



cutting through complexity

ZROZUMIEĆ DANE

OD WIEDZY DO
WARTOŚCI

kpmg.com/data



WSTĘP

Dopiero w ostatnich latach 'Big Data' stało się bardzo modnym hasłem, często niezrozumiałym, a dla wielu wręcz przytłaczającym. Jeszcze dwa lata temu zarządzający firmami czy ich departamentami IT próbowali w ogóle zrozumieć, co dla nich i dla ich działalności może oznaczać rewolucja danych. Wielu z nich starało się tylko "utrzymać głowę nad powierzchnią", będąc zalewanym przez morze danych.

Dziś temat danych i ich analizy (D&A) wyraźnie wszedł do głównego nurtu; nasze badanie wskazuje na wzrost gotowości do ich wykorzystywania i pokazuje, że rosnąca liczba podmiotów coraz lepiej radzi sobie z wyzwaniami dotyczącymi danych.

Ciągle jednak widoczna jest duża dynamika zmian. Na przykład Internet rzeczy (ang. *Internet of Things*) dla wielu gałęzi przemysłu staje się rzeczywistością i w związku z tym ilość generowanych danych jest większa niż kiedykolwiek. Przekłada się to na powstawanie wielu nowych możliwości biznesowych.

Równocześnie biznes staje się coraz bardziej wymagający, a dyskusje dotyczące D&A często pojawiają się w agendach spotkań coraz bardziej cyfrowo zorientowanych kadr kierowniczych. W rezultacie konkurencja w obszarze D&A rośnie, a wiele organizacji inwestuje czas, zasoby i kapitał w rozwój swoich zdolności w dziedzinie D&A.

Na początku roku 2014 opublikowaliśmy raport pokazujący, jak wyglądały wysiłki organizacji służące przekształceniu posiadanych przez nie danych w wiedzę. Zauważyliśmy, że do osiągnięcia prawdziwego sukcesu w dziedzinie D&A potrzebne są dwa kroki: pierwszy to przekształcenie danych w wiedzę, a drugi (znacznie trudniejszy) to przekształcenie tej wiedzy w wartość. Niniejszy raport pokazuje, że organizacje zaczynają obecnie myśleć o tym drugim kroku.

Wraz z wejściem D&A do głównego nurtu zarządzający firmami zaczynają coraz bardziej zastanawiać się, czy ich organizacje przekuwają wiedzę uzyskaną z analizy posiadanych danych w rzeczywistą wartość.

Niektórzy obawiają się, że ich podejście do D&A może nie być wystarczająco wyrafinowane, by generować wiedzę, która byłaby użyteczna. Inni koncentrują się na dopasowaniu inicjatyw D&A do wyzwań i potrzeb biznesowych. W efekcie, nie dostrzegając nowych szans czy źródeł przewagi konkurencyjnej generowanych przez D&A.

Zrozumieć dane: od wiedzy do wartości wskazuje na wyzwania i szanse, z jakimi spotykają się dzisiejsze organizacje dążąc do kreowania wartości poprzez D&A. W tym raporcie prezentujemy najważniejsze wyniki z ostatnich badań ankietowych przeprowadzonych przez KPMG International wśród ponad 800 przedstawicieli zarządów i wyższego kierownictwa firm w celu zidentyfikowania kluczowych tematów mających wpływ na tworzenie wartości przez D&A na całym świecie.

Raport powstał przy udziale wiodących, światowych specjalistów D&A, korzystając ze spostrzeżeń firm, których działalność jest oparta na danych, a także z praktycznych porad ekspertów D&A z sieci KPMG International. Rozpoczyna on serię artykułów, które w najbliższych miesiącach zaprezentują głębsze spojrzenie na te tematy i możliwości z punktu widzenia różnych branż, funkcji i perspektyw przedsiębiorstw.

W imieniu KPMG International, chciałbym podziękować wszystkim organizacjom, które wzięły udział w naszym badaniu. Mamy nadzieję, że prezentowana seria przybliży odbiorcom zagadnienie D&A i w ten sposób, pomoże ich organizacjom w poprawianiu efektywności działania, zrównoważonym rozwoju i lepszym zarządzaniu ryzykiem.



Christian Rast
szef globalnego zespołu Data & Analytics
Partner, KPMG w Niemczech

ZROZUMIEĆ DANE: OD WIEDZY DO WARTOŚCI

Spis treści

- 5** O badaniu
- 6** Kluczowe wnioski
- 7** D&A wkracza do głównego nurtu
- 13** Dostarczanie użytecznej wiedzy
- 21** Przekształcanie wiedzy w wartość
- 26** Czy przedsiębiorstwa faktycznie wykraczają poza dane?
- 27** Osiem kluczowych rad
- 28** O D&A w KPMG
- 30** Kontakty

WARTOŚĆ

RZECZOWNIK:

osiągnięcie rezultatu, który jest ważny, cenny lub użyteczny dla organizacji.

“

W KPMG pomagamy klientom uzyskać wartość dodaną z D&A poprzez wspieranie ich w tworzeniu rozwiązań problemów biznesowych w sposób, który umożliwia im osiągnięcie mierzalnej poprawy w trzech kluczowych obszarach: kosztów, rozwoju i ryzyka.

”

Christian Rast

szeft globalnego zespołu Data & Analytics
Partner, KPMG w Niemczech



O BADANIU

Niniejszy raport jest oparty na danych ankietowych zebranych od 830 przedstawicieli wyższej kadry kierowniczej przedsiębiorstw z ponad 15 krajów. Badanie zostało przeprowadzone w imieniu KPMG International przez niezależną firmę badawczą w okresie od sierpnia 2014 do stycznia 2015. Wyniki ankiety zostały pogłębione przez wywiady z liderami poszczególnych sektorów i ekspertami merytorycznymi KPMG przeprowadzone w maju 2015.

Badanie reprezentuje dużą różnorodność:

- stanowisk, w tym dyrektorów ds. finansowych (CFO), dyrektorów ds. marketingu (CMO), dyrektorów ds. zasobów ludzkich (CHRO), dyrektorów ds. informacyjnych (CIO), dyrektorów ds. analitycznych (CAO) i dyrektorów generalnych (CEO)
- branż, w tym telekomunikacji, ochrony zdrowia i nauk przyrodniczych, handlu detalicznego, ubezpieczeń, bankowości oraz przemysłu
- rynków, w tym Australii, Brazylii, Kanady, Chin, Francji, Niemiec, Indii, Japonii, Meksyku, Holandii, Singapuru, Hiszpanii, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych
- punktów widzenia, w tym komentarzy, analiz i spostrzeżeń z organizacji globalnych, międzynarodowych organizacji usługowych i własnej sieci KPMG, doświadczonych ekspertów na całym świecie.

Podziękowania dla naszych współautorów:

Nova Spivacka, Dyrektora Generalnego i współzałożyciela Bottlenose; przedsiębiorcy z branży technologicznej i uznanego lidera myśli w dziedzinie wyszukiwania, Big Data, informatyki poznawczej i przyszłości Internetu.

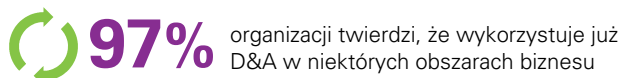
Dr Marka Kennedy'ego, Dyrektora Centrum Zaawansowanej Analityki Biznesowej KPMG i profesora Nadzwyczajnego Wydziału Zarządzania w Imperial College Business School w Londynie. Badania dr. Kennedy'ego skupiają się na analizowaniu pojawiania się nowych rynków i branż oraz bardziej podstawowych elementów tworzących organizacje – kategoriach, tożsamościach, formach, strategiach, praktykach i reputacji.

GŁÓWNE WNIOSKI

ROZPOCZYNIANIE PODRÓŻY: PRZEKSZTAŁCANIE DANYCH W WIEDZĘ

D&A WKROCZYŁO W GŁÓWNY NURT

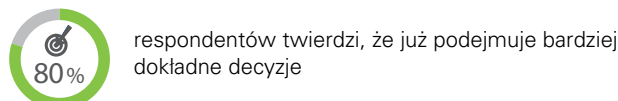
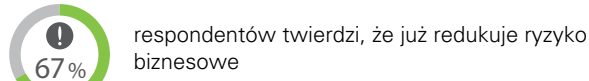
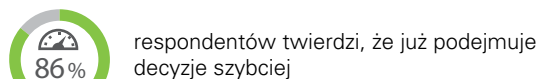
SZYBKA ADOPCJA



USA WPROWADZA D&A NA POSIEDZENIA ZARZĄDÓW

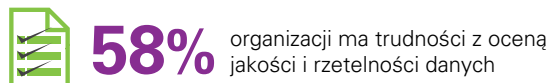
Respondenci z USA niemal dwukrotnie częściej niż w globalnej próbie odpowiadali, że używają D&A podczas podejmowania decyzji przynajmniej raz w tygodniu

PIERWSZE KORZYŚCI SĄ JUŻ WIDOCZNE

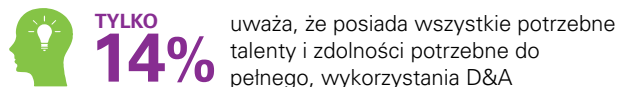


ALE WIELKIE WYZWANIA WCIAŻ POZOSTAJĄ

POWĄTPIEWANIE W DANE



POSZUKIWANIE ODPOWIEDNICH UMIEJĘTNOŚCI



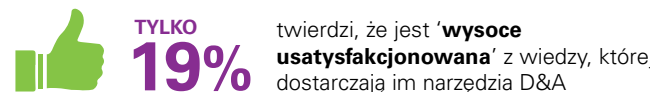
“ Choć zrozumiałe jest, że jakość danych i umiejętności stanowią czołowe wyzwania, widoczny jest brak chęci do ponoszenia nakładów na D&A w przedsiębiorstwach lub inwestycji w poprawę danych (a przynajmniej, zrozumienia, które dane są krytyczne dla biznesu i dlaczego). To bardzo niepokojący trend. ”

