznym obejmuje następujące elementy:
 - Oprogramowanie diagnostyczno-optymalizacyjno-komunikacyjne;
 - Najnowszą Infrastrukturę teleinformatyczną (sieć serwerów, IMC (HANA) ERP/BI, Internet, mobile technology, EDI);
 - Dobre praktyki, w tym dane historyczne, KPI branżowe itd.;
 - Metody i modele naukowego zarządzania (klasyczne / innowacyjne);
 - Idea KAIZEN / Pętla Deminga – zasada ciągłego doskonalenia.

SMART Business Intelligence

wizja



- Cechy SBI:
 - **Uniwersalność** - brak ograniczeń w zakresie branżowym, technologicznym, lokalnym, kulturowym itd.;
 - **Optymalność** - poszukiwanie najlepszych z możliwych rozwiązań dla danej firmy, grupy projektów, konsorcjum;
 - **Dynamiczność** - możliwość diagnozy w czasie rzeczywistym / *what-if analysis*;
 - **Ciągłość** - permanentne doskonalenie modelu / firmy 24/7;
 - **Innowacyjność** - poszukiwanie nowych metod, modeli zarządzania;
 - **Komunikatywność** – czytelność i użyteczność decyzyjna (mobilność/infografika).

SMART Business Intelligence

Wizja - UNIWERSALNOŚĆ



- Istnieją uniwersalne elementy / parametry zarządzania, dlatego też...
- Rozwiązanie dotyczy każdej branży, każdej wielkości firmy i każdego regionu świata.
- Pozwala taki system realizację projektów praktycznie na całym świecie.
- Istnieje konieczność zaprojektowanie wersji aplikacji w j. angielskim oraz języku lokalnym (polski).
- Istnieje możliwość w przyszłości opracowania dedykowanych modeli optymalizacyjnych dla poszczególnych branż w pełnej integracji z rozwiązaniem centralnym.

