

► s pojedinim hirom *managera*. To je način kako se funkcija poslovne analize može pretvoriti u troškovni centar (vrlo često se na analitiku i gleda kao trošak) umjesto da bude funkcija koja povećava ekonomsku vrijednost tvrtke.

### Podloga podataka

U naprednim tvrtkama nejednaki izvori podataka, nakon što su proslijeđeni u pojedine sektore, odjele unutar organizacije, objedinjavaju se u unificiranu podlogu podataka. Tvrtke sve češće koriste polugu širenja podataka po svim dijelovima tvrtke i razbijanja tradicionalnih uporišta radi oslovljavanja poslovnih izazova tvrtke. To je najčešće upravljano činjenicom da ključni poslovni izazovi uključuju sve organizacijske dijelove tvrtke i kao takvi iziskuju podatke s mnogih strana kako bi se njima mogli baviti. No, pitanje jake podloge podataka učestali je izvor frustracija uprave. Bez izvora podataka, definicija i analize koja obuhvaća sve dijelove tvrtke i s razvijenim analitičkim sposobnostima, tvrtka će imati u pronalaženju zajedničkog stava za cjelokupnu organizaciju. Taj se problem produbljuje nemogućnošću usuglašavanja glavne definicije za svaku matricu. Tako, npr. pojam kupac/potrošač može se za marketing razlikovati od pojma kupac/potrošač za financije. U takvom slučaju zagovaranje važnosti analitike kao načina standardizacije podatka u cjelokupnoj organizaciji može osigurati da svi govore istim analitičkim jezikom. Ako se to ne učini, moguće je da će napori analize biti potkopani, i napori će biti uzaludno potrošeni na usklađivanje različitih izvora podataka i bavljenje problemom „sukobljenih podataka, - dakle analiza će biti *troškovni centar*, a ne stvaralac *dodane vrijednosti* tvrtke.

### Implementacija analitike (analize)

Ona je povezana s načinom na koji se rješenja zasnovana na informacijama razvijaju i osiguravaju tvrtku. To je široko i kompleksno područje. No, najvažniji preduvjet za uspjeh je započeti tako da znate gdje je kraj. Kako će klijenti analize koristiti analitička rješenja i koje su radnje za koje se nadate da će ih oni poduzeti?

Uspješna implementacija zahtjeva nemorno fokusiranje na unutarnje i vanjske klijente. Analizu treba pokrenuti zamišljajući kako bi unutrašnji klijenti (npr. rukovoditelj marketinga, prodaje itd.) mogli iskoristiti informacije ili alate koje će analitička organizacija osigurati. Aspekt s ključnim utjecajem na poslovanje, koji je često najteže ostvariv, spo-

## zašto poslovni čitam savjetnik .com



*Poslovni savjetnik njeguje pozitivne poduzetničke priče i ideje, a istovremeno ostaje ozbiljan, objektivan i relevantan. U našoj tvrtki Poslovni savjetnik je rado čitan u svim odjelima*

*jer je izvor pouzdanih i važnih poslovnih informacija koje su obrađene stručno i neutralno i svatko od nas lako može usmjeriti pozornost na ono što je njemu relevantno.*

*Lucija Babić, Marketing, CADCAM Group*

sobnost je analize da sirove podatke pretvori u uvjerljivu priču koja prihvaća specifične poslovne izazove i rezultira poslovnim aktivnostima. Poput bilo kojeg graditelja (stvaraoča) analiza mora poznavati svoje klijente, prije nego započne s konstrukcijom. U poslovnoj analitici, ispunjenje bilo kojeg zadatka počinje sa statističkom pričom, navođenjem onoga što se dogodilo, zašto se to dogodilo i ono najvažnije – *što će se dogoditi u budućnosti*.