– Dr. Thomas Erwin, KPMG w Niemczech

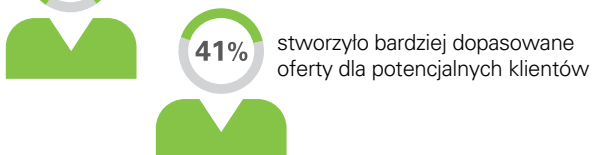
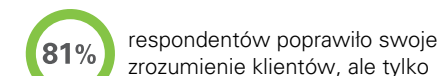
KROCZĄC W KIERUNKU DOJRZAŁOŚCI: PRZECHODZENIE OD WIEDZY DO WARTOŚCI

ZBIERANIE SPOSTRZEŻEŃ, PRZEOCZANIE WARTOŚCI

BRAK TRAFNOŚCI

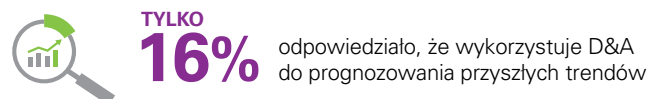
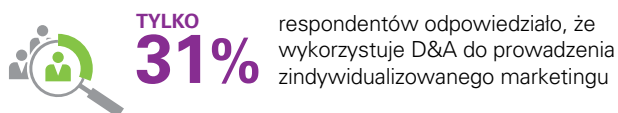
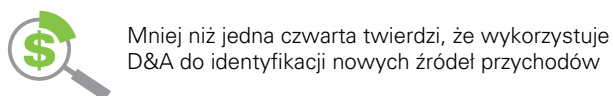


NIEWYKORZYSTANE SZANSE



ROSNĄCE ROZBIEŻNOŚCI POMIĘDZY DOBRYM, A ŚWIETNYM

KLUCZOWE MOŻLIWOŚCI POZOSTAJĄ NIEODKRYTE



“ Wraz ze wzrostem dojrzałości, zaobserwowaliśmy towarzyszący mu wzrost złożoności podejmowanych analiz. Często pojawiające się tematy to: wzrost wykorzystania wielu źródeł danych, przełamywanie silosów wewnątrz organizacji, wzrost wykorzystania bardziej skomplikowanych technik w innowacyjnych obszarach biznesu, oraz poprawa jakości i powtarzalności implementowanych rozwiązań. ”

– Anthony Coops, KPMG w Australii

D&A WKRACZA DO GŁÓWNEGO NURTU

Jeszcze w roku 2013, prawie siedmiu na dziesięciu zarządzających deklarowało, że musi zrobić coś związanego z D&A, ale aż 96 procent przyznało także, że nie wykorzystuje D&A efektywnie.¹

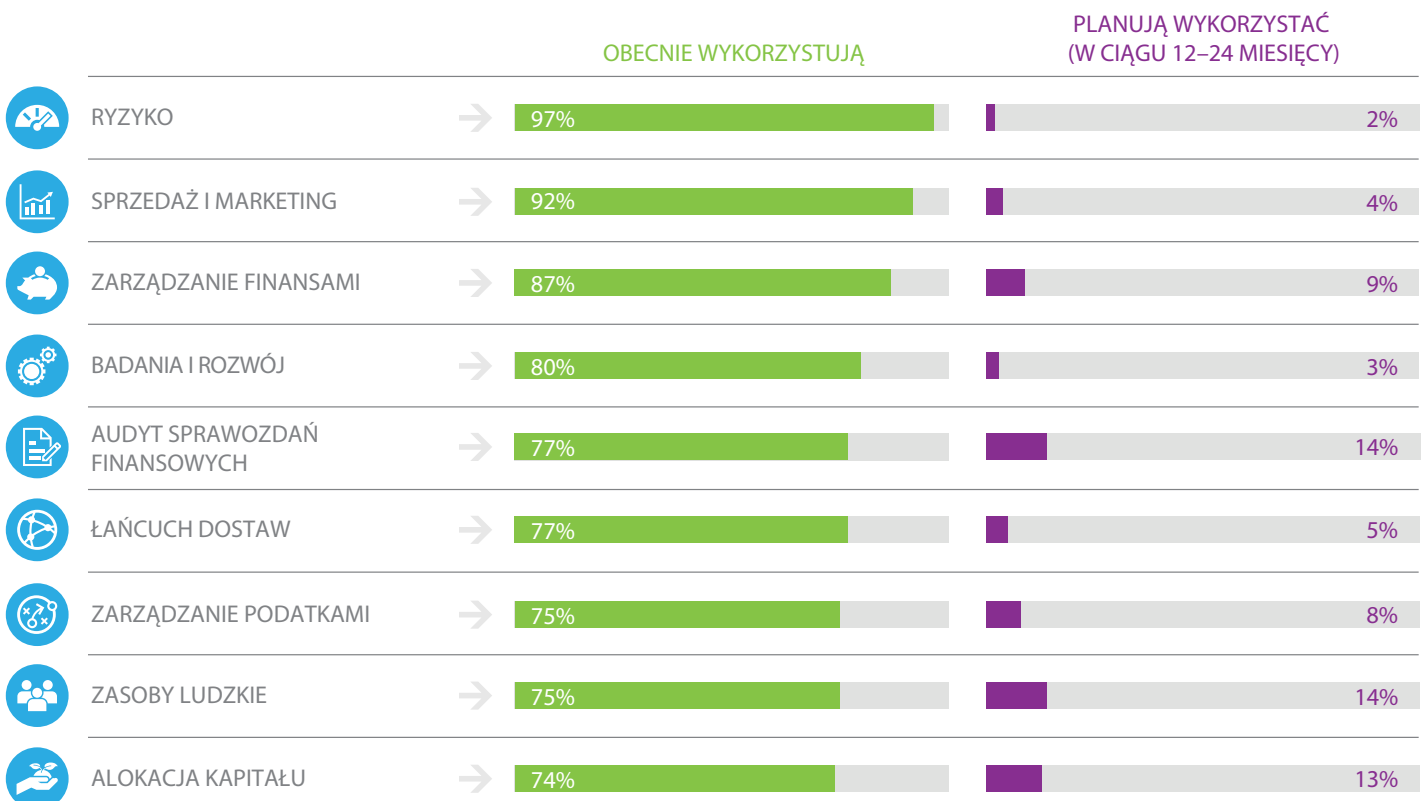
Dziś, widoczne jest, że D&A jest powszechnie wprowadzane w wielu przedsiębiorstwach na całym świecie. I choć niektóre rynki i sektory wydają się wychodzić przed szereg, dla pozostałych jasne jest, że D&A zmienia reguły gry rynkowej.

Zapytaj zarządzających, czy ich organizacja wykorzystuje D&A, a usłyszysz stanowcze „tak”. Zgodnie z naszym badaniem 97 procent zarządzających twierdzi, że już wykorzystuje D&A do zarządzania ryzykiem (dwa z pozostałych trzech procent odpowiedziało, że w ciągu najbliższych dwóch lat wdroży D&A na potrzeby zarządzania ryzykiem). Ponad dziewięć na dziesięciu badanych twierdzi, że wykorzystuje już D&A w obszarze sprzedaży i marketingu.

1 OD WIEDZY DO WARTOŚCI WAŻNA RADA

Większość klientów, z którymi współpracujemy, nie pyta o rozwiązania D&A, lecz poszukuje rozwiązania konkretnego problemu biznesowego. Zrozumienie swoich największych problemów wskaże Ci, jak najlepiej wykorzystać potencjał D&A.

OBECNE I PLANOWANE WYKORZYSTANIE D&A



¹ Źródło: Badanie KPMG International: *Zrozumieć dane: od wiedzy do wartości*. 2015.

Nasze dane pokazują, że D&A zaczyna rozprzestrzeniać się na całe organizacje. W rzeczywistości ponad trzy czwarte respondentów odpowiedziało, że wykorzystuje już D&A w obszarach, takich jak badania i rozwój, łańcuch dostaw, zasoby ludzkie i finanse. Większość pozostałych planuje wprowadzenie wykorzystania D&A w tych obszarach w ciągu najbliższych dwóch lat.

Jednocześnie motywacja i powody wykorzystywania D&A również zaczynają się przesuwać w kierunku tworzenia wartości. Prawie połowa (47 procent) respondentów stwierdziła, że poprawa wydajności jest kluczowym czynnikiem ich aktywności w dziedzinie D&A, a 37 procent odpowiedziało, że głównym powodem aktywności w obszarze D&A jest potrzeba wzrostu sprzedaży. Tylko jeden na sześciu respondentów wskazał redukcję kosztów jako swoją główną motywację.

Poszukiwanie obszarów potencjalnej redukcji kosztów to patrzenie na dane historyczne i porównywanie ich do obecnej struktury kosztów w celu znalezienia anomalii i oszczędności. Natomiast identyfikacja nowych możliwości wzrostu, czy poprawy produktywności wymaga od organizacji bardziej progностycznego podejścia do sposobu wykorzystania i interpretowania posiadanych danych – zauważa Christian Rast, szef globalnego zespołu Data & Analytics w KPMG. – Ostatecznie wzrost i wydajność to obszary zwiększania wartości organizacji, czyli czegoś, w czym specjalizuje się D&A.

“

Wzrost i wydajność są obszarami zwiększania wartości organizacji, czyli czegoś, w czym specjalizuje się D&A.