SMART Business Intelligence

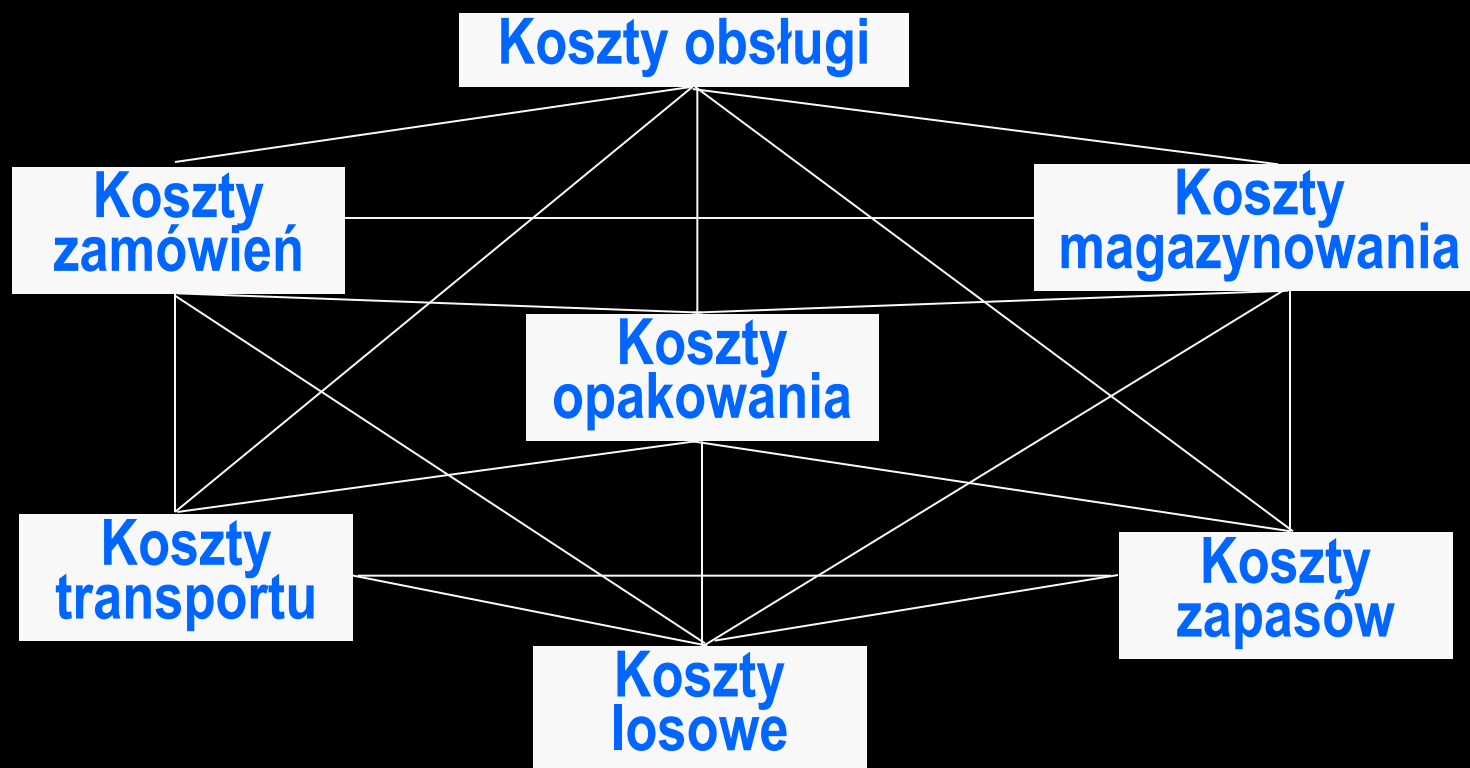
Wizja - OPTYMALNOŚĆ



- Każda firma jest inna i rozwija się w różnym stopniu, korzystając z różnych zasobów.
- Metoda , sposób zaprojektowania najlepszego (?) z możliwych rozwiązania uwzględniając kryteria, cechy, priorytety rozwiązania modelowego (wzorcowego).
- Głównym zadaniem aplikacji SBI jest zaprojektowanie najlepszych z możliwych dla danej firmy zmian, które pozwolą w maksymalny sposób zrealizować cele zdefiniowane w strategii biznesowej (kwestia priorytetów)

SMART Business Intelligence

Wizja - OPTYMALNOŚĆ



SMART Business Intelligence

Wizja - OPTYMALNOŚĆ



Minimalizacja kosztów w obszarze:

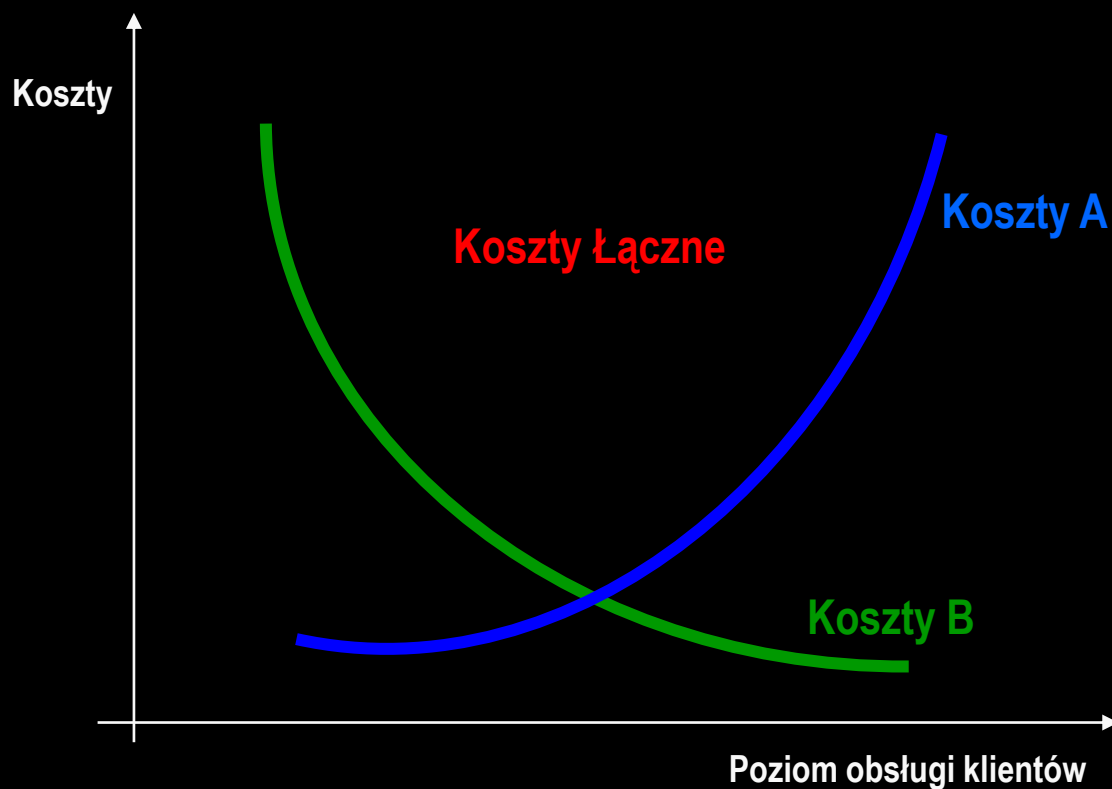


Powoduje wzrost kosztów w:



SMART Business Intelligence

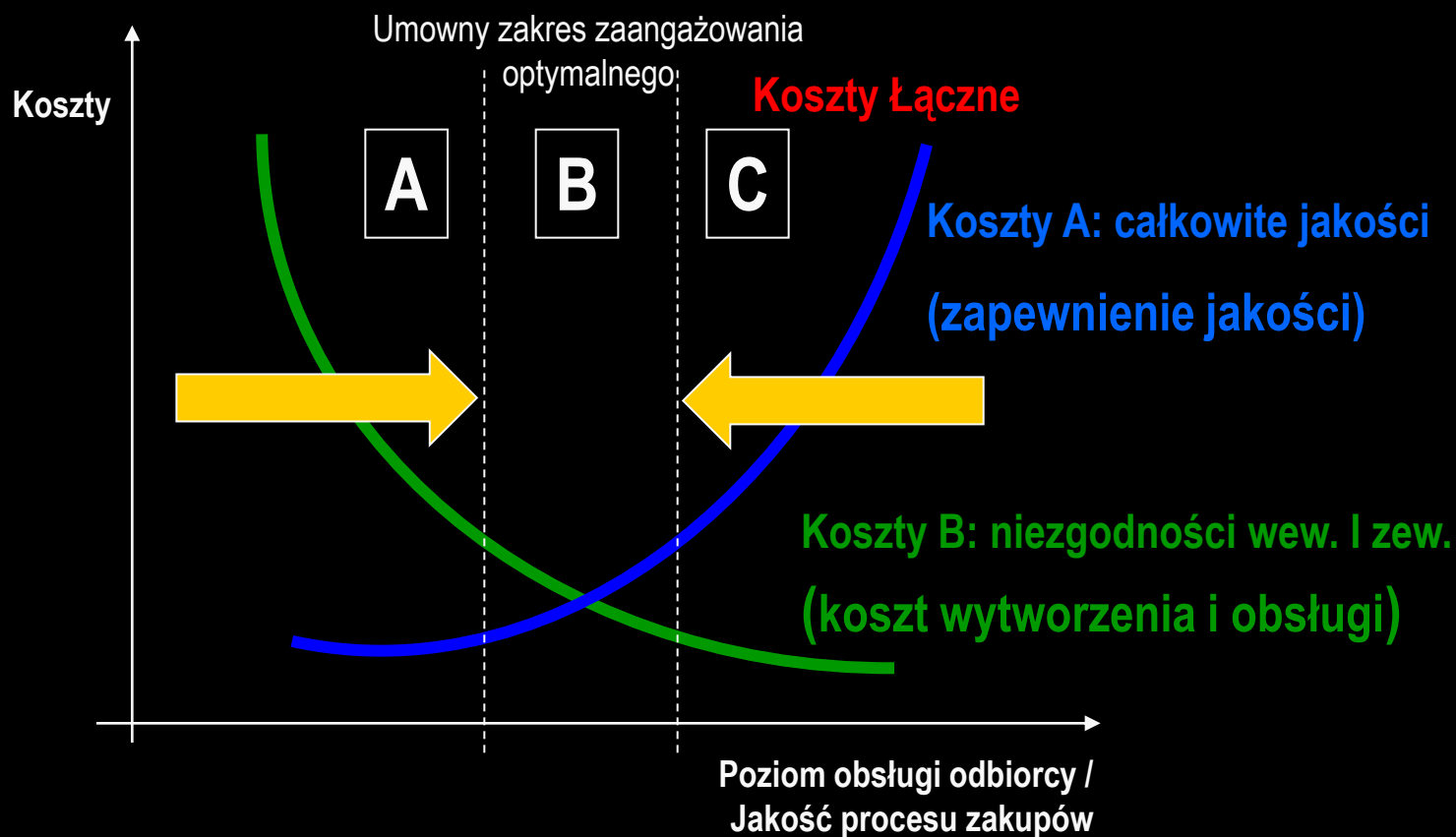
Wizja - OPTYMALNOŚĆ



[W. Szczepankiewicz, Logistyka marketingowa, AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 14].

SMART Business Intelligence

Wizja - OPTYMALNOŚĆ



SMART Business Intelligence

Wizja - DYNAMICZNOŚĆ



SMART Business Intelligence

Wizja - DYNAMICZNOŚĆ



Monthly Sales Dashboard

Year to Date Sales

\$162,606

Year to Date Budget

\$91,281

Difference

71,324.81

Actual vs Budget

Monthly Variation

Apr
Mar
Feb
Jan
Dec
Nov

\$10,000
\$5,000
\$0
\$5,000
\$10,000
\$15,000
\$20,000
\$25,000
\$30,000

Sales Rep 1
Sales Rep 2
Sales Rep 3
Sales Rep 4
Sales Rep 5
Sales Rep 6
Sales Rep 7
Sales Rep 8
Sales Rep 9
Sales Rep 10
Sales Rep 11
Sales Rep 12
Sales Rep 13
Sales Rep 14

Contribution
6.64%

Monthly Sales by Sales Rep

Sales Rep 1

\$50,000
\$40,000
\$30,000
\$20,000
\$10,000
\$0

Nov Dec Jan Feb Mar Apr May Jun Jul Aug Sep Oct

■ Actual ● Budget ○ Projection

SMART Business Intelligence

Wizja - DYNAMICZNOŚĆ



SMART Business Intelligence

Wizja - CIĄGŁOŚĆ



- Każda firma, podobnie jak żywy organizm, ciągle podlega zmianom.
- Istotne jest zatem monitorowanie, diagnozowanie oraz komunikowanie właściwych treści właściwym osobom w firmie.
- Algorytmy optymalizacyjne muszą ciągle dostosowywać, poszukiwać najlepszych rozwiązań w trybie 24/7.

SMART Business Intelligence

Wizja - INNOWACYJNOŚĆ



- Model SBI zakłada równoczesne korzystanie ze znanych w teorii naukowej organizacji i zarządzania modeli optymalizacyjnych ale również ich modyfikację czy też wypracowanie całkowicie nowych algorytmów, formuł, modeli.

SMART Business Intelligence

Wizja - KOMUNIKATYWNOŚĆ



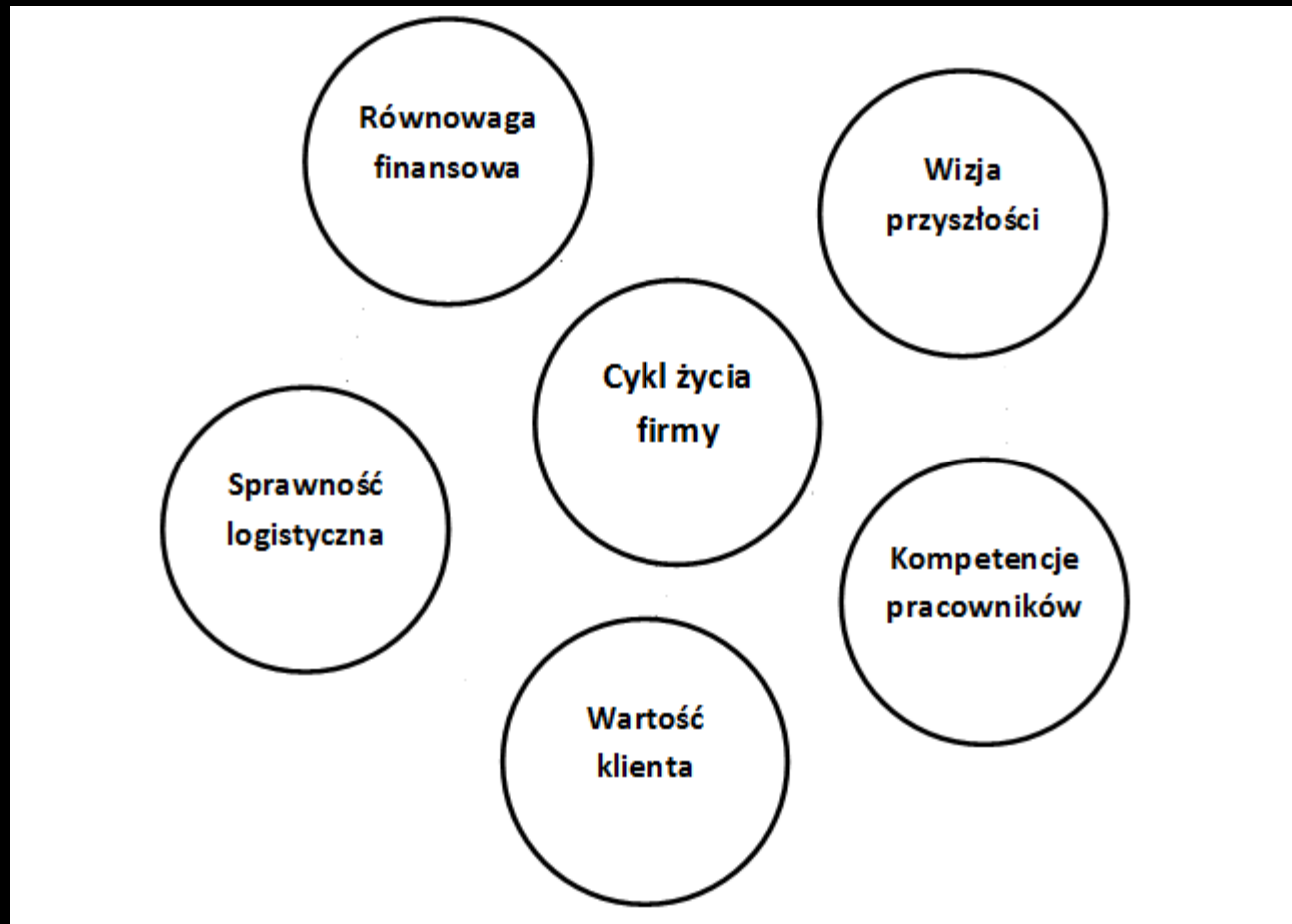
- Informacja, wiedza biznesowa jest na tyle użyteczna, na ile w sposób skuteczny wymusza pożądane zmiany w modelu zarządzania.
- Komunikaty o charakterze diagnostycznym muszą wskazywać pożądane kierunki zmian, działań czy też decyzji – które same w sobie powinny być również monitorowane.
- Niezwykle ważnym jest również forma (infografika) jak i narzędzia komunikowania (rozwiązania mobilne) powyższych treści.

Model SBI



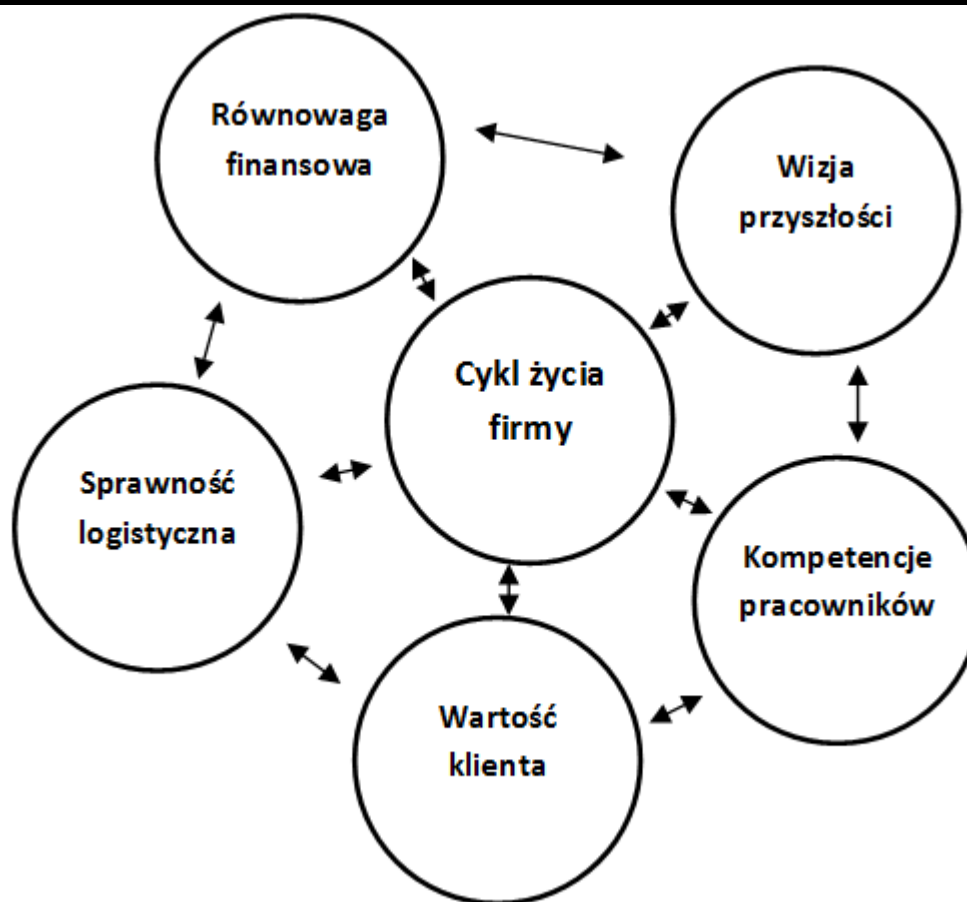
SMART Business Intelligence

Model diagnostyczny



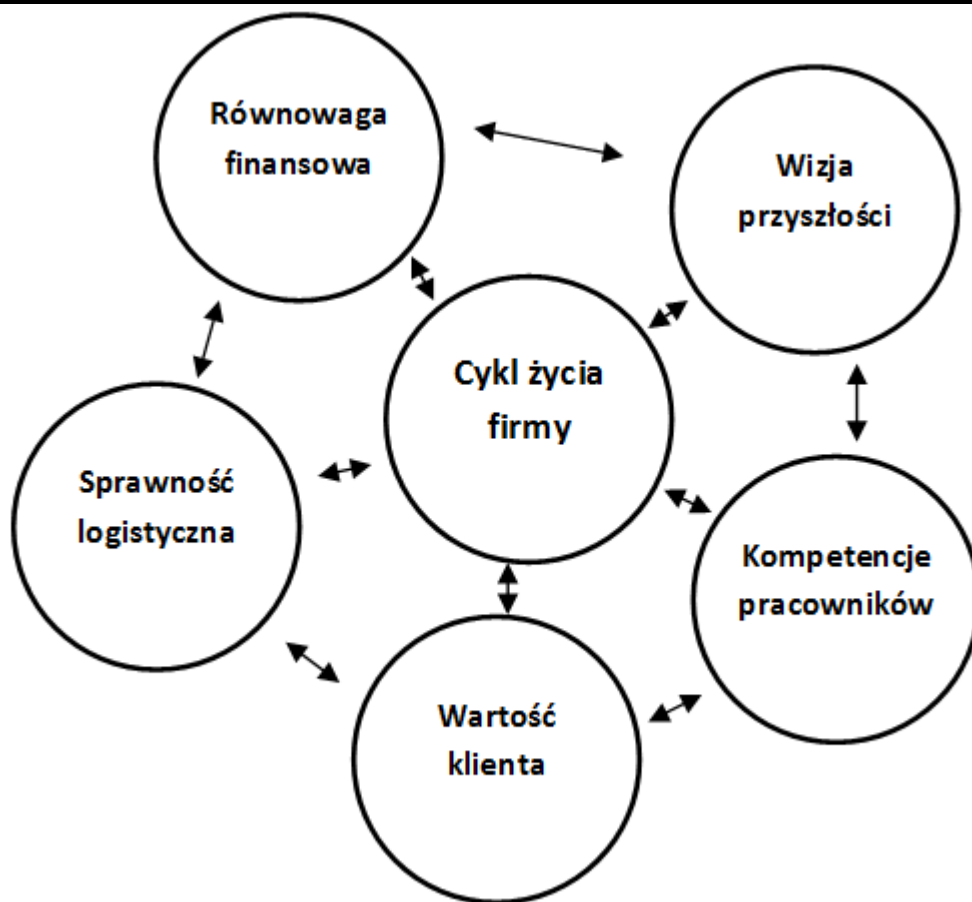
SMART Business Intelligence

Model optymalizacyjny



SMART Business Intelligence

Model komunikacyjny



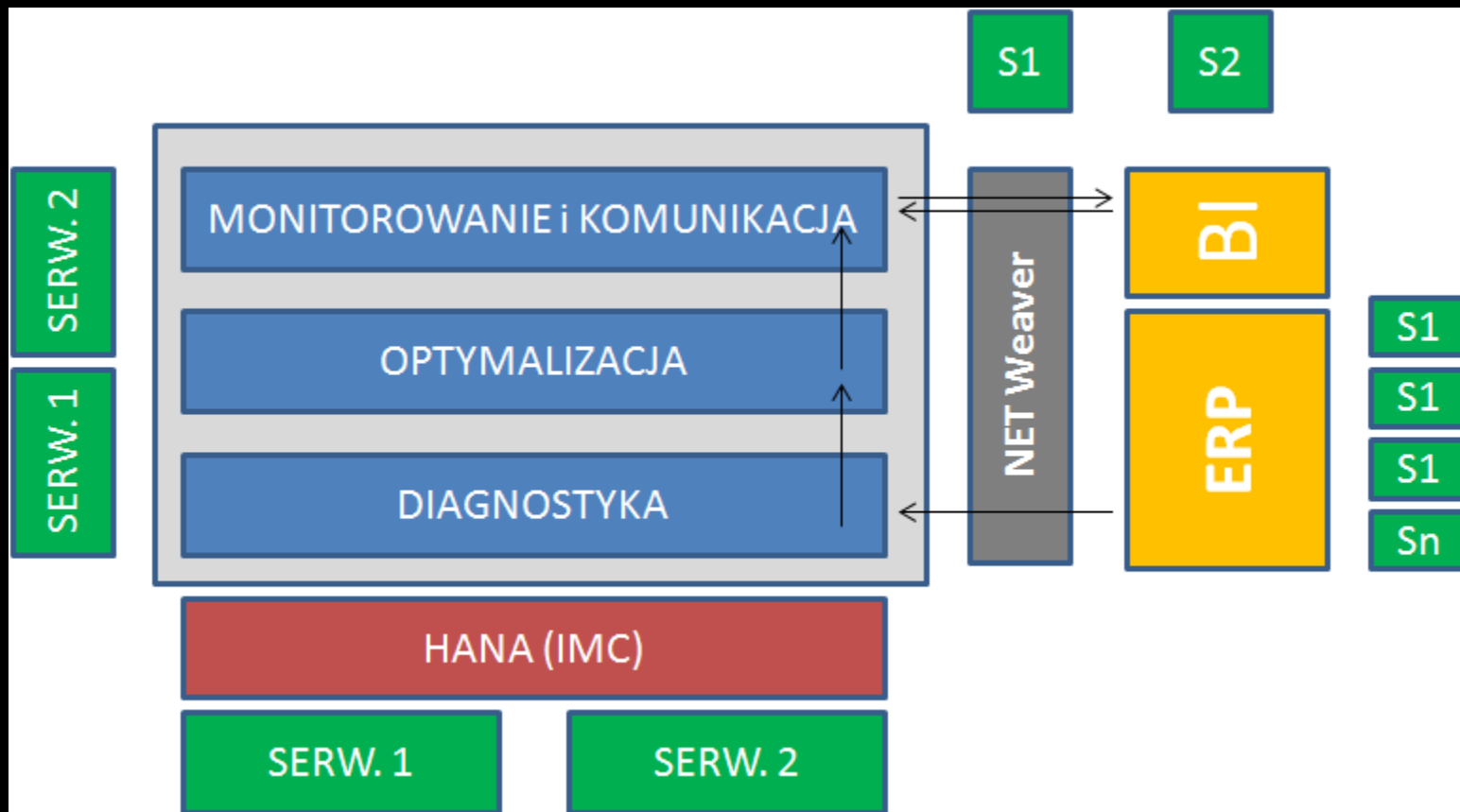
Architektura rozwiązania

SBI



SMART Business Intelligence

Architektura systemu



BI a SBI?



SMART Business Intelligence

Klasyczne BI a zarządzanie



- Dostęp do nowoczesnych technologii, systemów informatycznych klasy **BI nie rozstrzyga o uniwersalnej** użyteczności tego typu rozwiązań w zakresie wspierania procesów decyzyjnych.
- Poprzez zakup platformy BI uzyskujemy jedynie **dostęp do narzędzia** – opracowanie modelu zarządzania pozostaje kwestią indywidualnej wiedzy i doświadczenia.
- Pytanie o **indywidualny model biznesowy**, o zdefiniowaną strategię, o listę kluczowych wskaźników, mierników i skal oceny w oparciu o które, system klasy BI będzie dostarczał docelowo wymaganych analiz i raportów jest zawsze tematem otwartym (wymagającym indywidualnego zaangażowania).

Uniwersalność SBI?



SMART Business Intelligence

Uniwersalność rozwiązań?



- Istnieją próby definiowania rozwiązań analityczno-decyzyjnych, które mają na celu dostarczenie **rozwiązania uniwersalnego** (najlepszego z możliwych).
- *Przykład rozwiązań uniwersalnych wypracowanych w zarządzaniu:*
 - Strategiczna karta wyników Kaplana-Nortona
 - The Multidimensional Manager
 - Modele analizy strategicznej (metody portfelowe, wskaźnikowe)
 - Modele statystyczne (*Statistical Process Control*)
 - Modele finansowe (*EVA, DOE*)
 - Modele logistyczne (formuła Wilsona, JiT, Kanban)

SMART Business Intelligence

Bariery i ograniczenia (1/4)



- Każda firma jest inna. Ma inną historię, inny zakres kompetencji, inne doświadczenie, inne relacje biznesowe, inny poziom ambicji i celów.
- Różne firmy znajdują się w różnym etapie rozwoju. Wpisując się nie tylko w różne fazy cyklu życia organizacji, tj. powstanie, rozwój, dojrzałość i schyłek [Jackson, Morgan], ale również w różne etapy przechodzenia przez cykliczne kryzysy i wzrosty wartości [Greiner].

SMART Business Intelligence

Bariery i ograniczenia (2/4)



- Różne firmy w różny sposób cenią sobie klienta. W różny sposób wypracowały relacje z odbiorcami swoich towarów i usług. W różny też sposób, wypracowały różne strategie pozyskiwania nowych klientów.
- W różnych branżach spotykamy się z różnymi rozwiązaniami w zakresie sprawności logistycznej. Różny też poziom kosztów uzyskujemy w zależności od większej lub też mniejszej efektywności łańcucha dostaw, którego są aktywnym uczestnikiem.

SMART Business Intelligence

Bariery i ograniczenia (3/4)



- Procesy decyzyjne przebiegają w różny sposób, na różnych poziomach, z zaangażowaniem różnych środków i zasobów. Każda organizacja wypracowuje z własnej perspektywy oceny najbardziej sprawne procesy decyzyjne.
- Kultura organizacyjna, kultura i profesjonalizm kadry menedżerskie również jest różny, w różnych organizacjach. Przygotowanie kadry menedżerskiej, jak realizacja samego projektu BI nigdy nie będzie przebiegać w identyczny sposób, nawet, jeżeli korzystamy z takich samych technologii czy też metodyk wdrożenia.

SMART Business Intelligence

Bariery i ograniczenia (4/4)



- Różne są też uwarunkowania makroekonomiczne, regionalne i cywilizacyjne.

Na ile zatem projektując model zarządzaniu firmą w oparciu o SBI, możemy wypracować rozwiązanie uniwersalne?

SMART Business Intelligence



Założenia (1/6)

- **Założenie 1:** Każda firma jest organizacją, która przechodzi przez różne fazy rozwoju. W myśl twierdzenia, że „firmy są systemami, żywymi organizacjami – nie są maszynami” [Koch].
 - 1) każda organizacja przechodzi przez trzy typowe fazy: powstanie i wzrost, stabilizacja i dynamiczna równowaga jak też zmiana lub upadek i rozwiązanie (Jakson-Morgan);
 - 2) każda organizacja w swoim cyklu rozwoju przez fazy wzrostu ale również kryzysów (Greiner).

WNIOSEK: Im większa dysharmonia tym mniejsza wartość, sprawność i potencjał rozwoju systemu, organizacji.

SMART Business Intelligence

Założenia (2/6)



- **Założenie 2:** Każda organizacja w myśl ogólnej teorii systemów, musi realizować dwa fundamentalne cele: 1) zapewnienie przetrwania w krótkiej perspektywie czasowej i 2) umożliwienie długofalowego rozwoju.
- bieżąca efektywność gospodarowania „de facto” wynika z przyjętych w sposób świadomie lub nie założeń strategicznych w zakresie wspieranego modelu biznesowego.

WNIOSEK: Im mniejszy poziom inspiracji ukierunkowanej na ponadprzeciętnym rozwój, tym większe ryzyko stagnacji w zakresie zapewnienia wysokiej sprawności operacyjnej.

SMART Business Intelligence

Założenia (3/6)



- **Założenie 3:** Każda organizacja posiada pewien zestaw kompetencji, które są swoistą wypadkową indywidualnych doświadczeń, wiedzy, motywacji, talentów wszystkich pracowników.
- Nie każdy zestaw kompetencji odpowiada potrzebom rozwojowym wybranej organizacji w danym cyklu życia.
- Różne indywidualne predyspozycje w tym zakresie pomagają albo przeszkadzają w wypracowaniu optymalnej równowagi w obszarze rozwoju.

WNIOSEK: Im bardziej profil kompetencji wymaganych pokrywa się z zakresem kompetencji posiadanych, tym większy potencjał rozwojowy.

SMART Business Intelligence



Założenia (4/6)

- **Założenie 4:** Każda firma istnieje tylko dlatego że są klienci, którzy są gotowi kupować oferowane towary lub usługi.
- Podstawowym wyznacznikiem sukcesu firmy jest konieczność wypracowania relacji partnerskich opartych na lojalności i zaufaniu.
- Nie każdy klient wnosi odpowiednią wartość do firmy w dłuższym okresie.

WNIOSEK: Im wyższy poziom lojalności klientów, im lepsze dopasowanie modelu biznesowego firmy do najbardziej wartościowego klienta tym większy potencjał wzrostu.

SMART Business Intelligence

Założenia (5/6)



- **Założenie 5:** Każda działalność gospodarcza kształtuje ostatecznie swoją ofertę w oparciu o uzyskaną i rozwijaną sprawność logistyczną w ramach całego łańcucha logistycznego.
- Dbłość o zapewnienie optymalnych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych czy też zasobowych jest rozstrzygające w zakresie wypracowania konkurencyjnej, tj. satysfakcjonującej oferty produktowej na odpowiednim poziomie ceny (kosztów).

WNIOSEK: Im wyższy poziom sprawności logistycznej, tym większy potencjał, większy obszar generowania wysokiej jakości przy rozsądnej cenie dla finalnego odbiorcy.

SMART Business Intelligence

Założenia (6/6)



- **Założenie 6:** Każda firma prowadząca biznes jest z definicji ukierunkowana na uzyskanie maksymalnej rentowności, ale...
- Nastąpiło odejście od analiz trendów wzrostu sprzedaży, oceny udziału w rynku, orientacji kosztowej produktu czy też mierników opartych jedynie na wypracowanym zysku, na rzecz strategii wzrostu wartości firmy.

WNIOSEK: Im wyższy poziom równowagi pomiędzy celami finansowymi i niefinansowymi zdefiniowanymi przez różne grupy interesariuszy, tym większe bezpieczeństwo i wsparcie finansów w zakresie realizacji celów strategicznych firmy.

Metodyka wdrożenia SBI



SMART Business Intelligence

Metodyka wdrożenia SBI (1/2)



1. Przeprowadzenie badań podstawowych w celu identyfikacji **gotowości organizacji**, w tym kadry kierowniczej do dynamicznego rozwoju.
2. Przygotowanie organizacji (kadrę zarządzającą oraz pracowników) do **permanentnej i cyklicznej zmiany** – przeprowadzenie szkoleń z zakresu SBI.
3. **Powołanie zespołu wdrożeniowego**, z uwzględnieniem kluczowych decydentów oraz przygotowanie niezbędnych zasobów.
4. Opracowanie **analizy przedwdrożeniowej** zgodnie z modelem SBI.
5. **Wybór platformy informatycznej** klasy BI z referencją do opracowanej wcześniej analizy SBI.

SMART Business Intelligence

Metodyka wdrożenia SBI (2/2)



6. Opracowanie **koncepcji biznesowej** w oparciu o plan rozwoju – strategię firmy z referencją do pozyskanego oprogramowania SBI.
7. Przygotowanie **rozwiązania prototypowego SBI**.
8. Przeprowadzenie testów, szkoleń, opracowanie dokumentacji oraz import danych (*real time*).
9. **Start produktywny** i wsparcie zarówno merytoryczne jak i techniczne.
10. **Cykliczna ocena użyteczności** zintegrowanego systemu zarządzania w oparciu SBI oraz działania udoskonalające.

SMART Business Intelligence



Bez zmiany świadomości, bez akceptacji innego niż dotychczasowe
spojrzenie (...) zmiana organizacyjna jest niemożliwa

P. Górski



Podsumowanie



SMART Business Intelligence

Podsumowanie (1/2)



- Realizacja działań projektowych wpisanych w powyższą metodykę zakłada w pierwszym kroku przeprowadzenie tzw. „badań fundamentalnych”.
- Ich głównym celem jest **ocena kultury organizacyjnej w zakresie gotowości do przeprowadzenia permanentnych zmian**, a tym samym do ukierunkowania się strategicznego na dynamiczny wzrost.
- W sytuacji braku takiej akceptacji na poziomie komunikatów o charakterze formalnym lub nieformalnym zarówno przez kadrę menedżerską jak i samych pracowników, realizacja projektu opartego o koncepcję SBI traci sens.

SMART Business Intelligence

Podsumowanie (2/2)



- Zastosowanie modelu SBI w sposób znaczący daje możliwość zarówno pogłębionej refleksji sprawnościowej, strategicznej, kulturowej, aksjologicznej dla dowolnie wybranej firmy, jak też wypracowanie praktycznego narzędzia analityczno-decyzyjnego.
- Wdrożenie modelu SBI jest **pierwszym etapem doskonalenia taktyczno-strategicznego w firmie**. Następnym działaniem powinno być wypracowanie indywidualnych mechanizmów oceny funkcjonowania firmy na poziomie operacyjnym w zakresie modelowania procesów i funkcji biznesowych.

Dziękuję



mkr4all@gmail.com

- dr Marian Krupa