### Izvršenje i mjerenje

Analizu je potrebno aktivirati i potaknuti na radnje unutar organizacije, te isto tako joj osigurati smjernice pratiti rezultate poduzetih aktivnosti. Cilj bi trebao biti unapređenje diskusije o načinu praćenja, mjerenja i analiziranja uspješnosti za poslovanje aktivnosti koje je poduzela organizacija. Svaka poslovna odluka ili aktivnost ima konkretna pitanja za budućnost kojima je cilj razumijevanje tog je li poslovni rezultat bio uspješan. Izvršenje i mjerenje bavi se učinkovitim praćenjem rezultata odluka zasnovanih na aktivnostima u cjelokupnoj organizaciji. Praćenje i mjerenje uspješnosti trebao bi biti integrirani proces koji procjenjuje uspješnost promjena potaknutih analitikom.

### Distribuirano znanje

Neophodan je usklađeni napor kako bi se uvidi proširili cijelom organizacijom. Tradicionalno se analitika (analiza) širila klasičnim pristupom - *prepisnim uredom*, pri čemu bi rukovoditelj analitičkom timu prosljeđio zahtjev za specifičnim informacijama ili odgovorom na pitanje. No, distribuirano znanje fokusira analitiku prema korištenju znanja - mudrosti organizacije radi stvaranja veće vrijednosti za tvrtku iz podataka kojima ona raspolaže kao i poticanja tvrtke da krene brže prema istini i

dalje od tvrtkinih mitova i legendi.

Npr. postoje ljudi u prodaji koji vjerojatno znaju više o konkurentskim prijetnjama kojima je tvrtka izložena, nego što će bilo tko u strategiji i razvoju ikada znati. Isto tako, specijalisti u organizaciji proizvodnje mogu veoma brzo razumjeti analitičke podatke *weba* za koje bi analitičaru bilo potrebno više vremena za tumačenje. To može biti izazov za strukturu upravljanja koja se zasniva na zapovjedno-nadzornom pristupu. No distribuiranje znanja i podataka cjelokupnom organizacijom na promišljen način imat će pozitivan utjecaj na organizaciju koja će imati koristi od kolektivnog znanja - mudrosti unutar tvrtke.

### Inovacija

Inovacija zvuči *zdravorazumski* i pomalo banalno, ali iznenađujuće je koliko funkcija poslovne analize doživljava neuspjehe na tom području. Čini se da je funkciji analize prejednostavno upasti u zamku osiguravanja iste informacije internim klijentima (drugim funkcijama) jer je to bila uvriježena praksa ili je netko prije nekog vremena to zahtijevao da se šalje – pa ipak analitičar ne može objasniti konkretne koristi ili kako se informacija danas koristi u poslovanju. Funkcija mora biti *neumoljivo* inovativna kako u analitičkom pristupu tako i u načinu na koji utječe na organizaciju. Mnoge tvrtke ističu da posjeduju previše podataka i nedovoljno razumijevanje tih podataka. Međutim tvrtke koje marljivo – uporno rade na izgradnji čvrstih temelja podataka i na korištenju informacija na način koji vodi do njihovog razumijevanja – uspijevaju. Tvrtka mora, u tom procesu, identificirati svoje najvažnije kupce/potrošače i njihova ponašanja, a uz to mora dati prioritet inicijativama prikupljanja podataka kako bi mogla podatke koje posjeduje proširiti i produbiti, te se fokusirati na inicijatore upravljanja podacima radi poboljšanja potpunosti i sigurnosti podataka. One moraju permanentno raditi na usklađivanju svih svojih sustava s ciljem podizanja koordiniranih aktivnosti marketinga i uprave (permanentno ovladavati filozofijom marketinga) zasnovanih na znanju generiranom iz analitičkih inicijativa tvrtke. Prema **Krohnu**, proces pretvaranja podataka u poslovne uvide, kao i poslovnih uvida u akcije uprave potaknute pravim informacijama „*predstavlja putovanje*“ a ne odredište. Dakle tvrtka mora uvijek naporno istraživati, analizirati, raditi kako bi razumjela podatke koje već posjeduje. ■

Branko Pavlović