”

Christian Rast

szef globalnego zespołu Data & Analytics

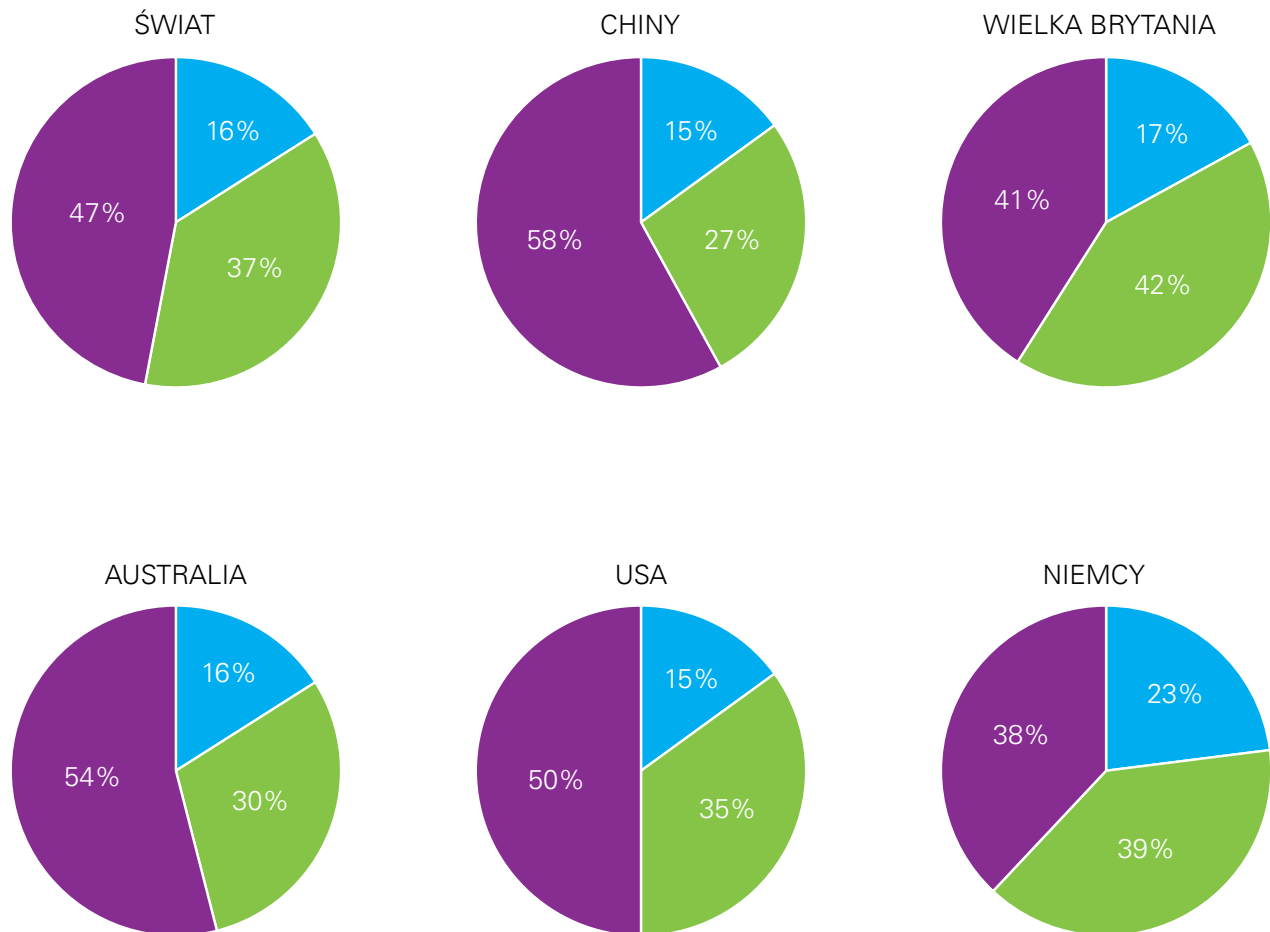
2 OD WIEDZY DO WARTOŚCI WAŻNA RADA

ZROZUM, ŻE WNIOSKÓW NIE WYCIĄGA SIĘ TYLKO NA PODSTAWIE DANYCH.

Wnioski wyciąga się na podstawie analizy danych i współpracy różnych jednostek w organizacji w taki sposób, aby rozwiązywać problemy i wyzwania, przed którymi staje biznes. D&A to gra zespołowa.

NAJWIĘKSZA MOTYWACJA DLA D&A

■ Redukcja kosztów ■ Wzrost sprzedaży ■ Poprawa produktywności



Źródło: Badanie KPMG International: *Zrozumieć dane: od wiedzy do wartości*. 2015.

POWODY DO KORZYSTANIA Z D&A RÓŻNIĄ SIĘ MIĘDZY REGIONAMI

Co ciekawe, respondenci z Niemiec wydają się bardziej skoncentrowani na redukcji kosztów niż ankietowani z innych krajów, a z kolei uczestnicy z Chin najbardziej skupiają się na poprawie wydajności. Jednak na wszystkich rynkach większość respondentów wśród głównych powodów wskazuje przede wszystkim zwiększanie produktywności i generowanie wzrostu sprzedaży.

Podobnie sprzedawcy detaliczni najrardziej wskazywali, że ich inicjatywy D&A są skoncentrowane na redukcji kosztów, a najczęściej jako główny motywator przytaczali wzrost sprzedaży. Respondenci z sektorów telekomunikacyjnego, ubezpieczeniowego i bankowego zgodnie odpowiadali, że to zwiększenie wydajności było głównym motorem napędzającym wykorzystanie D&A.

Jak stwierdził Torsten Duwenhorst, Partner Wiodący z zespołu Data & Analytics w KPMG w Chinach – *Zauważyliśmy szybki wzrost tworzenia strategii w obszarze D&A na chińskim rynku, na którym szczególnie interesujące są krajowe platformy generujące wzrost liczby transakcji przeprowadzanych online, jak również rosnąca rola mediów społecznościowych i urządzeń mobilnych. Trendy te znacznie zmieniają sposób, w jaki chińscy użytkownicy zakupują dobra i usługi, oraz w jaki sposób działają firmy internetowe. Dlatego też obserwujemy znaczny wzrost wolumenu danych klientów w transakcjach i mediach społecznościowych w Chinach, jak również pojawianie się nowych technologii mobilnych, które umożliwiają firmom zrozumienie i oszacowanie preferencji konsumentów.*

O ile jednak obserwowane wskaźniki adopcji D&A wydają się wysokie, pozostaje pytanie o stopień zaawansowania stosowanych rozwiązań.

Z pewnością wiele organizacji wykorzystuje rozwiązania typu D&A do generowania wiedzy na podstawie posiadanych danych, istotne jednak jest to, czy są to bardzo zaawansowane analizy czy tylko nieznacznie bardziej wyrafinowana sprawozdawczość zarządcza – zauważa Nadia Zahawi, dyrektor globalnego zespołu Data & Analytics. – D&A coraz częściej oznacza łączenie właściwych narzędzi, zdolności, algorytmów i technologii do analizy wielu źródeł informacji w czasie bliskim rzeczywistości. Bez tego organizacje mogą nigdy nie osiągnąć stopnia dojrzałości, w którym będą miały zdolność przeprowadzania bardziej zaawansowanych czynności, takich jak analityka prognostyczna, rozpoznawanie wzorców, wykrywanie anomalii.



D&A jest gotowe do zrewolucjonizowania biznesu w Chinach



Torsten Duwenhorst
Wiodący Partner z zespołu
D&A w KPMG w Chinach

3 OD WIEDZY DO WARTOŚCI WAŻNA RADA

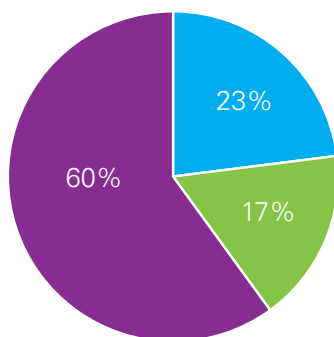
WYKRACZAJ POZA OGRANICZONE ROZWIĄZANIA.

Połącz pojedyncze projekty w holistyczną, obejmującą całe przedsiębiorstwo strategię D&A, która stanowi podstawę podejmowania decyzji inwestycyjnych.

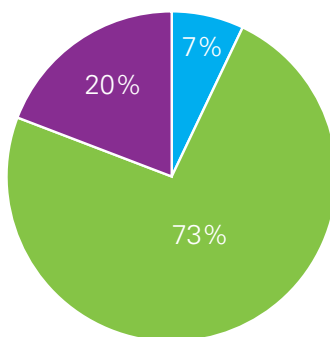
NAJWAŻNIEJSZE CZYNNIKI NAPĘDZAJĄCE D&A

■ Redukcja kosztów ■ Wzrost sprzedaży ■ Poprawa produktywności

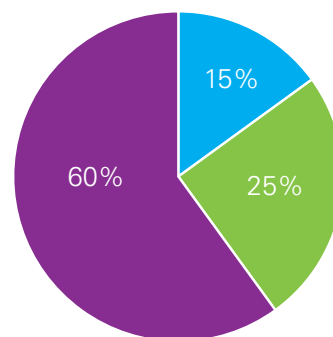
TELEKOMUNIKACJA



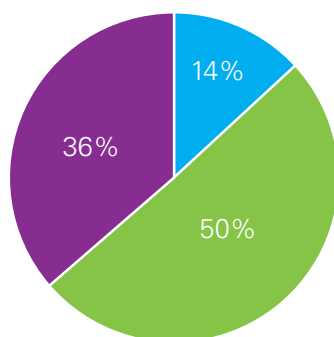
HANDEL DETALICZNY



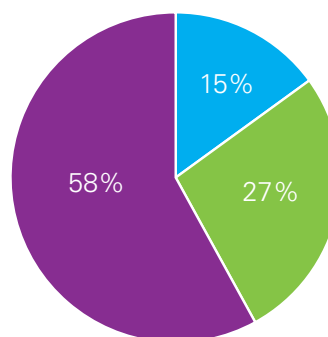
UBEZPIECZENIA



OCHRONA ZDROWIA I NAUKI PRZYRODNICZE



BANKOWOŚĆ



Źródło: Badanie KPMG International: *Zrozumieć dane: od wiedzy do wartości*. 2015.

