

# Kako s poslovno inteligenco (BI) do učinkovitejšega poslovanja

Minulo obdobje je pokazalo, da je Slovenija še kako vpeta v globalne gospodarske tokove ter posledično ni imuna na dogajanja na drugi strani našega planeta. Tranzicijska zgodba o uspehu gre počasi h koncu, recesija nas sili k iskanju novih trgov in optimizaciji resursov in s tem stroškov. Obdobje nadpovprečnih rasti poslovanja in dobičkov v gospodarskih panogah pa se tudi zaključuje. (Globalna) konkurenca na trgu je prisotna in neizprosna.

V raziskavi Aberdeen Group, izvedeni v oktobru 2009, so podjetja opredelila štiri glavna področja, na katerih se po začetku recesije soočajo s pritiski. Udeleženci raziskave so opredelili problem padajočih prihodkov in uravnavanje napovedi stroškov s padajočimi prihodki kot področji, kjer se srečujejo z največjimi pritiski pri svojem poslovanju. Sledita jima cenovni pritiski strank in nekoliko presenetljivo na četrtem mestu potreba po povečani proizvodnji za zadovoljitev povpraševanja strank.

Slednji pritisk na poslovanje si lahko razlagamo tako v smislu podjetij, ki tudi v času krize povečujejo obseg svojega poslovanja, kot tudi pri ostalih, ki so v času krize že racionalizirali svoje resurse in se sedaj soočajo s pritiski že pri manjših odstopanjih povpraševanja navzgor.

## POSLOVNI IZZIVI

Skladno z navedeno raziskavo in drugimi dejavniki sem opredelil področja, kjer se nahajajo poslovni izzivi:

1. interesi lastnikov/delničarjev,

2. upravljanje omejenih resursov,
3. stranke in prodaja,
4. 'kristalna krogla' (napovedovanje).

Podajam nekaj možnih primerov, kjer se srečujemo s problemi, ki nam jih poslovna inteligenca (BI) pomaga reševati.

