

PRIMER OPTIMIZACIJSKEGA ANGAŽMAJA

VZPOSTAVITEV / OPTIMIZACIJA POSLOVNE INTELIGENCE IN ANALITIČNE KONKURENČNOSTI

V PODJETJU

XXX

PROJEKT: PODJETJE XXX / OPTIMIZACIJA IT IN BI

NAROČNIK: G. XXX

TIP: *MANAGEMENT ANALYTICS & CONSULTING / IT / DISCREET INDUSTRY*

PONUDBNIK: ONE SUN

ŠTEVILKA: XXX

VERZIJA: XXX

DATUM: XXX

1. OZADJE

- XXX je podjetje z mednarodnim lastništvom, ki se je v več desetletjih svojega delovanja prebilo med vodilne evropske proizvajalce športnih rekvizitov in opreme za preživljanje prostega časa,
- v ponovnem obdobju konjunktura so glavni deležniki izrazili skrb, saj sta se po več ocenah tržni in konkurenčni položaj podjetja kljub trenutno še zadovoljivim poslovnim rezultatom začela poslabševati; podjetje je očitno nekoliko zastalo v razvoju, obenem pa je bilo tudi tržno premalo agresivno tako, da je začelo počasi izgubljati proti tradicionalnim in novim tekmečem,
- del razlogov za ne najboljšo performanso je bil razpoznan na področjih informacijske tehnologije, poslovne inteligence in analitične konkurenčnosti, ki so preslabo sledila zahtevam in potrebam svojih uporabnikov ter tako zagotovila premalo konkurenčno izhodišče za poslovanje podjetja,
- poleg dobro znanih izzivov, značilnih za celotno panogo diskretne industrijske proizvodnje (spremenjeni poslovni modeli trgovcev, nihanja v dobavnih verigah, problematičnost dobave in stroškov surovin, pritiski na krajšanje razvojnih ciklov itd.), so se v podjetju nakopičile tudi specifične težave, povezane s preslabo podporo IT in BI; te so se konkretno pokazale predvsem kot:
 - vedno težje sledenje novim poslovnim in tehničnim zahtevam,
 - nezmožnost izvedbe že dlje časa odlašanih posodobitev zaradi omejenosti IT in BI proračunov,
 - previsok *TCO* in prenizek *ROI* IT in BI sistemov,
 - pomanjkanje celovitega pregleda IT in BI investicij ter njihovih doprinosov v poslovnem smislu,
 - nezadovoljstvo managementa, ko nima pravih informacij ob pravem času, da bi se lahko učinkovito odločal,
 - nepotrebna vezava virov, do katere pride zaradi delno ročnega upravljanja s podatki in pripravo poročil,
 - dolgi implementacijski časi nadgradenj in posodobitev, ki praviloma presežejo tudi začrtane finančne okvire,
 - premajhna prijaznost glavnine IT sistemov do poslovnih uporabnikov,
 - obremenjenost IT predvsem s transakcijskim nivojem, medtem ko za funkcije poslovne inteligence in analitične konkurenčnosti zmanjka virov,
 - razdrobljenost in nekompatibilnost sistemov, ki ob integraciji potem nadalje zajedajo v razpoložljive vire,
 - pomanjkanje standardizacije IT orodij in procesov,
 - omejena skalabilnost sistemov,
 - neizraba razpoložljivih pripravljenih rešitev in neustrezen interni razvoj,
- poleg generičnih bolečih točk, značilnih za panogo diskretne industrijske proizvodnje, so se v primeru podjetja XXX torej izkristalizirale tudi specifične dodatne boleče točke, vezane na IT in BI; te so nastale predvsem kot posledica (ne)dogajanja v podjetju v slabem zadnjem desetletju ter poleg problematike, ki jo povzročajo, predstavljajo seveda tudi področja možnih in potrebnih izboljšav,
- za ureditev razmer oziroma optimizacijo stanja je bil zato dogovorjen angažma optimizacije IT in BI; ta je bil vnaprej verificiran s stališča strateške nujnosti in seveda tudi ekonomske upravičenosti; ker je bila verifikacija po obeh točkah pozitivna, sta podjetje XXX in izvajalec sklenila ustrezen dogovor o izvedbi

2. OKVIR IN CILJI ANGAŽMAJA

- ker je bilo dovolj informacij o deficitih v delovanju podjetja že ne mizi, so bila področja potrebnih optimizacij vsaj v grobem nakazana že pred samim angažmajem; zato izrazitejša predhodna analitična faza (kot na primeru #2 - Diagnostika stanja z optimizacijo profitabilnosti poslovanja) ni bila potrebna,
- optimizacijski angažma je zato obsegal samo 1 fazo, kjer se je izvajalec popolnoma osredotočil na pripravo konkretnega načrta optimizacije na dogovorjenih področjih,
- področja optimizacij so bila dovolj opredeljena, da nista trpeli sistematičnosti in orientiranosti na rezultat, po drugi strani pa je bilo puščenega tudi dovolj maneverskega prostora tako, da se je angažma tekom izvedbe glede na nove sprotne ugotovitve lahko dinamično prilagajal v smeri zagotovitev čim večjih učinkov za podjetje,
- angažma se je odvijal, seveda v odvisnosti od specifičnih želja in potreb naročnika, v naslednjih okvirih:
 - angažma je trajal 4½ mesecev s srednje intenzivno participacijo obeh strani,
 - vsebina angažmaja je bila določena že ob začetku angažmaja, pozneje pa tekom celotne izvedbe ob doseženih odobritvah s strani podjetja sproti prilagajana in dopolnjevana ter seveda naravnana v smer največjih učinkov angažmaja,
 - angažma je bil izvedbeno gledano naravnana v *quick win* učinke – rezultati so se kazali sproti in ne šele po koncu angažmaja ali celo z zamikom; do manifestacije prvih pozitivnih učinkov je na podlagi odločnih ukrepov prišlo že po nekaj tednih,
 - angažma je bil dolgoročno naravnana (dolgoročna strateška in ekonomska ustreznost), prav tako pa je upošteval etiko in socialno vzdržnost,
 - poročanje podjetju se je vršilo sproti, tako da je imel naročnik možnost sprotnega vplivanja na nadaljnji potek angažmaja,
 - izvedba storitev izvajalca *on site / off site* je potekala v razmerju približno 60 : 40,
 - podrobnosti angažmaja so bile opredeljene pred začetkom v pogodbi in projektnem načrtu,
- primarni cilj angažmaja je bil doseči optimizacijo področij IT in BI predvsem za potrebe zagotovitve ustrezne podpore poslovanju in vzpostavitve zadovoljive analitične konkurenčnosti podjetja XXX, posledično pa seveda zagotoviti njegovo višjo operativno profitabilnost ter s tem povečanje njegove vrednosti; optimizacija je bila dosežena z vplivanjem na gonila vrednosti na podlagi načrta, ki je bil določen po predhodnem posnetku stanja, identificiranih bolečih točkah, *benchmarkingu* z ustreznimi primerjanci ter pripravi ustreznih rešitev optimizacije,
- v iterativnem procesu sta bila načrt in njegova predvidena izvedba prilagojena tako, da so bili ocenjeni strateški in ekonomski učinki za podjetje argumentirani, kvantificirani in maksimizirani,
- angažiranje izvajalca je bilo zelo fokusirano, obremenjevanje internih virov pa najmanjše še sprejemljivo

3. METODOLOGIJA IN POTEK ANGAŽMAJA

- angažma se je odvijal po *Business Value Improvement* metodologiji povečevanja poslovne vrednosti podjetja; iterativni proces optimizacije je zajemal naslednje korake:
 1. vzpostavitev formalnega ogrodja angažmaja (pogodbeni okvir, opredelitev sodelujočih, dokumentacije, načina poročanja, ...),
 2. pridobivanje podatkov o stanju in trendih v podjetju,



3. pregled strategije in njene povezanosti z dnevnimi aktivnostmi; identifikacija zaostankov za najboljšimi praksami,
 4. pregled poslovnih struktur in procesov; modeliranje za identifikacijo ključnih značilnosti,
 5. določitev okvirne verige dodajanja vrednosti po funkcionalnostih s poudarkom na IT in BI podpori,
 6. *benchmarking* na relevantnih področjih; primerjanci so zaobjemali neposredno konkurenco, partnerje v poslovnih verigah ter predstavnike najboljših podjetji v panogi diskretne industrijske proizvodnje v svetovnem merilu,
 7. identifikacija konkretnih bolečih točk podjetja in preverjanje ranljivosti podjetja glede na splošno znane, na panogo vezane boleče točke,
 8. identifikacija procesov in ostalih elementov poslovanja, ki so potrebni vzpostavitve ali optimizacije,
 9. opredelitev konkretnih optimizacijskih ukrepov za izboljšanje poslovanja,
 10. preverjanje izbranih ukrepov skozi prizmo gonil vrednosti – verifikacija smiselnosti in dovolj velikih pozitivnih ekonomskih učinkov,
 11. postavitve celovitega načrta optimizacije,
 12. podrobnejši izračun pričakovanih ekonomskih učinkov posameznih ukrepov in angažmaja v celoti,
 13. verifikacija končne verige dodajanja vrednosti v podjetju,
 14. postavitve metrik za spremljanje uspešnosti implementacije optimizacij na nivoju podjetja, procesov, ekip in posameznikov,
- metodologija je bila na začetku angažmaja najprej uporabljena za dodatno analitiko, tekom izvajanja pa za izdelavo optimizacijskega načrta oziroma za pripravo in verifikacijo konkretnih rešitev optimizacije na izbranih področjih,
 - tekom celotnega angažmaja se je vršil iterativni proces sodelovanje izvajalca z interno ekipo podjetja, zadolženo za optimizacije,
 - sočasno je potekal tudi nadzor izvajalca nad implementacijo optimizacij

4. OPIS VSEBINSKIH PODROČIJ ANGAŽMAJA

Po opisani metodologiji je projekt pokrival spodaj navedena na IT in BI vezana področja optimizacij. Osnovni vodili sta vedno bili poslovna naravnost v smislu uporabe IT in BI za doseganje poslovnih učinkov ter stroškovna upravičenost:

- celovitost, ustreznost in učinkovitost podpore IT poslovanju podjetja XXX pri udeležanju strategije in pri izvedbi poslovnih procesov (podpora poslovnim procesom, stroškovna učinkovitost, ...),
- pokritost poslovnih procesov s transakcijskimi sistemi,
- organizacijska in tehnološka pripravljenost za implementacijo poslovne analitike,
- uporaba paketnih rešitev za podporo poslovanju:
 - frontalno delovanje (upravljanje tržnih akcij, prodaje, ...),
 - zaledno delovanje (ERP funkcionalnosti),
 - integracija horizontalnih procesov (CRM, SCM, ... moduli),
 - upravljanje s poslovnimi performansami (*business performance management*),
- izraba poslovne inteligence:
 - podatkovno skladiščenje in mehanizmi za integracijo podatkov (poslovna ustreznost, zanesljivost, arhitektura, ...),

- analitično okolje (uporaba orodij, vrste poročil in način njihovega ustvarjanja, podpora poslovnim uporabnikom, ...),
- operativne, taktične in strateške nadzorne plošče poslovanja (*performance dashboards*),
- ustreznost IT in BI proračuna,
- elementarna stroškovna struktura IT in BI kot celote in posameznih sistemov,
- TCO in ROI IT in BI kot celote in posameznih sistemov,
- metrike za spremljanje in ocenjevanje uspešnosti IT na nivoju podjetja, ključnih poslovnih procesov, ključnih uporabnikov, ...,
- ustreznost in stabilnost IT politike in njenih procedur,
- optimiziranost procesov znotraj IT in BI (podpora in dodajanje vrednosti poslovnim procesom, ponovljivost, skalabilnost, nadzor, dokumentiranost, ...),
- interne dobave in outsourcing (razmejenost, učinkovitost, stroškovni aspekt, ...),
- upravljanje dobaviteljev IT in BI izdelkov in storitev,
- upravljanje z IT in BI tveganji,
- vgrajenost in učinkovitost kontrol,
- politika in usposobljenost za *business continuity* in *disaster recovery*,
- organizacija IT infrastrukture,
- stanje na področju opreme:
 - strojna oprema (ustreznost, stroški nakupa, vzdrževanja, ...),
 - *middleware* (ustreznost, stroški nakupa, razvoja, vzdrževanja, ...),
 - aplikativna programska oprema (ustreznost, stroški nakupa, razvoja, vzdrževanja, ...),
- integriteta podatkov in podatkovnih baz (vzdrževanje, osveževanje, čiščenje, integracija, ...),
- varnost in zaščita IT virov,
- organizacijska struktura IT,
- pregled odgovornosti in segregacija dolžnosti,
- kadri v IT (ustreznost, razporejenost, stroški, ...),
- dolgoročno upravljanje s človeškimi viri na področju IT:
 - premiki in zaposlitve pravih profilov,
 - usposabljanje IT ekipe (potrebna znanja, tekoče usposabljanje, ...),
 - shema nagrajevanja IT ekipe (načini nagrajevanja, sistematizacija variabilnih delov, postavitev KPU, izvedba in nadzor),
 - načrt dolgoročnega strokovnega in osebnega razvoja,
 - mehanizmi za ohranjanje nadpovprečnih strokovnjakov,
- nadzor IT ekipe (shema sestankov in poročanja)

Področja so bila pokrita asimetrično z intenzivnejšim angažmajem na področjih večjih deficitov in večjih priložnosti. Vse optimizacije stroškov in njihovih elementov so bile ovrednotene s finančnimi projekcijami, občutljivostnimi analizami in analizami tveganja.

5. IDENTIFICIRANE PRIDOBITVE ZA PODJETJE XXX

- optimizacijski načrt je kot plod angažmaja vseboval nabor ukrepov, ki so naslavljali boleče točke v poslovanju podjetja in optimizirali relevantne strukture, procese in opremo; ukrepi so bili verificirani vnaprej glede na gonila vrednosti in želene ekonomske učinke,
- kot posledica uspešno izvedenih ukrepov je v podjetju prišlo do optimizacije IT in BI, kar je pozitivno vplivalo na učinkovitost delovanja podjetja XXX vsaj na naslednjih področjih:
 - analiziranje trgov in identifikacija tržnih priložnosti,

- naslavljanje pravih kupcev s pravimi izdelki,
 - upravljanje prodajnih in marketinških akcij,
 - optimizacija nabave,
 - optimizacija zalog,
 - optimizacija logistike,
 - uspešnejše zapiranje terjatev in s tem optimizacija likvidnosti,
 - optimizacija poprodajnih aktivnosti (stroškovno učinkovita podpora kupcem, samopostrežba z informacijami, ...),
 - obvladovanje tveganj in minimizacija izpostavljenosti,
 - interne optimizacije kot posledica zmožnosti korektnega merjenja performans,
- v večini primerov optimizacij je šlo za *quick win* pridobitve, katerih učinki so se pokazali zelo kmalu po začetku implementacije; tovrstne hitre zmage so imele poleg neposrednih ekonomskih tudi pomembne mehke učinke, kot so npr. dvig morale, večja proaktivnost zaposlenih itd., ki so potem povratno dodatno pripomogli k še večji uspešnosti optimizacije,
- končni učinek aktivnega pristopa k optimizaciji IT in BI se je v podjetju XXX manifestiral v obliki neposrednih ekonomskih in dolgoročnih strateških pridobitev:
- povečanje prodaje in izboljšanje njene strukture,
 - smiselno in učinkovito znižanje stroškov,
 - optimalnejša razporeditev in učinek kadrov,
 - vzpostavitev razpoložljivosti ključnih informacij in s tem možnosti za hitre in učinkovite poslovne odzive,
 - izkoriščanje konjunktore za pridobivanje konkurenčnih prednosti, osvajanje trgov in tržnih deležev,
 - boljša dolgoročna strateška pozicioniranost podjetja

6. OCENE UPRAVIČENOSTI ANGAŽMAJA

- po koncu angažmaja sta podjetje XXX in izvajalec opravila konkretno rekapitulacijo izvedbe angažmaja in njegovih učinkov,
- kljub nekaterim razlikam v razmišljanju glede nadaljnje poti podjetja XXX in glede percepcije učinkov angažmaja sta obe strani s konsenzom ugotovili, da:
- je bila izvedba ukrepov optimizacij nujna, saj bi podjetje sicer še naprej izgubljalo konkurenčnost z vsemi neljubimi posledicami,
 - je bila potrebnost tovrstnega angažmaja v podjetju podcenjena, njegova izvedba pa preveč odlašana,
 - je bila izvedba angažmaja v času konjunktore smiselnejša; v sedanjem času so bili viri in razpoložljiv manevrski prostor tudi večji, pritiski pa manjši,
 - je bilo smiselno, da se je k optimizaciji pristopilo na celovit in strukturiran način,
 - je bil enofazni angažma brez dodatne ekstenzivne predhodne analitike in takojšnjo usmeritvijo na optimizacijo izbranih področij smiselno, saj je bilo ob začetku angažmaja na voljo dovolj ustreznih informacij, kje so boleče točke in kaj je potrebno optimizirati,
 - so bili od angažmaja konkretni merljivi rezultati (podrobnosti v nadaljevanju),
 - je bil angažma že samo po čisto ekonomski plati glede na koristi vreden vložka zunanjih in notranjih virov,
 - je bilo ustrezno, da je bil za pripravo oziroma izvedbo načrta optimizacij angažiran zunanji izvajalec; podjetje samo ni imelo dovolj know-howa, informacij glede možnih izboljšav in

najboljših praks, prav tako pa tudi ne dovolj internih virov ter odločnosti in objektivnosti pri izvedbi,

- podjetje angažmaja samo z internimi viri preprosto ne bi moglo izpeljati in ga dejansko tudi ni izpeljalo; tudi če bi ga, bi bili rezultati opazno slabši,
- zunanji izvajalec brez ustrezne podpore internih virov prav tako ne bi mogel solidno opraviti svojega dela,
- se je izbira izvajalca OneSun d.o.o. pokazala kot ustrezna; angažma je bil izveden v okviru dogovorjenih, vnaprej znanih parametrov, rezultati so bili konkretni, izvajalec je brez dvoma dodal vrednost podjetju, razmerje med kakovostjo in ceno je bilo zelo dobro

7. OCENE KONKRETNIH UČINKOV ANGAŽMAJA

- koristi angažmajev optimizacije je generično zelo težko precizno ovrednotiti, saj diferencialna analiza (primerjava efektov ob izvedenem angažmaju ali ohranjanju statusa quo) preprosto ni možna; nadalje je zelo težko razmejiti, kaj bi se tako ali tako zgodilo in kaj je doprinos angažmaja ter kolikšen del optimizacij je dejansko prišel kot posledica zunanjega izvajalca in koliko kot posledica mobilizacije internih virov (kar pa je nenazadnje tudi že učinek angažiranja zunanjega izvajalca),
- pri konkretnih evaluacijah je zato potrebna določena mera previdnosti; učinek angažmaja s tem ni postavljen pod vprašaj, v določeni meri je potencialno vprašljiva le njegova magnituda,
- v primeru podjetja XXX je bilo ocenjeno, da je angažma v najbolj merljivem smislu prinesel:
 - 1,2% večjo prodajo ob predpostavki nespremenjenih stroškovnih razmerij prodaje na osnovi boljše penetracije trgov in boljšega naslavljanja ključnih kupcev,
 - dodatno znižanje povprečnih stroškov prodanega blaga za 0,6% preko optimizacije procesov, vezanih na *sourcing*,
 - optimizacijo stroškov dela za 0,9% (v osnovi doseganje večjih učinkov z enakimi stroški dela),
 - optimizacijo in konsolidacijo drugih procesov preko replikacije primerov dobrih praks (dejansko optimizacija procesov, struktur in opreme) v višini 1,2% letne vrednosti prodaje,
- vse navedene izboljšave so bile vrednotene diferencialno ob predhodnem upoštevanju potrebnih stroškov oziroma investicij v optimizacije,
- tako je bilo ocenjeno, da je bil celoten potencial, ki se je za podjetje XXX sprostil na osnovi angažmaja, nekje med 1,4% in 1,7% letne vrednosti prodaje podjetja; manjši del tega potenciala (približno 0,4% vrednosti prodaje) je bil enkratne narave, večji del pa se je nanašal na letni cikel in so zanj veljali učinki kumulativnosti, torej je šlo za letno indeksacijo učinkov,
- ocene so bile narejene na osnovi razpoložljivih konkretnih analitičnih podatkov podjetja XXX ob upoštevanju točke v njegovem razvojnem ciklusu, zakonitosti panoge in pričakovanih gospodarskih razmerah,
- gornje ocene se nanašajo na delež izboljšanja glede na izhodiščno stanje v podjetju XXX ob začetku angažmaja ne glede na to, kako optimalno ali neoptimalno je to stanje bilo – gre za oceno, koliko se je z angažmajem pridobilo,
- ker življenje teče po svoje in se vsi postavljeni načrti implementacije nikoli ne udejanjijo 100% tako, kot je bilo načrtovano, spremembe pa s seboj prinesejo tudi določene druge hibe, ki jih prej ni bilo, je korektno, da se v praksi glede na polni potencial obravnava določen implementacijski faktor angažmaja; ta je bil ocenjen na 0.8, kar pomeni, da je bilo predpostavljeno, da je bilo v dejanskem scenariju razvoja dogodkov izkoriščenega 80% optimizacijskega potenciala angažmaja,



- po odbitku enkratnega dela je bil zato

ovrednoteni dejanski učinek angažmaja v podjetju XXX
nekje med 0,8% in 1,0% izhodiščne letne vrednosti prodaje,
konkretno med 150.000€ in 188.000€ letno

- to je bilo povsem v skladu z izhodiščnimi in kasnejšimi ocenami, da se bo angažma upoštevalje vse stroške (tako eksterne, kot interne in oportunitetne) povrnil že znotraj 12 mesecev od svojega začetka (implementacija je zaradi *quick win* naravnosti angažmaja tekla že sproti) in to seveda že v strogo ekonomskem smislu, pri čemer se na to potem dodajo še dosežene strateške koristi,
- izvedba optimizacijskega angažmaja v podjetju XXX se je torej v vseh ozirih izkazala za v celoti upravičeno.