KONCENTRACJA NA KLIENTACH

- 92% wykorzystuje D&A na potrzeby marketingu
- 72% twierdzi, że regularnie lub intensywnie korzysta z danych z mediów społecznościowych w celu poprawy relacji z klientami
- 81% twierdzi, że D&A poprawiło ich zrozumienie klientów
- 41% twierdzi, że D&A pomogło im stworzyć bardziej ukierunkowane oferty dla potencjalnych klientów
- 50% firm z USA raportuje wzrost sprzedaży dzięki D&A

W większości organizacji dane o kliencie są często rozproszone między różnymi częściami organizacji, od finansów i ryzyka przez sprzedaż po obsługę klienta – i dane te trzeba połączyć w celu osiągnięcia bogatszego zrozumienia klienta – zauważa Anthony Coops, Partner KPMG w Australii. – Jednak organizacje nie mogą patrzeć na to zagadnienie tylko jak na dane lub problem technologiczny – uzyskiwanie prawdziwej wartości na podstawie danych o klientach wymaga od wielu zainteresowanych stron uzgodnienia tego, co chcą razem osiągnąć i czego w rzeczywistości chcą się dowiedzieć.

DOSTARCZANIE UŻYTECZNYCH SPOSTRZEŻEŃ

Wraz ze wzrostem stopnia zaawansowania zdolności i działań przedsiębiorstw w obszarze D&A wiele z nich zaczyna odkrywać, że największym wyzwaniem nie jest pozyskiwanie wiedzy na bazie posiadanych danych, ale wyciąganie na jej podstawie użytecznych i uwzględniających biznesowe potrzeby wniosków, które ostatecznie przynoszą namacalną i trwałą wartość dla firmy.

Jak słusznie wskazał Gartner w swojej pierwszej publikacji Modelu Cyklu Hype'a², większość organizacji, rozpoczynając działania w obszarze technologii, ma zwykle zbyt wygórowane oczekiwania. Często pociąga to za sobą coś, co Gartner nazywa 'niecką rozczarowania' – sytuację, w której oczekiwania nie są spełnione, a przez to uzyskana wartość jest kwestionowana.

Nasze dane wskazują, że niektóre bardziej zaawansowane organizacje właśnie wkraczają do „niecki”. Na przykład w USA pojawiają się oznaki rosnącej złożoności: tamtejsi respondenci, niemal dwukrotnie częściej niż pozostali uczestnicy badania, wskazywali, że wykorzystują D&A przynajmniej raz w tygodniu w procesie podejmowania decyzji. Ponad jedna trzecia ankietowanych z USA twierdzi także, że już wykorzystują duże systemy służące do badania wielu źródeł danych w celu identyfikacji i reagowania na pojawiające się trendy. A to są dwa wskaźniki mówiące o stopniu zaawansowania w podejściu do D&A.

CZY DOSTĘPNE SĄ KOMPONENTY NIEZBĘDNE DO PRZEKSZTAŁCENIA WIEDZY W WARTOŚĆ?

Przypuszczalnie w związku z względnie bardziej zaawansowaną dojrzałością respondenci z USA wykazywali także największy poziom niezadowolonych z wiedzy, której dostarczają ich narzędzia D&A. Ledwie ponad połowa (55 procent) zadeklarowała osiągnięcie realnych oszczędności kosztowych dzięki D&A; także tylko 50 procent uważa, że dzięki wykorzystaniu D&A udało się osiągnąć wzrost sprzedaży.

Nikt na rynku w USA nie wątpi w potencjał D&A; jest to, że wszelkich miar, najbardziej konkurencyjny rynek świata, a w związku z tym każda technologia, która daje nadzieję na poprawę struktury kosztów, stymulowanie wzrostu czy redukcję ryzyka, będzie przedmiotem zacieklej walki – zauważa Brad Fisher, Partner KPMG w USA. – Oczywiście jest, że niektóre sektory są wyraźnie bardziej dojrzałe od innych. Tym niemniej wiele organizacji w USA próbuje obecnie wykroczyć poza projekty pilotażowe i wyizolowane obszary stosowania D&A, aby zaszczerpić D&A w codziennym działaniu całej organizacji.

Nasze dane pokazują, że chociaż wykorzystanie D&A staje się coraz bardziej powszechne, większość organizacji nadal zmagają się z brakiem podstawowych komponentów, niezbędnych do skutecznego przekształcania danych w wiedzę, takich jak zwiększenie wiarygodności i dostępności danych. Więcej niż połowa wszystkich respondentów stwierdziła, że wciąż ma trudności w ocenie jakości i wiarygodności swoich danych.

4 OD WIEDZY DO WARTOŚCI WAŻNA RADA OKREŚL, JAKIEJ WARTOŚCI POSZUKUJESZ

Co chcesz osiągnąć? Czy chodzi o obniżenie kosztów? Lepsze zarządzanie ryzykiem? Poprawa relacji z klientem? W rzeczywistości „wartość” różni się w zależności od problemu, z którym się zmagasz.

² <http://www.gartner.com/technology/research/hype-cycles/>

Nieco mniej niż połowa badanych przyznała, że właściwe dane nie zawsze były dostępne. Maurice Op het Veld, szef zespołu Data & Analytics w KPMG w Holandii, wyjaśnia, że *wyzwaniem jest złożoność struktur danych, zwłaszcza w sytuacji korzystania z wielu systemów. Jakość danych może być wyzwaniem nawet wtedy, gdy pochodzą tylko z jednego systemu. Jednak kiedy w grę wchodzi ich więcej, słaba jakość danych może łatwo stać się poważną przeszkodą dla każdej organizacji. A jeśli ludzie raz zaczną kwestionować wiarygodność danych, to z całą pewnością w przyszłości będą mniej przychylni nowym projektom dotyczącym D&A i przekształcania wiedzy w wartość.*



Jeśli ludzie zaczną kwestionować wiarygodność danych, to w przyszłości z pewnością będą mniej przychylni nowym projektom dotyczącym D&A i przekształcania wiedzy w wartość. ”

Maurice Op het Veld
szef zespołu Data & Analytics
KPMG w Holandii

ORIENTACJA NA BRANŻE: JAK ZMIENIA SIĘ DOJRZAŁOŚĆ W ZALEŻNOŚCI OD BRANŻY?

Choć, co nie zaskakuje, wyzwania te były wymieniane dość konsekwentnie przez różne sektory gospodarki, to właśnie respondenci z sektora bankowego znacznie częściej wskazywali, że doświadczają trudności z przekształcaniem danych w użyteczne wnioski (46 procent) niż ci z sektora telekomunikacyjnego (29 procent). Respondenci z sektora ochrony zdrowia i nauk przyrodniczych najczęściej wskazywali na brak zaufania do posiadanych danych, z 70-procentowym wskazaniem na problemy z jakością i wiarygodnością danych, podczas gdy podobne problemy wskazało tylko 45 procent respondentów z sektora bankowego.

Oczywiście niektóre sektory wyprzedzają inne, jeśli chodzi o poziom dojrzałości w dziedzinie D&A. Sektory mające bezpośredni kontakt z klientem są w czołówce, prawdopodobnie w związku z dość intuicyjną zasadą, że im więcej wiesz o swoim kliencie, tym lepiej możesz dostosować to, co sprzedajesz i tym więcej sprzedasz – zauważa Brad Fisher. – Następnie są inne, które poczyniły ogromne postępy przez ostatnich kilka lat, ale prawdopodobnie nadal pozostają z tyłu. Ochrona zdrowia to świetny przykład branży, która zmierza w kierunku pełnej cyfryzacji, a podmioty świadczące opiekę medyczną, płatnicy, a nawet rządy robią co mogą w dziedzinie Data & Analytics, aby przyspieszyć tę transformację. Nawet gdy cały sektor szybko zmierza w kierunku nadrobienia zaległości, faktem pozostaje jego obecny poziom dojrzałości – i zaawansowanie jego systemów, które mogą być gorsze niż w sektorach opartych na danych, takich jak handel detaliczny, który używa D&A od lat.

5 OD WIEDZY DO WARTOŚCI WAŻNA RADA

SKUP SIĘ NA KLIENTACH.

Zastanów się, jak wykorzystać nowe formy danych i algorytmy aby zautomatyzować proces podejmowania decyzji, w celu poprawy obsługi klienta i zwiększenia Twojej zdolności do zawierania zyskownych transakcji z klientami.

ORIENTACJA NA HANDEL DETALICZNY

Nie jest pewnie zaskoczeniem, że respondenci z sektora handlu detalicznego wskazywali na wyższy poziom dojrzałości w dziedzinie D&A niż ankietowani z innych sektorów objętych naszym badaniem, w szczególności w obszarach dotyczących relacji z klientem i marketingiem. Prawie dziewięciu na dziesięciu respondentów z sektora handlu detalicznego stwierdziło, że ich sprzedaż wzrosła dzięki wykorzystaniu wiedzy dostarczonej przez D&A, a 94 procent przyznało, że regularnie lub intensywnie wykorzystuje dane z mediów społecznościowych, aby polepszać swoje relacje z konsumentami.