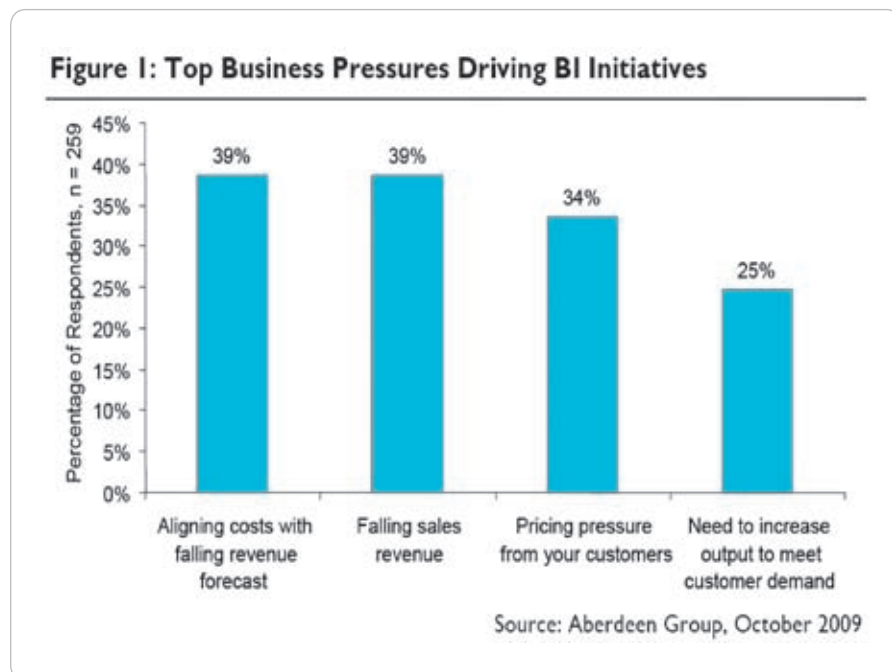
## Interesi lastnikov/delničarjev

**Investicija (SSKJ):** uporaba denarja za povečanje premoženja, naložba.

**Kapital (SSKJ):** denar, proizvodna sredstva, finančne naložbe, ki prinašajo dohodek.

Investitorji svoja sredstva vlagajo npr. v podjetja ob pričakovanju določene stopnje donosa. Bolj kot je investicija tvegana, višji donos na vložena sredstva pričakuje lastnik. Da bi podjetje zadovoljilo interese lastnikov/investitorjev, mora torej pri svojem poslovanju zagotavljati določen donos na vložena sredstva ali kako drugo nefinančno korist (te niso predmet tega prispevka). Če tega ni oziroma če je donos prenizek, je boljša alternativa vezani depozit v banki. Ta je v današnjih časih še posebej aktualen, saj Republika Slovenija nudi jamstvo na neto višino vlog (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o bančništvu – ZBan-1B). Ker imajo podjetja na voljo omejene proizvodne, prodajne, finančne in druge resurse, seveda želijo za vložena sredstva kar največ dobiti. Posledično to pomeni, da se morajo fokusirati na tista področja poslovanja, ki jim lahko prinesejo največjo korist na enoto vloženi sredstev ter na ta način zadovoljijo interese lastnikov/investitorjev.

Slika 1: Poslovna področja pod največjim pritiskom.



Podpora tem odločitvam med drugim nudijo informacije o **profitabilnosti trgov, organizacije in njenih enot (profitnih centrov), produktih skupin in produktov, zaposlenih, strank.**

Donosnost prodajnih kanalov (mreža podružnic, elektronski kanali, telefon, drugo) nam pomaga identificirati prispevek, ki ga posamezni kanal prispeva k skupnemu rezultatu organizacije. Posledično lažje kontroliramo stroške, povezane z njimi. Omogoča nam, da optimiziramo rabo kanalov za določeni tip stranke ali produkta skladno s predvidenimi stroški in izplenom rabe kanala v procesu.

Donosnost kanalov običajno zasledujemo preko količinskih mer (prihodek, strošek, prispevek) in drugih KPI-jev, po dimenzijah tip kanala, OE, geografija idr.

Po nekaterih raziskavah v tipičnih organizacijah 20 % strank predstavlja 160 % prispevka (contribution margin). Sprememba v naboru strank s 30 % (A)-30 % (B)-40 % (C) na 40-30-30, lahko pogosto vodi k povečanju prispevka

tudi do 60 %. Posledično je spremljanje profitabilnosti strank eno od vodil, kako učinkoviteje poslovati, saj nam omogoča identifikacijo problematičnih segmentov strank. Tem segmentom lahko preko cenejših kanalov še vedno nudimo vse potrebne storitve, vendar pa je njihova obravnava cenejša in posledično postanejo ti segmenti strank bolj donosni. Po drugi strani pa sprostimo dražje kanale in jih ponudimo na voljo donosnejšim strankam.

Maksimiranje profitabilnosti organizacije lahko dosežemo tudi s pomočjo spremljanja donosnosti produktov/storitev. Podrobne informacije o produktih in koliko prispevajo k donosnosti, je vodilo za odločanje o povečevanju deleža donosnih skupin produktov in zmanjševanju deleža nedonosnih skupin produktov za namen maksimiranja poslovnega rezultata banke. Da bi lahko opredelili najbolj in najmanj donosne produkte, je potrebno spremljati stroške razvoja, operative in prodaje napram prihodkom teh produktov.