Dyrektor IT pochodzącego z Europy globalnego detalisty wskazała, że głównym motorem napędzającym poziom dojrzałości organizacji w obszarze D&A jest chęć poprawy relacji z klientem. *Kiedy zaczęliśmy wykorzystywać Data & Analytics byliśmy mocno skupieni na mapowaniu takich rzeczy, jak przemieszczanie się klientów z wykorzystaniem map ciepłych i danych transakcyjnych, ale szybko doszliśmy do wniosku, że informacje te dostarczały niewiele ponad statyczne spostrzeżenia o danym momencie w przeszłości. Jeśli naprawdę chcemy generować wartość dla biznesu, potrzebujemy uczynić te informacje biznesowo użytecznymi; muszą to być informacje namacalne, które w ostatecznym rozrachunku zmienią doświadczenia klienta.*

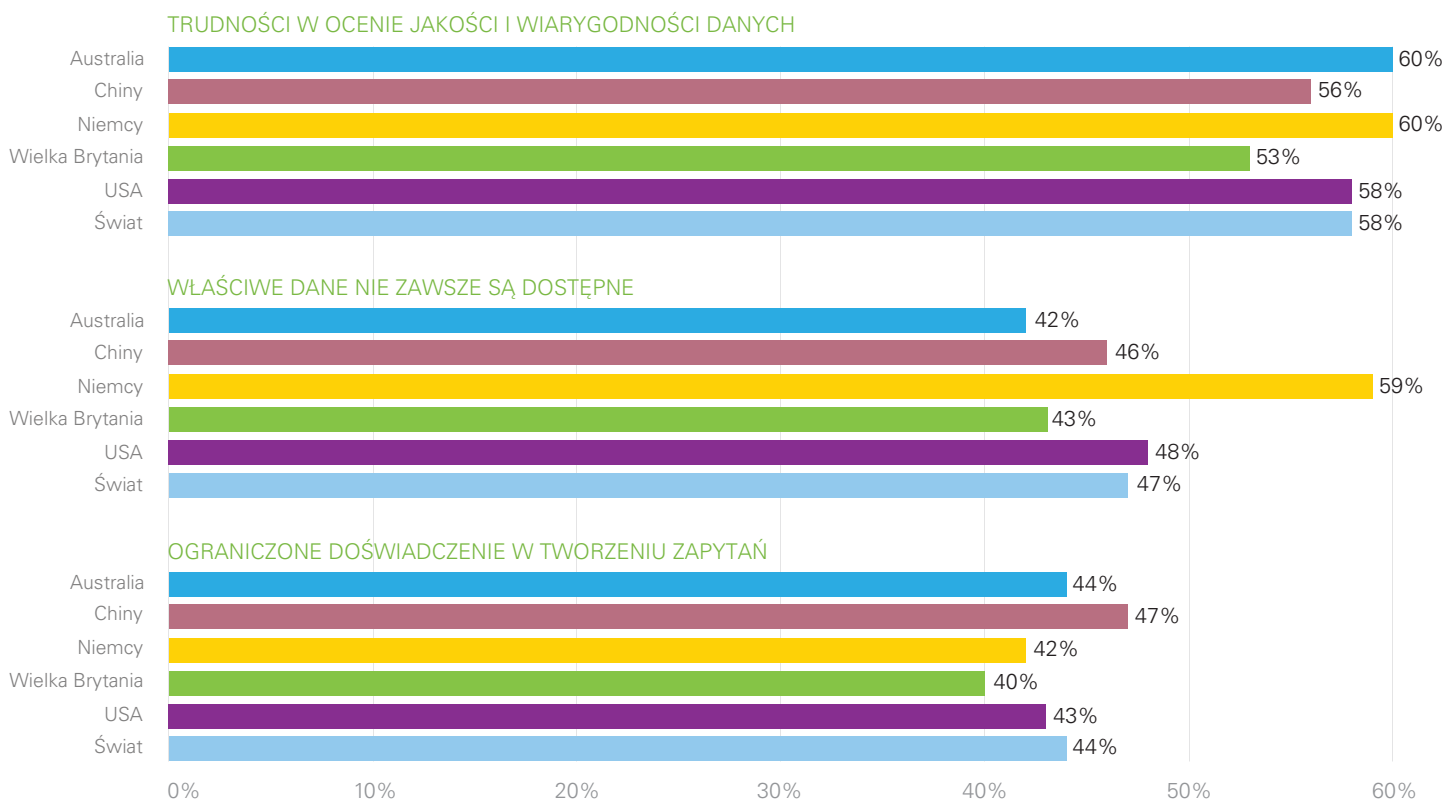
Budowanie silnych relacji pomiędzy funkcją analityczną i biznesem ma kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji. *Dynamiczne łączenie biznesu i funkcji analitycznej aby D&A generowało wartość jest naprawdę wymagające – zauważyła lider. – Ale na początek musimy zacząć rozmawiać ‘w ich języku’. Kierownictwo myśli w kategoriach biznesowych o zwrocie z inwestycji i wartości klienta, więc musimy się upewnić, że rozmawiamy z nimi w takich samych kategoriach i używamy właściwych wizualizacji dla tych odbiorców.*

Bardzo ważne jest również edukowanie przedstawicieli działów biznesowych na temat D&A i jego potencjalnych zastosowań. *Należy usiąść z nimi twarzą w twarz i przemyśleć, jaki rodzaj informacji mógłby im pomóc kreować wartość, a następnie przełożyć to na pytania, które należy zadawać. Dziś działy biznesowe są bardzo entuzjastyczne i zaangażowane w procesy D&A.*

WYZWANIE DOTYCZĄCE TALENTÓW

Obok jakości i niezawodności danych głównym wyzwaniem dla organizacji stają się problemy związane z umiejętnościami i wiedzą pracowników. Respondenci zapytani o to, jakie działania mogliby podjąć, aby poprawić wartość swoich programów D&A, najchętniej wskazywali wewnętrzne programy edukacyjne i ponowne skupienie się na zatrudnianiu naukowców od danych. Jedynie 14 procent respondentów zadeklarowało posiadanie w organizacji wszelkich niezbędnych talentów i zdolności, aby w pełni wykorzystać zalety D&A.

NAJWIĘKSZE WYZWANIA PODCZAS PODEJMOWANIA DECYZJI NA PODSTAWIE D&A



Źródło: Badanie KPMG International: *Zrozumieć dane: od wiedzy do wartości*. 2015.

D&A nie sprowadza się do umieszczenia w pokoju kilku techników z paroma fajnymi narzędziami w nadziei, że wyniknie z tego coś wartościowego; to zebranie osób technologicznych o umysłach biznesowych i ludzi biznesu o umysłach ukierunkowanych na dane, aby pracowali razem, w celu kreowania rzeczywistej wartości dla biznesu

– tłumaczy dr. Thomas Erwin, Partner, KPMG w Niemczech. – *Konkurencja o tego typu talenty jest już bardzo zacięta i organizacje starają się wypełniać lukę talentami z wewnątrz.*

Podobnie respondenci, którzy wykorzystują już D&A w obszarze marketingu, wskazali, że służy ono bardziej zdobywaniu lepszej informacji o klientach (co jest niewątpliwie działaniem pasywnym) niż wykorzystywaniu tej informacji do tworzenia bardziej dopasowanych do klienta ofert lub decydowania, jakie usługi uruchomić.

Przedsiębiorstwa zaczynają naprawdę dobrze radzić sobie ze zbieraniem danych, ale mają duże problemy w łączeniu ich ze sobą. Analizowanie pojedynczego źródła danych nigdy nie przyniesie realnej wartości; potrzebnych jest wiele strumieni danych, aby uzyskać prawdziwy wgląd, – mówi Nova Spivack, Dyrektor Generalny Bottlenose.

Głównie ze względu na tę lukę pomiędzy wiedzą a wartością wiele organizacji twierdzi, że największe korzyści niesione przez D&A wiążą się raczej z szybszym, dokładniejszym i opartym na dobrym poinformowaniu podejmowaniu decyzji, niż na odkrywaniu i wykorzystywaniu nowych możliwości wzrostu lub zarządzania ryzykiem. W konsekwencji wydaje się, że wielu zupełnie nie docenia i nie wykorzystuje obszarów o ogromnym potencjale, takich jak zindywidualizowany marketing, identyfikacja nowych źródeł strumieni przychodów czy prognozowanie przyszłych trendów rynkowych.

6 OD WIEDZY DO WARTOŚCI WAŻNA RADA

ZADAWAJ WŁAŚCIWE PYTANIA.

Nie korzystaj z D&A dla samego korzystania z niego. Nadawaj priorytety swoim spostrzeżeniom i zrozum ich potencjalną wartość (nie tylko w kategoriach 'wielkości nagrody', ale także szybkości i złożoności).

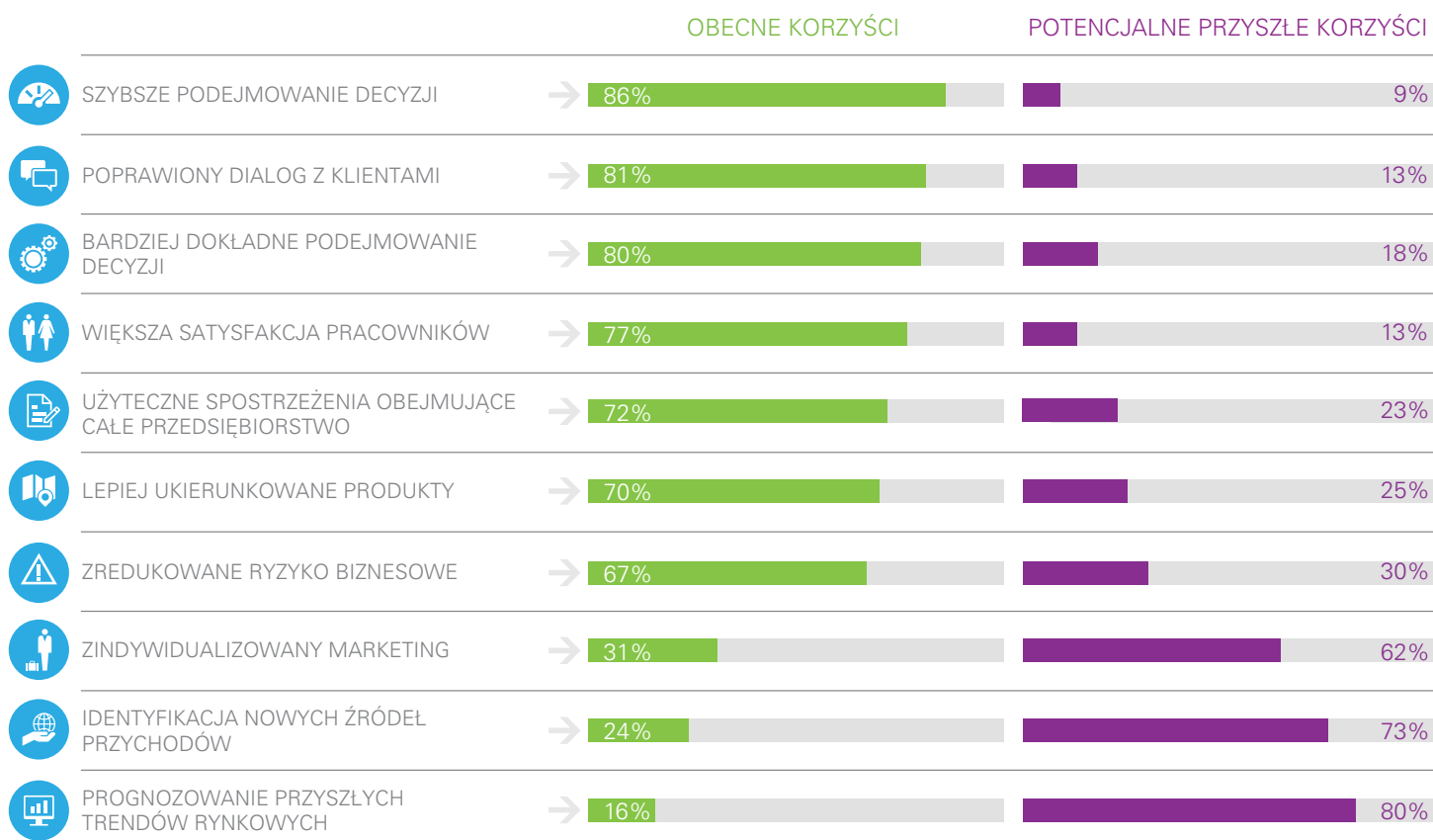


Przedsiębiorstwa zaczynają naprawdę dobrze radzić sobie ze zbieraniem danych, ale mają duże problemy z łączeniem ich ze sobą. Analizowanie pojedynczego źródła danych nigdy nie przyniesie realnej wartości; potrzebnych jest wiele strumieni danych, aby uzyskać prawdziwy wgląd. ”



Nova Spivack
Dyrektor Generalny, Bottlenose

OBECNE I PRZYSZŁE KORZYŚCI DLA KONKURENCYJNOŚCI



Źródło: Badanie KPMG International: *Zrozumieć dane: od wiedzy do wartości*. 2015.

PUNKT WIDZENIA KPMG

TWORZENIE WARTOŚCI POPRAZ ZGODNOŚĆ PODATKOWĄ

Niewiele obszarów w organizacjach jest tak mocno skoncentrowanych na danych na poziomie transakcyjnym, jak służby podatkowe. Jednakże nasze doświadczenie pokazuje, że (z kilkoma wyjątkami) obszar ten raczej opieszale korzysta z bardziej zaawansowanych korzyści, oferowanych przez D&A, takich jak identyfikacja efektywności operacyjnej, zwiększenie zwrotów podatkowych czy ograniczenie zagrożenia kontrolą podatkową.

Częściowo wynika to z presji w dwóch obszarach, z którymi zмага się każdy departament podatków, tzn. rosnącej liczby regulacji i zwiększającej się złożoności przepisów. Większość organizacji zaczyna dostrzegać, że lepsze wykorzystanie technologii (w tym Data & Analytics) to jedyny sposób, aby sprawnie radzić sobie z tymi wyzwaniami.

W przypadku wielu zagadnień podatkowych dane są z pewnością znacznie lepiej wykorzystywane dziś niż kiedykolwiek wcześniej, jednak nadal niewiele organizacji posiada czas, zasoby i pewność regulacyjną, które pozwoliłyby im przenieść podatkowe D&A na „wyższy poziom”, gdzie obszar podatków staje się bardziej strategicznym i działającym na podstawie danych partnerem dla biznesu.

W odpowiedzi na te wyzwania rosnąca liczba organizacji dokonuje outsourcingu czynności związanych z zapewnianiem zgodności podatkowej, by móc wykorzystać posiadane zasoby do działań dających lepszą wiedzę i więcej korzyści, bardziej opartych na analizie danych.

KONCENTRACJA NA RYZYKU

- 97%** korzysta z D&A w zarządzaniu ryzykiem
- 87%** uniknęło znaczącego ryzyka dzięki wykorzystaniu D&A
- 36%** doświadcza trudności w przekształcaniu danych we wnioski użyteczne dla zarządzania ryzykiem
- 63%** wykorzystuje D&A raz w miesiącu do podejmowania decyzji
- 7%** wykorzystuje je codziennie

Od wczesnego wykrywania nowych ryzyk, po bieżące monitorowanie mechanizmów kontrolnych i przepływu danych w systemach - D&A może wesprzeć organizacje i ich zarządy w znaczącej redukcji ryzyka – zauważa Paul Tombleson, Partner KPMG w Wielkiej Brytanii. – Przykładowo organizacje w sektorze usług finansowych używają zaawansowanych analiz, nie tylko po to, aby monitorować bieżące ryzyko, ale także po to, aby przewidywać – a więc unikać – potencjalnego ryzyka missellingu. Bardziej zaawansowane organizacje wykorzystują te same dane do opracowywania nowych produktów, identyfikacji nowych rynków i poprawy zadowolenia klientów.

PRZEKSZTAŁCANIE WIEDZY W WARTOŚĆ

Uzyskiwanie wartości dodanej z inicjatyw D&A wymaga trzech komponentów: użytecznych obserwacji / spostrzeżeń, silnych procesów zarządzania zmianą oraz wsparcia ze strony kierownictwa. Jednak przede wszystkim wymaga od organizacji fundamentalnie innego podejścia do D&A, które zaczyna się od zrozumienia tego, co biznes chce osiągnąć, a następnie dostosowania do tego narzędzi D&A, możliwości i posiadanych danych, tak aby odpowiednio mocno wspierały cele biznesowe.

Wyniki naszej ankiety wskazują na to, że organizacje na całym świecie (i ich zarządy oraz inwestorzy) coraz chętniej spoglądają w kierunku połączenia spostrzeżeń / obserwacji wynikających z programów D&A z generowaniem wartości dodanej. Wielu z nich dochodzi do wniosków, że duża część wartości, którą można by uzyskać korzystając z danych, nadal pozostaje niewykorzystana.

Rzeczywistość jest taka, że spostrzeżenie / obserwacja nie jest niczym więcej niż informacją, dopóki nie wykorzystasz jej po to, aby naprawdę coś zmienić; może to być nowy proces lub ulepszony mechanizm kontrolny, lub nowa strategia produktowa albo oferta dostosowana do konkretnego klienta – sztuką jest wiedzieć, co chcesz zmienić, i wykorzystać w tym celu właściwe narzędzia i algorytmy D&A, aby to osiągnąć – zauważa Anthony Coops.

Co ciekawe, respondenci wskazujący na wyzwania związane z jakością danych i odpowiednim wykształceniem / przeszkoleniem pracowników jako na bariery dla rozpowszechniania D&A również często sugerowali, że to właśnie ulepszone techniki analityczne D&A będą kluczem do uzyskania dodatkowych przychodów.

“

Rzeczywistość jest taka, że spostrzeżenie / obserwacja nie jest niczym więcej niż informacją, dopóki nie wykorzystasz jej po to, aby naprawdę coś się zmieniło. ”

Anthony Coops

Partner, KPMG w Australii

7 OD WIEDZY DO WARTOŚCI WAŻNA RADA

MIERZ SWÓJ SUKCES.

Wykorzystaj swoje sukcesy do uruchamiania nowych projektów.

Dziel się swoją wiedzą i doświadczeniem w ramach całej organizacji.

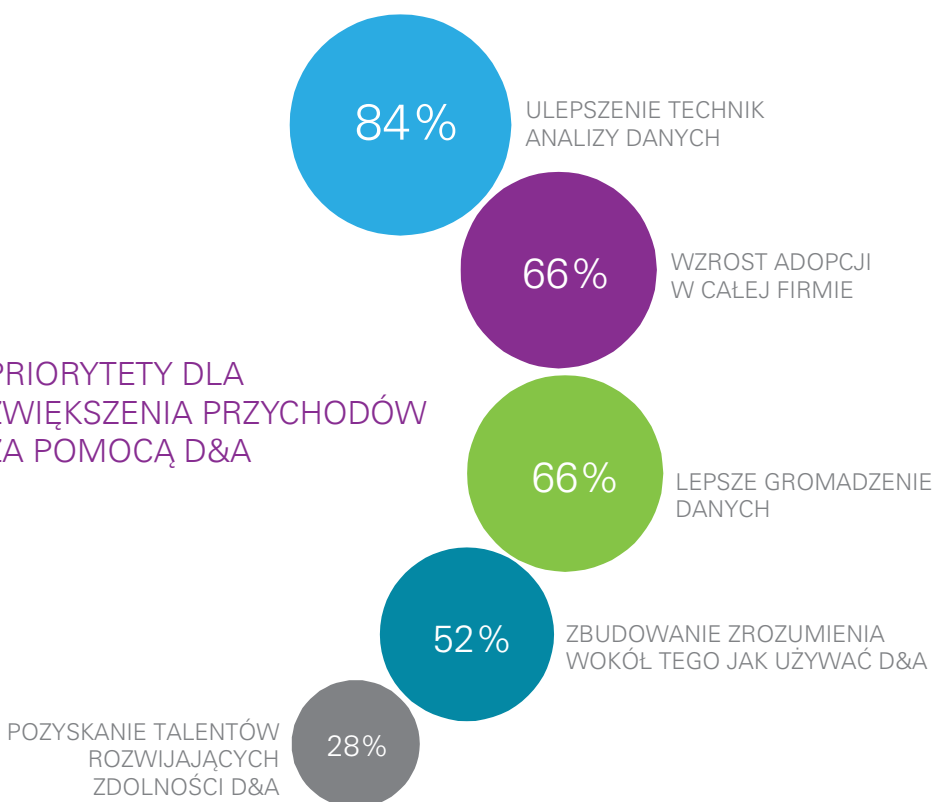
LEPSZE DOPASOWANIE

Podczas gdy ulepszanie technik analitycznych z pewnością będzie ważne, w miarę jak biznes staje się coraz bardziej wyrafinowanym użytkownikiem D&A, szczególny nacisk musi zostać położony na lepsze dopasowanie pomiędzy procesami analitycznymi a biznesem. Pozwoli to liderom biznesowym i służbom IT lepiej zrozumieć, jakie usprawnienia i funkcje mogą być wymagane do poprawy wspierania procesów biznesowych.