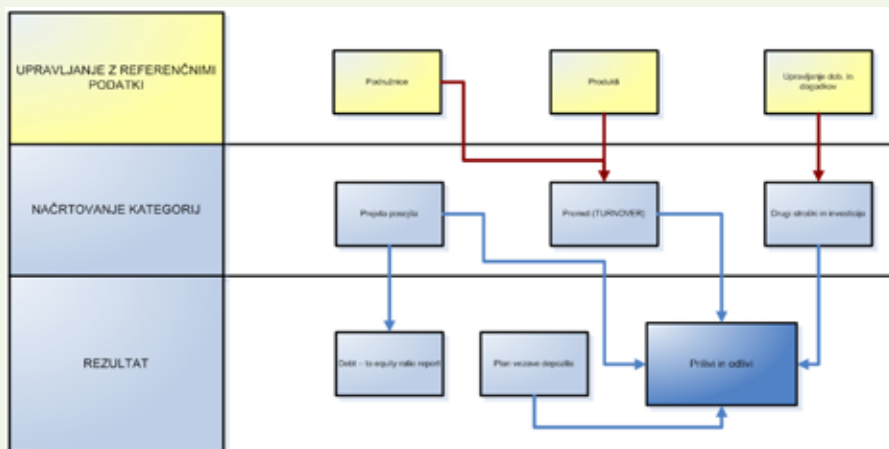
Na sliki 2 je podan primer dashboarda profitabilnosti, ki omogoča spremljanje donosnosti poslovanja in nudi podlago za spremljanje odločitev o bodočem poslovanju.

## Upravljanje omejenih resursov

Podjetje pri svojem poslovanju uporablja številne resurse. Kot primer teh lahko navedemo stroje, zgradbe, računalniško opremo, pisarniški material, delo, surovine, material, denar idr. Če postavimo ob bok tem resursom še čas, ugotovimo, da se na kratek rok (npr. nekaj mesecev do enega leta) srečujemo z relativno omejenimi resursi. V praksi to pomeni, da podjetje ne more kar čez noč povečati proizvodnih kapacitet (npr. tovarne, stroji), da bi zadovoljilo nepričakovano povečanje povpraševanja, ki občutno presega trenutne proizvodne kapacitete. Na kratek rok je vprašljivo tudi povečevanje delovne sile (tudi če je možno delo od doma in podjetje ne potrebuje proizvodnega obrata ali poslovnih prostorov), da bi zadovoljili večje

Slika 2: Primer dashboarda profitabilnosti.





Slika 3: Shema rešitve za upravljanje denarnega toka.

povpraševanje, saj običajno traja nekaj časa, da podjetje pridobi kakovosten kader, ga vpelje v poslovne procese ipd.

Vse to sili podjetja, da se pri svojem poslovanju obnašajo racionalno in na kratek rok poskušajo z danimi resursi doseči kar največ oz. cilje, ki so skladni z njihovo strategijo. Business Intelligence podjetju lahko pri tem pomaga, saj nudi informacije, ki služijo kot pomoč pri upravljanju omejenih resursov.

Stalnica poslovanja podjetij je razkorak med prilivi in odlivi. Na eni strani imamo strošek dela, ki je hkrati tudi odliv na mesečnem nivoju. Priliv pa je plačani račun za izvedbo pogodbeno dogovorjenih storitev. Ker smo s stranko dogovorjeni, da je rok plačila izdanega računa npr. 30 dni, lahko pride do neuravnoveženih prilivov in odlivov, saj je strošek dela mesečni odliv, medtem ko je račun plačan šele 30 dni po izstavitvi. Če imamo s stranko dogovorjen mesečni način obračuna naših storitev, pride do razkoraka med prilivi in odlivi. Podjetja uravnavajo denarni tok z zadolževanjem, spremenjenimi roki plačila

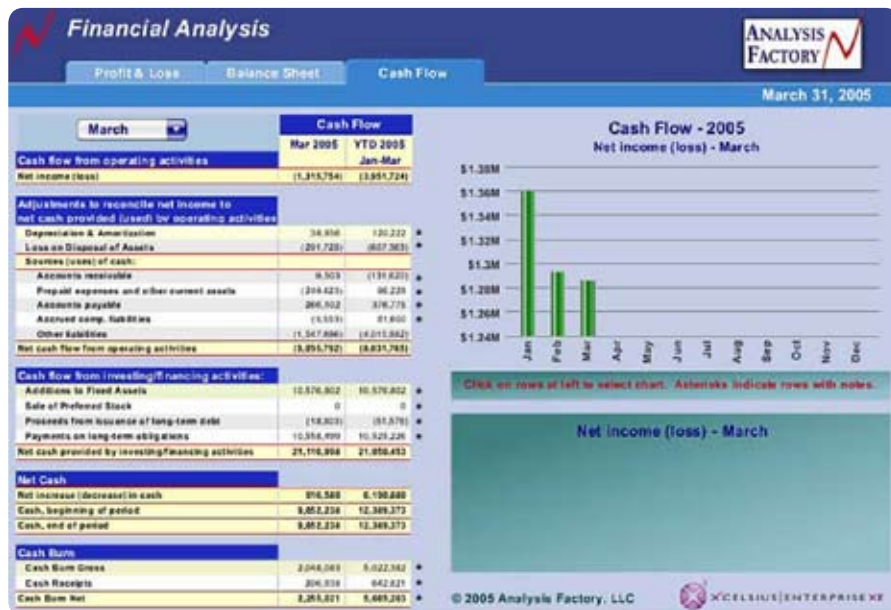
Slika 4: Primer zgoščenega poročila za upravljanje denarnega toka.

	2001 Q 1	2001 Q 2	2001 Q 3	2001 Q 4
<b>Operating Cash Flow</b>	\$20,372,968,230	\$1,789,030,207	(\$232,792,468)	(\$1,786,917,558)
<b>Financing Cash Flow</b>	(\$21,703,193,139)	(\$3,166,171,434)	\$108,223,494	\$411,347,557
<b>Investing Cash Flow</b>	\$36,018,583	\$642,094	\$376,504	\$378,512
<b>Net Cash Flow</b>	(\$1,294,206,326)	(\$1,376,499,133)	(\$124,192,470)	(\$1,375,191,488)

in bodočem gibanju prilivov in odlivov, ki so razpoložljive v sistemu BI.

Na sliki 3 je prikazana shema rešitve za upravljanje denarnega toka, ki upošteva prilive in odlive podjetja. V okviru sistema poslovne inteligence so zagotovljene informacije, potrebne za spremljanje gibanja denarnega toka. Predstavitev in dostava teh informacij sta lahko izvedeni na poljuben način – npr. v obliki periodičnih (dnevni, tedenskih, mesečnih) poročil, v dashboardu, preko intranet portala, preko emaila in tiskanja.

Poročila so lahko statična ali pa nudijo uporabniku možnost vrtnanja v globino (drill-down) in s tem iskanja odklonov ali dodatnih razlag.



Slika 5: Poljubna prezentacija informacij – dashboard.

do dobaviteljev in z drugimi metodami. Za učinkovito upravljanje denarnega toka potrebujemo ažurne informacije o preteklem

Ko se podjetja odločajo o investicijah v nove produkte/storitve ali trge, je potrebno oceniti, katere investicije so najoptimalnejše, saj ima podjetje na voljo omejene resurse. Vse to lahko izvedemo s preigravanjem različnih scenarijev in analiz 'what-if' v okviru sistema BI.

Učinkovitejše poslovanje in rabo omejenih resursov podpira tudi spremljanje profitabilnosti po geografski lokaciji, organizacijskih enotah. Prav tako pa te informacije predstavljajo osnovo za motivacijo zaposlenih in učinkovitejšo izrabo delovnega časa.

### Stranke in prodaja

Izredno pomembna dimenzija poslovanja vsakega podjetja je prodaja. Kot primer





Slika 8: Analiza uspešnosti tržnih akcij.

obstaja velika verjetnost, da nas bodo zapustile, in jih nagovori s privlačno ponudbo, ki se ji bodo stranke težko uprle.

S pomočjo BI-ja lahko podjetje ohranja in zvišuje količnike navzkrižne prodaje (next best offer). Z učinkovitim sistemom nagrajevanja zaposlenih (katerega del je tudi BI) podjetje poskrbi za motivacijo in usmerjanje svojih zaposlenih v ustrezne prodajne aktivnosti. Z ustrezno segmentacijo – definicijo ciljne skupine lahko izboljšamo rezultate naših tržnih akcij. Vse to pa ob nižjih celotnih stroških, saj je bila tržna akcija izvedena za manjši, a ustreznejši segment ciljne publike.

Rezultati (odgovor stranke, vrednost posla, drugo) tržnih akcij predstavljajo vir za podatkovno skladišče in nam služijo kot osnova za **analizo uspešnosti tržnih akcij**, oglaševanja in drugih orodij komuniciranja (slika 8). Na osnovi analiz uspešnosti tržnih akcij se odločamo o nadaljnji izvedbi in na ta način lažje upravljamo omejene resurse – npr. proračun za trženje. Odziv ciljne skupine pa lahko uporabimo tudi kot enega od kriterijev pri izdelavi ciljnih segmentov za bodoče tržne akcije.

V odvisnosti od naše strategije nastopa na trgu (npr. zadržanje/povečanje tržnega deleža, večji RVC, drugo) se odločamo, s kakšno ponudbo bomo nastopili na trgu ali pri točno določeni stranki. Za ta namen običajno potrebujemo

podatke o preteklem poslovanju s stranko, vključno s prihodki, stroški in profitabilnostjo. Z izvajanjem simulacij what-if lahko preigramo možne scenarije in se odločimo za najoptimalnejšega.

## Kristalna krogla (napovedovanje)

Podjetja se v današnjih časih srečujejo z eksponentnimi stopnjami rasti podatkov, večina teh pa se nanaša na preteklo poslovanje. Da bi lažje usmerjala svoje aktivnosti, morajo podjetja tudi predvidevati prihodnost.

To običajno počnejo z različnimi oblikami napovedovanja (forecast) s pomočjo različnih rešitev (namenski sistemi za planiranje, MS Excel, podatkovno rudarjenje ...). Skupni imenovalec vsem tem sistemom pa je prezentacija teh informacij. Šele predstavitev teh informacij služi podjetju kot podlaga za sprejemanje kakovostnih odločitev o samem poslovanju.

Na ta način lahko podjetje dobi odgovor na vprašanje **'ali imamo dovolj proizvodnih zmogljivosti za prihodnjih 6–12 mesecev'** (četrto mesto raziskave Aberdeen Group). Napovedovanje nam nudi tudi odgovor na vprašanje **'ali imamo v prodajnem lijaku dovolj priložnosti, da bomo dosegli plan ob koncu obdobja'**. S pomočjo teh informacij podjetje lažje usmeri svoje poslovanje v tiste

segmente, ki bodo prispevali k uresničevanju zastavljenih ciljev prodaje in se hkrati učinkoviteje spopada s problemom padajočih prihodkov (prvo mesto raziskave Aberdeen Group).

S pomočjo napovedovanja podjetja dobijo odgovore, kam vodi poslovanje ob dani dinamiki in upoštevanju makro dejavnikov. Analiza teh gibanj predstavlja osnovo za sprejemanje odločitev, ki uravnavao prihodkovno in stroškovno plat poslovanja podjetja in posledično neposredno vplivajo na samo **donosnost poslovanja**.

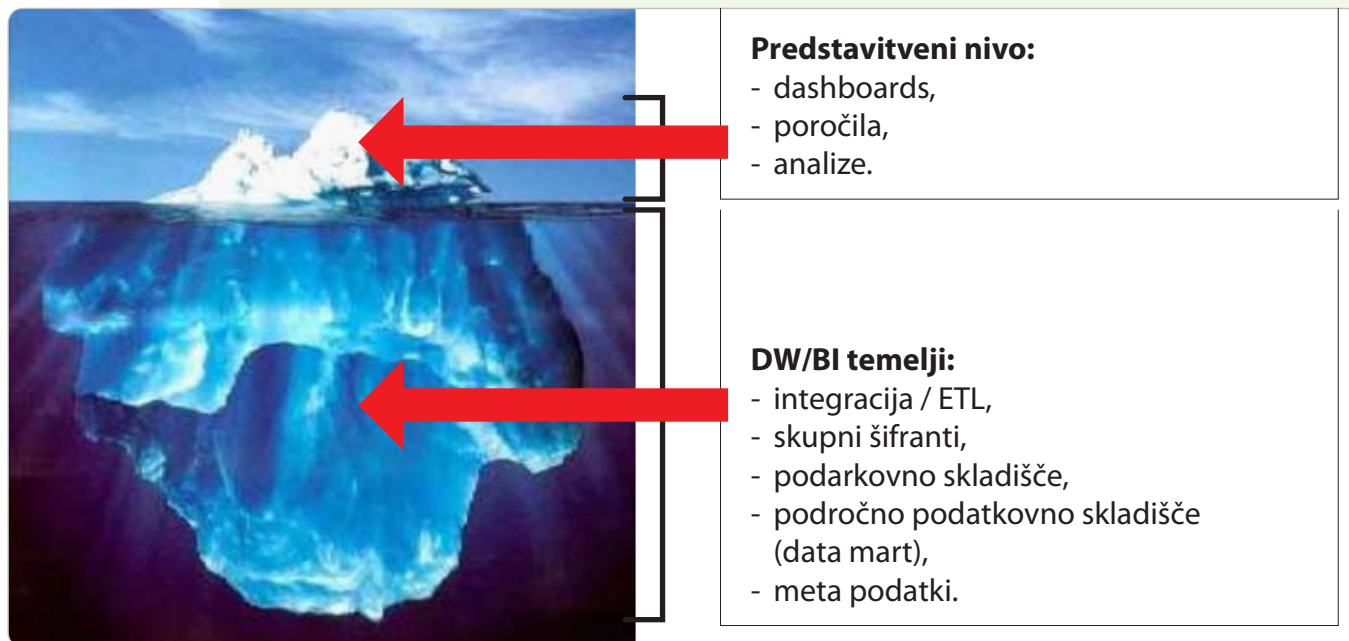
## Povzetek

V vsakodnevem poslovanju se zagotovo srečujemo tudi z drugimi izzivi v okviru poslovnih procesov, za katere so na voljo rešitve tako s področja poslovne inteligence kot tudi z drugih področij informacijske podpore poslovanja. Kar se tiče BI-ja, velja poudariti, da lahko kot rešitev nastopa samostojno (npr. centralni poročilni sistem na nivoju podjetja) ali pa je vgrajen v določen proces (npr. orodje 'what if' za cenovna pogajanja kot del aplikacije CRM).

## ZAKLJUČEK

Kot je bilo nakazano že v predhodnem poglavju, je skupni imenovalec vseh teh **IZZIVOV** razpoložljivost ustreznih informacij na pravem mestu in ob pravem času, na osnovi katerih podjetja sprejemajo pravilne odločitve. Te podjetje običajno zagotovi z ustrezno informacijsko podporo v obliki sistema poslovne inteligence, katerega osnovni gradniki so integracija podatkov, podatkovno skladišče (DW) in/ali področna podatkovna skladišča (data mart) in namenske aplikacije za analitiko in poročanje v smislu podpore različnim poslovnim funkcijam v podjetju. Ob bok tem sodijo še rešitve za načrtovanje, konsolidacijo, strateško upravljanje, profitabilnost, ki jih običajno 'zapakiramo' pod izraz 'Performance Management'.

Pri izgradnji rešitev BI neredko poslovni uporabniki ne vidijo, kaj vse je bilo potrebno zagotoviti v 'rudniku', da imajo nato na voljo ustrezne informacije za podporo poslovanju. Najbolje lahko to problematiko prikažemo s pomočjo 'sindroma ledene gore' (slika 9), kjer je ponazorjeno, da levji delež pri uvedbi take rešitve obsegata razvoj in implementacija t. i. temeljev DW/BI-ja. Po drugi strani pa



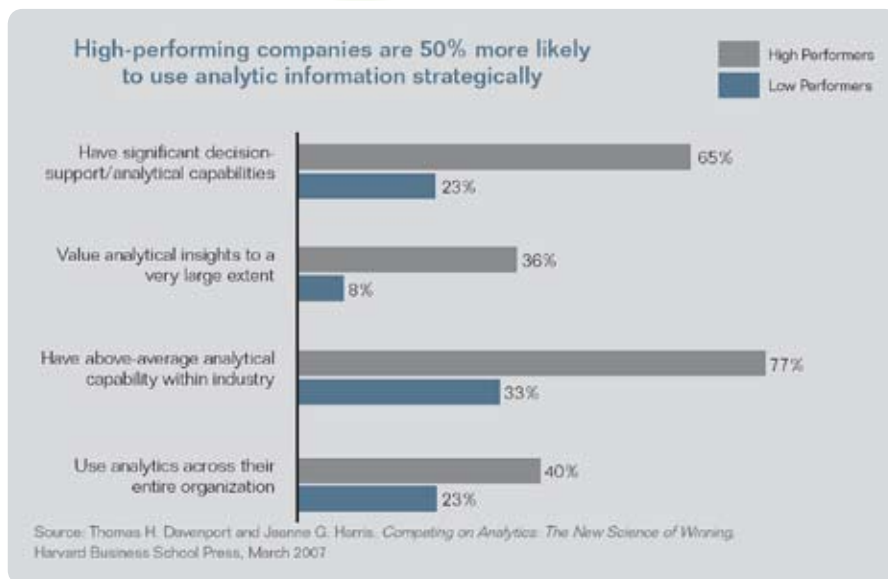
Slika 9: Sindrom ledene gore pri izgradnji sistema BI.

je potrebno vložiti občutno manj dela v prezentacijski nivo. Ta pa je tisti, ki podjetjem služi pri poslovanju in jim poslovno gledano prinaša dodano vrednost.

Kako pomemben je dostop do kakovostnih in ustreznih informacij v ustrezni obliki in ob pravem času? Raziskava medija The Economist Magazine\* potrjuje, da večina poslovnih uporabnikov nima na voljo potrebnih informacij za ustrezne odločitve o svojem poslovanju:

- Več kot 60 % oseb se pri sprejemanju odločitev zanaša na svoj občutek v več kot 50 % primerov.
- Samo 22 % oseb ima na voljo prave informacije, na osnovi katerih se lahko informirano odločajo.
- 77 % oseb verjame, da so v preteklosti sprejeli slabe odločitve, ker niso imeli na voljo dovolj informacij.

Podjetja, ki pri svojem poslovanju uporabljajo rešitve poslovne inteligence, da pridobijo informacije o svojem poslovanju, konstantno poslujejo bolj učinkovito kot tista, ki tega ne uporabljajo (slika 10).



Slika 10: Strateška uporaba analitike v podjetjih.

#### Kam sodite vi? Ali želite poslovati učinkovito?

Za konec pa vam ponujam še res preprosto definicijo rešitve poslovne inteligence. Sistem BI je tak kot moja žena. Pridno zbira podatke,

na koncu pa mi ponudi samo tiste informacije, ki jih v določenem trenutku potrebujem, da se pravilno odločim!

*Blaž Zabukovec*