Jak zauważa dr Mark Kennedy z Imperial College w Londynie *wielu ludzi wydaje się wykonywać naprawdę dobrą robotę w gromadzeniu i łączeniu wiarygodnych danych oraz wykorzystywaniu ich do analiz. Głównym wyzwaniem jest często fakt, iż osoby wykonujące prace analityczne nie współpracują z osobami, które odpowiadają za podejmowanie i wdrażanie decyzji na podstawie wniosków wynikających z analiz.*

Nadia Zahawi wskazuje, że *nagła zmiana jest wyzwaniem dla każdej organizacji, a w obszarze D&A jest to szczególnie odczuwalne. Obecnie organizacje wskazują na trzy źródła tworzenia się przepaści pomiędzy wizją a rzeczywistością D&A: luka pomiędzy wczesnymi naśladowcami i maruderami (zarówno wewnątrz, jak i pomiędzy organizacjami), luka pomiędzy osobami rozumiejącymi dane i tymi nieodnajdującymi się w analizie danych oraz luka pomiędzy tymi na szczytach i tymi w „niecce” według cyklu życia technologii (Hype Cycle) opracowanego przez organizację Gartner. Luki te stanowią szczególne wyzwanie w czasie, kiedy organizacje starają się przejść z etapu zrozumienia danych do kreowania wartości, ponieważ często problemem okazuje się uspołnienie oczekiwań i zbudowanie wspólnego zrozumienia tego, co powinno zostać zrobione, aby zapewnić maksymalną wartość.*

PRIORYTETY DLA ZWIĘKSZENIA PRZYCHODÓW ZA POMOCĄ D&A



Uwaga: Respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: Badanie KPMG International: *Zrozumieć dane: od wiedzy do wartości*. 2015.

ZASZCZEPIENIE ANALIZY DANYCH W BIZNESIE

Ważnym pytaniem jest to, jak najlepiej umiejscowić procesy analizy danych w biznesie. Większość funkcji D&A ewoluuje wraz ze zmianą zrozumienia jego wartości – zauważa Anthony Coops, Partner, KPMG w Australii. – Początkowo, ludzie postrzegają D&A jako kolejną technologię i w związku z tym jej zdolności są ukryte w IT lub w danej jednostce biznesowej. Następnie, w miarę jak biznes zaczyna dostrzegać wartość wynikającą ze zrozumienia danych, następuje proces oddelegowywania analityków danych do poszczególnych działów. Wówczas przedsiębiorstwa zaczynają dostrzegać, że mogą uzyskać znacznie większą wartość poprzez multidyscyplinarne obserwacje i dzielenie się danymi. Elementy te z kolei prowadzą organizacje bardziej zaawansowane w obszarze zarządzania danymi w kierunku częściowo scentralizowanej i połączonej funkcji D&A.

Jednakże wszelkie ulepszenia technik D&A – czy to poprzez technologię, dane lub umiejętności – powinny być zawsze pochodną konkretnych potrzeb i celów biznesowych. Takie podejście pomoże zapewnić, iż wszystkie inwestycje są odpowiednio ukierunkowane, monitorowane i oceniane na podstawie jasnych wskaźników wydajności i biznesowych mierników wartości.

Jak zauważa dr Thomas Erwin, Partner KPMG w Niemczech *aby zrealizować zamierzony cel, musisz posiadać jasną wizję tego, co chcesz uzyskać poprzez wykorzystanie technik D&A, jakie algorytmy oraz jaką technologię będziesz wykorzystywał. Organizacje będą musiały nauczyć się działać odważnie w kwestii realizacji strategii D&A, być skłonne do eksperymentów i zawsze poddawać weryfikacji, czy poczynione obserwacje rzeczywiście stanowią wartość dodaną.*



Organizacje będą musiały nauczyć się działać odważnie w kwestii realizacji strategii D&A, być skłonne do eksperymentów i zawsze poddawać weryfikacji, czy poczynione obserwacje rzeczywiście stanowią wartość dodaną



Dr. Thomas Erwin
Partner, KPMG w Niemczech

8

OD WIEDZY DO WARTOŚCI WAŻNA RADA

WCZEŚNIE ANGAŻUJ INTERESARIUSZY.

Wyrażaj wartości, jakie niesie D&A dla biznesu i inwestorów, którzy coraz częściej postrzegają D&A jako strategię transformacyjną, a nie tylko jako sposób uzyskania lepszego wglądu w aktualne problemy biznesowe.

ZWIĘKSZANIE WARTOŚCI RYNKOWEJ: Z PUNKTU WIDZENIA INWESTORÓW

Przygotowany przez KPMG LLP (USA)/KPMG International raport *Data and analytics – a new driver of performance and valuation* potwierdza, że strategie D&A wykroczyły poza dyskusje na obradach zarządów i mają realny wpływ na rynki kapitałowe. Inwestorzy chcą w szczególności widzieć wymierne korzyści wynikające z firmowej strategii D&A, które przełożą się na wyniki całego przedsiębiorstwa. Inwestorzy są bardziej skłonni nagradzać bardziej korzystnymi inwestycjami tych, którzy potrafią skutecznie prezentować swoje strategie D&A oraz ich rezultaty.

Więcej niż połowa (54 procent) inwestorów i analityków kapitałowych uczestniczących w badaniu spodziewa się, iż strategie D&A wywołają zmiany dynamiki sektorów w następnych trzech latach, a wielu z nich rozważa włączenie organizacji napędzanych przez efektywne techniki analizy danych do swojego portfela inwestycyjnego. Zgodnie z tym, co tłumaczy jeden z analityków kapitałowych *chcemy słuchać o danych i o tym, w jaki sposób przedsiębiorstwa je wykorzystują. Chcemy wiedzieć, jak proces zarządzania danymi jest umiejscowiony w przedsiębiorstwach i w jaki sposób dane są wykorzystywane w celu budowania przewagi konkurencyjnej.*

Ostatecznie badanie jasno wskazuje, że inwestorzy chcą widzieć wymierne korzyści wynikające z firmowej strategii D&A, które przekładają się na wyniki całego przedsiębiorstwa. Według inwestorów D&A pozwala organizacjom odnosić trzy korzyści, które bezpośrednio wpływają na ich wycenę. Są to:

- lepsze podstawowe wyniki operacyjne,
- silniejszy wzrost w stosunku do obecnego modelu biznesowego,
- wzrost pochodzący z identyfikacji nowych modeli biznesowych.

Organizacje muszą być przygotowane na przedstawienie, w jaki sposób zamierzają spełnić co najmniej jedno z powyższych oczekiwań. Na podstawie tych informacji analitycy dokonają ponownej oceny i wyceny organizacji – zauważa Marshall Toplansky, Dyrektor Zarządzający w KPMG Lighthouse. Należy jednak podkreślić, iż dzisiaj wiele organizacji nie przedstawia precyzyjnych wyjaśnień dotyczących używanej strategii D&A, jak również rezultatów, które płyną ze stosowania tej strategii. Wierzmy, iż dzięki powyższym rozważaniom ulegnie to zmianie i w przyszłej dekadzie będzie to jeden z głównych celów organizacji.

PUNKT WIDZENIA KPMG

POPRAWA JAKOŚCI AUDYTU

Kluczem do przeprowadzania dobrego audytu jest zawsze jakość i integralność danych. Wysiłki organizacji na całym świecie zmierzające do lepszego korzystania z D&A w połączeniu z działaniami firm audytorskich, które opracowują coraz bardziej zaawansowane możliwości wykorzystania D&A, odegrały zasadniczą rolę w poprawie jakości audytu, co już samo w sobie przyniosło ogromne korzyści.

Najbardziej zaawansowane organizacje oczekują od audytu coraz bardziej wnikliwych wniosków, by lepiej zrozumieć osiągnięte wyniki oraz profil ryzyka w różnych departamentach, jednostkach biznesowych i grupach porównawczych.

Podczas przeprowadzanych audytów często identyfikujemy problemy w obszarze kontroli – nierzadko związane z różnorodnością aplikacji wykorzystywanych w różnych jednostkach biznesowych – o których w pierwszej kolejności informujemy w wydawanych opiniach z badania, ale które z całą pewnością stanowią również przedmiot zainteresowania Komitetów Audytowych.

Jesteśmy przekonani, że Komitety Audytowe uznają każdą innowację, która przyczyni się do wyższej jakości audytu i lepszego rozpoznania ryzyka, za wysoce wartościową. Ponadto identyfikowane w trakcie audytu kwestie dostarczają zarządzającym informacje potrzebne w podejmowaniu decyzji dotyczących poprawy skuteczności systemu kontroli, co z kolei przekłada się na korzyści dla inwestorów i interesariuszy.

Wykorzystując D&A, audytorzy mogą przeanalizować procesy zakupowe i wskazać kierownictwu obszary, w których możliwe jest zwiększenie wydajności procesu lub możliwości lepszego wykorzystania systemu ERP przez poleganie w większym stopniu na kontrolach automatycznych. Dzięki temu organizacje mogą lepiej zaadresować konkretne wyzwania i usprawnić działanie.

Lepsza jakość audytu w połączeniu z nowymi obserwacjami wynikającymi z analizy danych przedstawia konkretną wartość dodaną: dla odbiorców audytowanych sprawozdań finansowych publikowanych przez organizację, dla Komitetów Audytowych i kluczowych interesariuszy pod względem jakości raportu z audytu, a także dla zarządów i kierownictwa w odniesieniu do podejmowanych przez nich decyzji.

CZY PRZEDSIĘBIORSTWA FAKTYCZNIE PODĄŻAJĄ ZA DANymi?

Jak zostało to przedstawione w raporcie *Data and analytics: a new driver of performance and valuation* przygotowywanym przez KPMG International, D&A interesuje nie tylko zarządy i kierownictwo firm, ale również klientów, rynki kapitałowe i inwestorów. Nikt nie powinien wątpić w postęp, który dokonał się w ostatnich dwóch latach – wiele organizacji powinno być zadowolonych z tego, jak szybko zaadaptowały się do nowego świata, działającego na podstawie danych.

Organizacje będące dziś liderami w obszarze D&A koncentrują się aktualnie na kluczowych zagadnieniach: w jaki sposób przybliżyć analitykę do biznesu, jak przełamać bariery w międzydepartamentowej współpracy i wspierać działania multidyscyplinarne, jak zorientować działalność wokół potrzeb strategicznych oraz jak nadawać priorytety, co powinno (i może) być zrobione z wykorzystaniem D&A.

Jednak tegoroczne badanie pokazuje, że większość organizacji nie odkryła jeszcze w pełni strategicznej wagi D&A. Oczywiście wiele z nich prowadzi projekty D&A, a zdecydowana większość rozumie, że ich sukces biznesowy zależy od zdolności zarówno do wykorzystania danych, jak i zbudowania wymaganych zdolności analitycznych. Ze względu na ogromny potencjał D&A nie zaskakują deklaracje wielu podmiotów, które już dostrzegają materializujące się korzyści z inwestycji w D&A pod postacią redukcji kosztów i większej wydajności.

Nasze doświadczenie wskazuje, że choć niektóre organizacje czynią spore postępy w przekształcaniu wiedzy w wartość, zachodzi to tylko w wybranych obszarach. Na przykład w handlu detalicznym widoczne jest wykorzystywanie zaawansowanych rozwiązań D&A do analizowania zachowań klientów. Banki najlepiej radzą sobie z wykorzystywaniem D&A w zarządzaniu ryzykiem. Także przedstawiciele innych sektorów zdają się rozumieć, jak można uzyskiwać wartość z D&A przez poprawę wydajności.

Natomiast ci, którzy stoją na czele stawki, coraz bardziej dostrzegają potencjał w generowaniu wartości przez wykorzystywanie wiedzy w ramach całej organizacji. Przełamują oni wewnętrzne organizacyjne bariery i wykorzystują to co najlepsze ze swoich danych, ludzi i technologii w całym przedsiębiorstwie. Eksperymentują, wprowadzają innowacje i jako pierwsi ponoszą porażki. Nadają priorytety swoim wysiłkom, tak aby jak najlepiej wykorzystać ograniczone zasoby, ale co najważniejsze – na podstawie zdobytej wiedzy podejmują realne działania.

Uważamy, że większość przedsiębiorstw nie dostrzega jeszcze w pełni, w jaki sposób D&A może kształtować ich organizacyjną zdolność do generowania przychodów i służenia klientom na nowe sposoby. Wiele firm po prostu podąża ze ślepą wiarą, że D&A ostatecznie doprowadzi do zwiększenia zysków lub przewag konkurencyjnych. Napędzają ją szczególnie wyraźne przykłady przedsiębiorstw, które z sukcesem wykorzystują D&A do wprowadzania innowacji i tworzenia nowej wartości. Niemniej większość z nich nie ma jeszcze jasnej wizji tego, co tak naprawdę jest możliwe do osiągnięcia z D&A.

W naszej opinii zarządzający potrzebują znacznie więcej niż planu D&A. Potrzebują wdrożenia strategii pozwalającej podążać za ich wizją D&A i czerpać jak największe korzyści z wdrażanych rozwiązań.

OSIEM KLUCZOWYCH RAD

- 1 ODNOŚ SIĘ DO PROBLEMÓW, Z KTÓRYMI SIĘ ZMAGASZ.**
Większość klientów, z którymi współpracujemy, nie pyta o rozwiązania D&A, lecz poszukuje rozwiązania konkretnego problemu biznesowego. Zrozumienie swoich największych problemów wskaże Ci, jak najlepiej wykorzystać potencjał D&A.
- 2 ZROZUM, ŻE WNIOSKÓW NIE WYCIĄGA SIĘ TYLKO NA PODSTAWIE DANYCH.**
Wnioski wyciąga się na podstawie analizy danych i współpracy różnych jednostek w organizacji w taki sposób, aby rozwiązywać problemy i wyzwania, przed którymi staje biznes. D&A to gra zespołowa.
- 3 WYKRACZAJ POZA OGRANICZONE ROZWIĄZANIA.**
Połącz pojedyncze projekty w holistyczną, obejmującą całe przedsiębiorstwo strategię D&A, która stanowi podstawę podejmowania decyzji inwestycyjnych.
- 4 OKREŚL, JAKIEJ WARTOŚCI POSZUKUJESZ.**
Co chcesz osiągnąć? Czy chodzi o obniżenie kosztów? Lepsze zarządzanie ryzykiem? Poprawę relacji z klientem? W rzeczywistości „wartość” różni się w zależności od problemu, z którym się zmagasz.
- 5 SKUP SIĘ NA KLIENTACH.**
Zastanów się, jak wykorzystać nowe formy danych i algorytmów, tak aby zautomatyzować proces podejmowania decyzji, w celu poprawy obsługi klienta i zwiększenia Twojej zdolności do zawierania zyskownych transakcji z klientami.
- 6 ZADAWAJ WŁAŚCIWE PYTANIA.**
Nie korzystaj z D&A dla samego korzystania. Nadawaj priorytety swoim spostrzeżeniom i zrozum ich potencjalną wartość (nie tylko w kategoriach ‘wielkości nagrody’, ale także szybkości i złożoności).
- 7 MIERZ SWÓJ SUKCES.**
Wykorzystaj swoje sukcesy do uruchamiania nowych projektów. Dziel się swoją wiedzą i doświadczeniem w ramach całej organizacji.
- 8 WCZEŚNIE ANGAŻUJ INTERESARIUSZY.**
Wyrażaj wartości jakie niesie D&A dla biznesu i inwestorów, którzy coraz częściej postrzegają D&A jako strategię transformacyjną, a nie tylko jako sposób uzyskania lepszego wglądu w aktualne problemy biznesowe.

O D&A W KPMG

D&A, w swojej istocie, jest nową drogą rozwiązywania problemów z wykorzystaniem innowacyjnego podejścia do analizy danych. Źródła ilości gromadzonych danych i różnorodność ich źródeł rosną w niewyobrażalnym tempie, a biznes potrzebuje zrozumieć dane i przekształcić je w wartość. Nasza strategia D&A koncentruje się na kompletnym zrozumieniu danych i dotarciu do sedna Twoich problemów, tak aby nasi specjaliści mogli Ci pomóc w zmaganiach z najbardziej krytycznymi problemami w obszarach: rozwoju, ryzyka i kosztów.

KPMG podjęło wiele działań w celu opracowania innowacyjnych rozwiązań, które pomogą klientom uwolnić ukrytą w ich danych wartość.

- KPMG Capital jest funduszem inwestycyjnym, który koncentruje się na napędzaniu innowacyjności w usługach i rozwiązaniach D&A po to, aby pomóc klientom uwalniać rzeczywistą wartość ukrytą w ich danych. KPMG Capital koncentruje się na inwestowaniu w rozwiązania, które pomagają klientom w obszarach ryzyka, kosztów i rozwoju, czego przykładem może być jedna z ostatnich inwestycji KPMG Capital w przedsiębiorstwo Bottlenose, które dostarcza rozwiązania typu „Stream Intelligence” umożliwiające organizacjom identyfikację, przewidywanie i monitorowanie trendów, które wpływają na ich biznes.
- W marcu 2015 roku KPMG ogłosiło rozszerzenie swojej strategicznej współpracy z firmą Microsoft, włączając współpracę w zakresie przygotowywania i dostarczania nowych zestawów innowacyjnych rozwiązań i usług biznesowych w zakresie D&A, „cloud compliance” i transformacji.
- Firmy członkowskie KPMG ogłosiły wiele przejęć i partnerstw, które mają na celu oferowanie klientom innowacyjnych rozwiązań analizy danych wspomagających zarządzanie ryzykiem, kosztami i wpływających na rozwój.

W różnych sektorach i krajach, poprzez nasze usługi podatkowe, audytowe i doradcze, możemy pomóc Ci w bardziej efektywnym postrzeganiu i wykorzystywaniu danych, aby prowadzony przez Ciebie biznes pozostał konkurencyjny i znaczący. Na całym świecie zatrudniamy około 4 300 specjalistów, którzy koncentrują się na dostarczaniu wartości przez wykorzystywanie potencjału, jaki posiada D&A. Wierzymy, iż firmy członkowskie KPMG posiadają unikalną zdolność rozwiązywania Twoich najważniejszych problemów biznesowych i generowania rzeczywistej wartości dla Ciebie, Twojego przedsiębiorstwa i Twoich akcjonariuszy.



O WARTOŚCI **BIG DATA**

NIE ŚWIADCZĄ ZBUDOWANE
PRZEZ CIEBIE GÓRY,

LECZ WIDOK, JAKI MASZ
ZE SZCZYTU.

Kontakt

KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k.

ul. Inflancka 4a
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 11 09

Jerzy Kalinowski Management Consulting

Partner
T: +48 22 528 11 30
E: jerzykalinowski@kpmg.pl

Krzysztof Radziwon Risk Consulting

Partner
T: +48 22 528 11 37
E: kradziwon@kpmg.pl

Mariusz Strojny Knowledge Management & Research

Senior Manager
T: +48 22 528 11 25
E: mstrojny@kpmg.pl

Magdalena Maruszczak Marketing & Communications

Dyrektor
T: +48 22 528 11 61
E: mmaruszczak@kpmg.pl

kpmg.pl

Przygotowano na podstawie raportu KPMG International pt. „*Going beyond the data. Turning data from insights into value*”, 2015

© 2015 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative (“KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG oraz hasło “cutting through complexity” są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami.