



(12) CERERE DE BREVET DE INVENȚIE

(21) Nr. cerere: a 2012 00989

(22) Data de depozit: 11.12.2012

(41) Data publicării cererii:  
30.07.2014 BOPI nr. 7/2014

(71) Solicitant:  
• GNOSIS THEORY S.R.L.,  
STR. AJUSTORULUI NR. 8, CL. C2, ET. 6,  
AP. 33, SECTOR 6, BUCUREȘTI, B, RO

(72) Inventatori:  
• NEAGU ANDREI IONUȚ,  
STR. AJUSTORULUI NR. 8, CL. C2, ET. 6,  
AP. 33, SECTOR 6, BUCUREȘTI, B, RO;  
• BÎZGAN ȘTEFANIA CORNELIA,  
STR. MATEI BASARAB NR. 100, BL. 85,  
SC. 2, AP. 20, SECTOR 3, BUCUREȘTI, B,  
RO

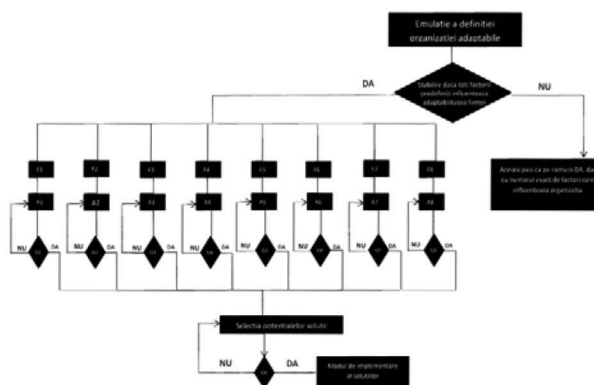
(54) METODĂ COMPLETĂ DE SELECȚIE A UNELTEI OPTIME  
DE BUSINESS INTELLIGENCE PENTRU IMPLEMENTAREA  
ORGANIZAȚIEI ADAPTABILE

(57) Rezumat:

Invenția se referă la o metodă de consultanță, cu aplicabilitate pentru orice tip de organizație, în vederea creșterii gradului de adaptabilitate al organizației respective. Metoda conform invenției constă în aceea că echipa de consultanță emulează definiția organizației adaptabile, în contextul organizației consultate, apoi, cu ajutorul reprezentantului organizației, stabilește dacă toți cei 8 factori predefiniți (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 și F8) au un efect asupra organizației, pentru fiecare factor din noua listă fiind analizate caracteristicile în contextul implementării organizației adaptabile, iar pentru fiecare factor echipa de consultanță propune o acțiune (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7 și A8) care ar trebui întreprinsă pentru a descrește efectul respectivului oricăruia dintre factori (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 și F8) depistat asupra organizației, acțiune care implică un proces preliminar de acceptare sau refuz a propunerii, după o discuție cu reprezentantul organizației, apoi, după ce se ajunge la consens (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7 și Q8) în privința acțiunilor acceptabile, o listă de potențiale soluții sunt prezentate, soluții care sunt selectate dintr-o listă euristică de soluții posibile, după ce soluțiile sunt prezentate, fezabilitatea acestora fiind calculată, folosind indicatori economici de performanță, apoi, după ce soluțiile sunt agreate de

ambele părți, echipa de consultanță prezintă opțiuni pentru implementarea acestor soluții, opțiuni care pot să includă achiziția de soluții software, furnizarea de cursuri de instruire pentru angajați, apelarea la sprijin extern pentru procesul de implementare, toate variantele amintite sau orice combinație.

Revendicări: 10  
Figuri: 1



Cu începere de la data publicării cererii de brevet, cererea asigură, în mod provizoriu, solicitantului, protecția conferită potrivit dispozițiilor art.32 din Legea nr.64/1991, cu excepția cazurilor în care cererea de brevet de invenție a fost respinsă, retrasă sau considerată ca fiind retrasă. Întinderea protecției conferite de cererea de brevet de invenție este determinată de revendicările conținute în cererea publicată în conformitate cu art.23 alin.(1) - (3).



OFICIUL DE STAT PENTRU INVENTII SI MARCI  
Cerere de Inregistrare  
Nr. *a 212* / *02.03.2011*  
Data depozit *11.02.2011*

20

## **METODA COMPLETA DE SELECTIE A UNELTEI OPTIME DE BUSINESS INTELLIGENCE PENTRU IMPLEMENTAREA ORGANIZATIEI ADAPTABILE**

Prezenta inventie se refera la o metoda de consultanta inovativa de Business Intelligence (BI), adaptata pentru orice tip de organizatie, folosind o metodologie cooperativa care implica echipa de consultanta si factorul decizional ce este stabilit de managerul organizatiei, pentru a creste gradul de adaptabilitate al organizatiei respective.

Zona de interes vizata de prezenta inventie este consultanta in management furnizata oricarui tip de organizatie, indiferent de marimea sau domeniul de lucru a acesteia, prin aplicarea unei metodologii inovative care va genera solutii personalizate pentru a creste gradul de adaptabilitate a organizatiei respective.

Tehnicile de Business Intelligence (BI) se refera in general la tehnici de analiza avansate cum ar fi data mining si data warehousing, mai exact la o mai buna organizare a datelor generate de diferite surse pentru a lua decizii informate. Cu acest obiectiv, companii precum SAP si IBM au introdus solutii software cum ar fi SAP Business Objects si IBM Cognos Business, ce sunt prezentate ca solutii complete de Business Intelligence. Aceste produse pot fi implementate numai in companii mari din cauza pretului de achizitie ridicat si din cauza inutilitatii lor in cadrul intreprinderilor mici si mijlocii (IMM) ce nu au baze de date extinse. Uneltele software furnizate de Tableau Software sunt mai orientate catre IMM-uri, dar si acestea precum uneltele oferite de marile companii au un dezavantaj important, materializat in faptul ca procesul de consultanta din spatele oferirii unei unelte de BI nu se bazeaza pe o metodologie completa, deci rezultatul nu poate fi personalizat pe cerintele clientilor. Tehnica de BI descrisa mai sus este clasificata printre alte tehnici de BI cum ar fi : Enterprise Modeling, Enterprise System and Application, Information Enterprise Architecture, Manufacturing Models, Enterprise Interoperability, Enterprise Collaboration, Future Internet, Knowledge Management, Adaptable Equipment si Economic Performance Indicators, clasificare ce contine o varietate de solutii posibile care pot constitui rezultatul sau rezultatele metodei propuse.

Ideea pe care se bazeaza Enterprise Modeling (EM) este de a oferi puncte de vedere diferite ale firmei, sub forma de modele de firme. Aceste modele includ abstractizari potrivite pentru planificari strategice, proiectarea si reproiectarea organizationala si dezvoltare software si ar trebui sa se completeze unul pe celalalt pentru o intelegere mai buna asupra sistemelor complexe. Prin urmare, EM poate fi luata in considerare drept o infrastructura conceptuala care suporta un grad ridicat de integrare si reutilizare. In anii 1980 3 tehnici de EM au fost dezvoltate: PERA (Purdue Reference Architecture) dezvoltata in cadrul Universitatii Purdue din SUA, GRAI (Graphs with Results and Activities Interrelated) dezvoltata in cadrul Universitatii Bordeaux 1 si CIMOSA (Computer Integrated Manufacturing Open System Architecture) dezvoltata intr-un proiect european ce a implicat cele mai mari companii de IT din Europa. Pornind de la aceste 3 tehnici de EM, o asociatie IFIP/IFAC (International Federation For Information Processing/International Federation Of Automatic Control) a dezvoltat o tehnica generica denumita GERAM (Generalized Enterprise Reference Architecture Methodology). Fiecare axa reprezinta un punct de vedere asupra firmei si este necesar a se folosi un mecanism care sa explice relatia dintre aceste puncte de vedere.

Enterprise System and Application (ESA) se ocupa cu modelarea, proiectarea, structurarea si implementarea sistemelor informationale dintr-o firma. Pentru a administra evolutia ESA, firmele au nevoie de unelte suport care sa permita un proces colaborativ de

management ce implica specialisti IT ce au diferite sarcini. Exista o legatura intre ESA si EM. EM stocheaza informatia in relatie cu managementul firmei, inclusiv informatia care ar trebui folosita de sistemele informationale. Relatia dintre ESA si EM asigura alinierea managementului afacerilor cu sistemul informational. AIF se refera la ERP (enterprise resource planning), managementul lantului de aprovizionare (SCM – supply chain management), Sisteme de executie ale productiei (MES – manufacturing execution systems), sisteme avansate de planificare (APS – advanced planning systems), managementul datelor produselor (PDM – product data management) si Procesul de Planificare asistat de calculator (CAPP – computer aided process planning). Obiectivul ERP este de a dezvolta o tehnologie ce integreaza fiecare departament dintr-o organizatie intr-un sigur sistem, cu o baza de date centrala, pentru a furniza informatii corecte si actualizate in timp real fiecarui angajat al firmei, in functie de preferintele si necesitatile fiecaruia. SCM se refera la managementul unei retele de afaceri interconectate, afaceri implicate in furnizarea de pachete de servicii si produse clientului final (Harland, 1996). MES este un sistem de control pentru managementul si monitorizarea progresului facut in timpul operatiunilor de productie. APS este o suita de sisteme software care sprijina solutionarea problemelor de planificare operationale din SCM, logistica si managementul operatiunilor cu ajutorul metodelor cantitative de solutionare. PDM integreaza si administreaza informatiile ce definesc un produs, incepand cu faza de proiectare pana dupa productie. CAPP este o tehnologie cu efecte pozitive demonstrate in randul producatorilor ce au un numar semnificativ de produse si de etape de productie.

Manufacturing models se refera la modelele de productie pentru implementarea organizatiei adaptabile. Productia Lean se bazeaza pe o strategie operationala orientata catre realizarea celui mai scurt ciclu de productie posibil prin eliminarea erorilor. SMED (single minute exchange of die) este o metodologie structurata care a fost utilizata initial in prese pentru a imbunatati timpul de pornire al masinilor unelte. Deci, scopul este de a reduce radical comutariile in timpul ciclului de productie si in acelasi timp sa nu compromita gradul de siguranta si de calitate. Tehnologia de grupare (GT) este o metodologie ce are ca scop imbunatatirea productiei prin gruparea pieselelor si produselor cu aceleasi caracteristici in familii de piese si produse ce formeaza celule de productie cu un grup de utilaje diferite. 5S este o metodologie pentru organizarea, dezvoltarea si sustinerea unui mediu de lucru productiv. Poate fi aplicata in orice tip de mediu de lucru, dar in special in fabrici, uzine industriale, agentii guvernamentale, furnizorii de servicii sau in institutii de invatamant. Tehnica 6-sigma este de obicei legata de numar 3.4 defecte per milion de incercari si a fost initial vizata pentru a cuantifica defectele de fabricatie ce apar in timpul proceselor de fabricatie si pentru a reduce aceste defecte la un minim posibil. La ora actuala, 6-sigma imbunatateste fiecare proces dintr-o organizatie de la financiar la operational si productie, astfel aducand profituri si un grad de satisfacere ridicat al clientelei organizatiei ce o pune in aplicare. Kaizen se refera la imbunatatire continua si este un sistem care implica fiecare angajat, incepand cu zona decizionala pana la zona executiva. Toti sunt incurajati sa-si aduca contributia in mod regulat cu sugestii ce pot imbunatati eficienta organizatiei. VSM (Value Stream Mapping) este o metoda de a crea o imagine de ansamblu a tuturor proceselor ce au loc intr-o organizatie, aici incluzand si procesele cu valoare adaugata si cele fara valoare adaugata cu scopul de a crea o noua harta a organizatiei ce elimina procesele fara valoare adaugata.

Interoperabilitatea este o proprietate ce se refera la abilitatea diferitelor organizatii de a interopera, sau de a lucra impreuna pentru a crea aplicatii pentru clientul final, folosind diferite

tipuri de sisteme informationale, sisteme de operare sau aplicatii software, interconectate prin diferite tipuri de retele locale (LAN) sau prin domenii diferite.

Colaborarea dintre firme este un proces in care entitati partajeaza informatii, resurse si responsabilitati pentru a proiecta, implementa si evalua impreuna un program de activitati pentru a indeplini un obiectiv comun. Colaborarea include angajamentul mutual al participantilor pentru a rezolva o problema, fapt ce implica incredere reciproca, deci timp, efort si dedicatie.

Future Internet Enterprise Systems (FInES) este doar un domeniu din conceptul mai larg de Future Internet (internetul viitorului) care sustine competitivitatea firmelor prin intermediul IT. FInES vizeaza inovarea in afaceri, iar rezultatul implementarii ar trebui sa fie o infrastructura IT noua si durabila pentru intreprinderi, o noua generatie de tehnologii, metode si instrumente pentru a sprijini partajarea de cunostinte, toate acestea cu un fundament stiintific puternic.

Knowledge management, sau managementul cunostintelor este transpunerea intelepciunii colective in actiuni care cresc gradul de inovare in cadrul organizatiei. Pentru ca o informatie simpla sa devina cunostinta trebuie sa existe intr-o colectie, trebuie sa fie relevanta intr-un context si trebuie sa fie folosita pentru a adresa probleme pentru care nu exista un precedent direct.

Un sistem de productie flexibil (FMS) este un sistem de productie programabil capabil sa produca o varietate de produse in mod automat. Sisteme conventionale de fabricatie sunt caracterizate de una dintre urmatoarele doua functii: capabilitatea de a produce o varietate de diferite produse, la un cost ridicat sau capacitatea de a produce un singur produs intr-un volum mare, la un cost scazut. Un FMS este proiectat sa indeplineasca ambele functii prezentate anterior.

Obiectivul sistemului de indici de performanta este de a cunoaste starea sistemului de productie, pentru a verifica gradul de indeplinire a acestui obiectiv. Conceptul de Balanced Scorecard (BSC) se refera la un sistem strategic de planificare si management utilizat extensiv in industrie, mediul de afaceri si mediul guvernamental, la nivel mondial. Obiectivul BSC este sa alinieze activitatile legate de afaceri cu viziunea si strategia organizatiei, sa imbunatateasca comunicarea interna si externa si sa monitorizeze performanta organizatiei in functie de telurile prestabilite. BSC sugereaza vizualizarea organizatiei din 4 perspective: invatare si crestere, procesele de afaceri, clienti si domeniul financiar.

Este de notorietate faptul ca firmele de consultanta nu dezvaluie metodologiile pe care le aplica in timpul procesului de consultanta, ci doar prezinta o descriere generala a domeniului in care activeaza, in timp ce preocuparea lor principala este de a-si promova uneltele de BI ce sunt deseori prezentate drept uneltele universale cu multiple functii integrate. Conceptul de BI promovat de firmele de consultanta existente este orientat catre promovarea produselor software, cand de fapt ar trebui sa fie orientat catre o convergenta intre afaceri si resurse umane cu suportul uneltelor software.

Prin urmare, clientul va pierde de doua ori, prima oara cand va plati pentru folosirea unei solutii software ce nu este adaptata nevoilor companiei, iar a doua oara atunci cand serviciul de consultanta in BI nu confirma rezultate pozitive in balantele financiare ale companiei. Un alt dezavantaj al metodologiilor conventionale de consultanta este acela ca nu furnizeaza solutii obiective, impartiale si adaptabile pentru clienti, din cauza presiunii din spatele nevoii de a promova un unic produs software. Dezavantajul major in optarea pentru o metoda de consultanta traditionala vine din faptul ca procesul de consultanta este partinitor din cauza conflictului de interese a firmei de consultanta in a promova un anumit tip de solutie software si a companiei ce solicita consultanta in a primi cea mai potrivita uneltele de BI pentru domeniul in care activeaza.

Din pacate, la ora actuala nu exista o metoda analitica de luare a unei decizii iar combinat cu existenta unei game variate de unelte de BI disponibile pe piata, companiile aleg in general solutii in necunostinta de cauza, de obicei, neadecvate pentru activitatea lor. Mari companii de consultanta, cum ar fi Hitachi Consulting, ce are o baza de clienti ce include 25% din primele 100 companii din lume, folosesc metode de selectare a uneltei software de BI ce provin de la un singur furnizor, pentru un anumit process din companie, deci nu au o metodologie analitica pentru selectarea uneltei de BI cea mai adaptata.

In zona academica, au fost facute cercetari intense pentru a produce un mijloc de comparatie al produselor software existente, folosind varii sisteme de testare a calitatii, dar cercetarile s-au limitat la compararea uneltelor software similare ce au fost implementate bazandu-se pe aceeasi metodologie, avand doar variatiuni de implementare. Un exemplu in acest sens este lucrarea de dizertatie „Elaboration of a method for comparison of Business Intelligence Systems which support data mining process” scrisa de Julia Polańska, Michał Zyznarski.

Metoda de consultanta in BI propusa elimina dezavantajele de mai sus, interpretand date financiare studii de piata recente care impreuna cu interviurile conduse de firma de consultanta cu responsabilii firmei consultate, rezulta intr-o vizualizare personalizata a organizatiei adaptabile, in care convergenta dintre mediul de afaceri, tehnologie si resurse umane este cheia pentru o adaptare mai usoara la schimbarile din piata. In functie de rezultatele aplicarii metodologiei, echipa de consultanta va sugera implementarea doar solutiei sau solutiilor adaptabile, indiferent de sursa lor de provenienta. Prin urmare, metodologia este inovativa intrucat poate returna diverse solutii software sau non-software, care intr-o combinatie pot mari gradul de adaptabilitate al oricarei organizatii.

Solutiile vor fi selectate dintr-o decompozitie euristica, creata specific sa inglobeze toate posibilele rezultate ale metodologiei, rezultate care odata implementate, vor mari gradul de adaptabilitate al organizatiei. Solutiile software si non-software sunt cunoscute si pot fi gasite pe piata de IT, dar metoda de selectie este inovativa intrucat ofera o metodologie analitica de selectie a tehnicilor de BI cele mai potrivite pentru organizatia tinta.

Metodologia mai sus numita presupune 2 premise si anume: definitia organizatiei adaptabile si emularea acesteia in contextul cazului specific de organizatie analizata si diseminarea unei liste de factori, interni si externi, care pot influenta gradul de adaptabilitate al unei organizatii. Luati in considerare separat, acesti factori cheie nu dau o imagine de ansamblu asupra organizatiei, dar combinand analiza si efectele acestora asupra organizatiei, metodologia are suficiente date de intrare pentru a returna solutia sau solutiile corecte. Urmatorii 8 factori au fost luati in considerare pentru ca sunt reprezentativi in aplicarea metodologiei mai sus numite. Factorii externi sunt urmatorii: piata (F1) ce are drept caracteristici marime, grad de segmentare, grad de saturatie, tendinte, competitie, profilul clientilor, mediul de afaceri si gradul de globalizare; clientii (F2) ce sunt definiti de demografie, geografie, psihografie, comportament si lingvistica; competitorii (F3) ce sunt definiti de dorinta de a lua parte la competitie, etica de munca auto impusa, incredere, gradul de analiza al oponentului, gradul de anticipare al actiunilor oponentului si de rezistenta de a fi fortat in a lua decizii; si furnizorii (F4) ce sunt un factor cheie in crearea lantului de aprovizionare adoptat din ce in ce mai mult de intreprinderi in cautarea imbunatatirii costurilor de fabricatie, a calitatii, a capacitatii de reactie si a fiabilitatii. Factorii interni sunt: produsul (F5), ale carui caracteristici de proiectare sunt strans legate de gradul de adaptabilitate, datorita costului, a timpului de fabricatie si a calitatii produsul, caracteristici ce sunt stabilite in aceasta faza de proiectare, de modularitate ce da proiectului un grad sporit de personalizare, de importanta ciclului de productie care include pe langa proiectare si productie,

timpul efectiv de utilizare a produsului, mentenanta si reciclarea, precum si de noua tendinta din mediul industrial de migrare de la produse la sisteme integrate de produse si servicii; tehnologia (F6) se refera la nivelul de implementare TIC (tehnologia informatiei si a comunicatiilor) ce joaca un rol important in organizatia adaptabila cu scopul de a reduce timpul de fabricatie, de a reduce costurile de productie si de a creste calitatea folosind unelte asistate de calculator; managementul (F7) ce se refera la nivelul de reactivitate, adica capacitatea de reactiune cu o masura corectiva prompta atunci cand se produce o perturbatie in organizatie, si la nivelul de proactivitate, mai exact nivelul de anticipare a schimbarilor din piata si implementarea unei structuri decizionale descentralizate, structurata organizational, reducand numarul de niveluri decizionale; angajatii (F8) ce sunt definiti de un grad inalt de instruire multidisciplinara pentru a intelege cum functioneaza toate structurile organizatiei si pentru a putea fi implicati activi in deciziile manageriale.

Avand lista de premise acoperita, primul pas al metodologiei este sa se determine cum anume influenteaza performanta organizatiei factorii interni si externi. De exemplu, luand in considerare factorul intern „produs” (F5), o caracteristica ce poate afecta adaptabilitatea organizatiei este timpul de livrare al produsului. Deci, pentru a determina o caracteristica specifica este necesara analiza efectelor acesteia. Luand acelasi exemplu, daca timpul de livrare al unui produs este depasit, organizatia isi va pierde avantajul de pe piata, iar competitorii isi vor asuma o cota de piata marita. Al doilea pas consta in propunerea unei actiuni (A5), ce la prima vedere e simpla in acest caz: reducerea timpului de livrare. La o analiza mai atenta, actiunea aceasta aduce cu sine consecinte, deoarece aceasta reducere poate influenta costul si calitatea produsului. Daca (Q5) actiunea (A5) este stabilita de comun acord ca valida de catre echipa de consultanta si responsabilul organizatiei consultate, se trece la urmatorul pas; daca nu, o alta actiune este elaborata si propusa. Al treilea pas returneaza o solutie ce va duce la descresterea efectului respectiv asupra organizatiei. Luand in considerare exemplul de mai sus, exista o serie de potentiale solutii ce se pot implementa: tehnicile lean precum 5S si/sau Kaizen pot imbunatati productivitatea, standardizand si inovand operatiunile si activitatile, pentru a indeplini cerintele, toate acestea intr-un ciclu continuu. O alta potentiala solutie este implementarea ingineriei concurente, metoda ce necesita un timp de implementare mai indelungat si ce presupune investitii consistente. Intr-o astfel de situatie, va fi necesar calculul ratei de returnare a investitiei pentru a stabili care dintre solutii este fezabila. Daca (Q9) solutia nu este fezabila, o alta potentiala solutie este luata in considerare. La sfarsitul celui de-al treilea pas, o decizie trebuie luata. Al 4-lea pas se refera la o decizie asupra modului in care se vor implementa solutiile propuse, si anume: achizitia unei unelte software de BI – de exemplu o aplicatie specializata kaizen, furnizarea de cursuri specializate pentru implementarea cu succes a intreprinderii adaptabile, sau ambele. Pentru ca metodologia sa aiba succes, factorii de decizie trebuie sa accepte ajutor extern din partea expertilor Lean.

Metodologia se aplica pentru fiecare factor F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 si F8, iar dupa ce fiecare caracteristica a fiecarui factor este analizata, actiunile A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7 si A8 sunt elaborate si propuse de catre consultant. Fiecare actiune este analizata impreuna cu responsabilul de organizatie si daca (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9) este acceptabila, o lista de solutii este elaborata si prezentata. Daca unele actiuni nu sunt acceptate, alte actiuni vor fi luate in considerare. Lista de solutii este supusa unui test de fezabilitate, iar daca (Q9) raspunsul este pozitiv, adica solutia este fezabila, echipa de consultanta propune metode pentru a implementa solutia respectiva, iar daca (Q9) raspunsul este negativ, adica solutia este nefezabila, noi solutii sunt cercetate si propuse.

Urmatoarele avantaje sunt obtinute folosind metodologia inovativa de consultanta in BI:

- Implementare facila pe orice tip de organizatie, indiferent de marime, profil, numar de anagajati sau domeniu de activitate;
- Costurile de implementare sunt reduse semnificant datorita faptului ca rezultatul metodologiei nu este neaparat o aplicatie software sofisticata ce poate fi achizitionata la costuri mari;
- Rezultatul metodologiei poate sugera implementarea unei solutii open-source de BI, pentru ca aceasta solutie poate fi cea mai adaptata pentru organizatia consultata, rezultat ce nu poate fi generat de metodologiile traditionale ce sunt proiectate pentru a sugera utilizarea unui anumit tip de aplicatie software, ce se achizitioneaza de obicei la costuri mari;
- Metodologia va procesa datele organizatiei si va rezulta o solutie adaptabila pentru cresterea adaptabilitatii organizatiei;

In continuare este prezentat un exemplu de implementare al metodologiei, in legatura cu figura 1, o schema logica ce descrie metoda completa pentru implementarea organizatiei adaptabile selectand unalta optima de business intelligence.

## Revendicari

1. Metoda completa pentru implementarea organizatiei adaptabile selectand unalta optima de business intelligence, caracterizata prin aceea ca, echipa de consultanta emuleaza definitia organizatiei adaptabile in contextul organizatiei consultate, apoi cu ajutorul reprezentantului organizatiei stabileste daca toti cei 8 factori predefiniti (F1, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8) au un efect asupra organizatiei, apoi pentru fiecare factor din noua lista, ii sunt analizate caracteristicile in contextul implementarii organizatiei adaptabile, iar pentru fiecare factor, echipa de consultanta propune o actiune (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8) ce ar trebui intreprinsa pentru a descreste efectul respectivului factor asupra organizatiei, actiune ce implica un proces preliminar de acceptare sau refuz a propunerii dupa o discutie cu responsabilul organizatiei, apoi dupa ce se ajunge la un consens (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8) in privinta actiunilor acceptabile, o lista de potentiale solutii sunt prezentate, solutii ce sunt selectate dintr-o lista euristica de solutii posibile, apoi dupa ce solutiile sunt prezentate, fezabilitatea acestora este calculata folosind indicatori economici de performanta, apoi dupa ce solutiile sunt agreeate de ambele parti, echipa de consultanta prezinta optiuni pentru implementarea acestor solutii, optiuni ce pot sa includa achizitia de solutii software de BI, furnizarea de cursuri de instruire pentru angajati, apelarea la sprijin extern pentru procesul de implementare, toate variantele de mai sus, sau orice combinatie.
2. Metoda completa pentru implementarea organizatiei adaptabile selectand unalta optima de business intelligence, conform revendicarii 1, caracterizata prin aceea ca factorii externi sunt: piata (F1), clientii (F2), competitia (F3) si furnizorii (F4), iar factorii interni sunt produsul (F5), tehnologia (F6), managementul (F7) si angajatii (F8).
3. Metoda completa pentru implementarea organizatiei adaptabile selectand unalta optima de business intelligence, conform revendicarii 2, caracterizata prin aceea ca factorul piata (F1) este definit prin marime, grad de segmentare, grad de saturatie tendinte, competitie, profilul clientilor, mediul de afaceri si gradul de globalizare.
4. Metoda completa pentru implementarea organizatiei adaptabile selectand unalta optima de business intelligence, conform revendicarii 2, caracterizata prin aceea ca factorul clienti (F2) este definit de demografie, geografie, psihografie, comportament si lingvistica.
5. Metoda completa pentru implementarea organizatiei adaptabile selectand unalta optima de business intelligence, conform revendicarii 2, caracterizata prin aceea ca factorul competitori (F3) este caracterizat de dorinta de a lua parte la competitie, etica de munca auto impusa, incredere, gradul de analiza al oponentului, gradul de anticipare al actiunilor concurentei si de rezistenta la a fi fortat in a lua decizii.



6. Metoda completa pentru implementarea organizatiei adaptabile selectand unalta optima de business intelligence, conform revendicarii 2, caracterizata prin aceea ca factorul furnizori (F4) este definit de cost, grad de reactie la mediul extern, calitate oferita si grad de incredere oferit.
7. Metoda completa pentru implementarea organizatiei adaptabile selectand unalta optima de business intelligence, conform revendicarii 2, caracterizata prin aceea ca factorul produs (F5) este definit de design, cost, timp de fabricatie, calitatea produsului, ciclul de viata al produsului, timpul efectiv de utilizare al produsului, mentenanta si reciclare;
8. Metoda completa pentru implementarea organizatiei adaptabile selectand unalta optima de business intelligence, conform revendicarii 2, caracterizata prin aceea ca factorul tehnologie (F6) este definit de nivelul de tehnologizare al informatiilor si comunicatiilor si de gradul de utilizare al uneltelor asistate de calculator in procesul de fabricatie;
9. Metoda completa pentru implementarea organizatiei adaptabile selectand unalta optima de business intelligence, conform revendicarii 2, caracterizata prin aceea ca factorul management (F7) se refera la gradul de reactivitate al factorilor de decizie, precum si la gradul de praoactivitate si la incurajarea descentralizarii structurii decizionale;
10. Metoda completa pentru implementarea organizatiei adaptabile selectand unalta optima de business intelligence, conform revendicarii 2, caracterizata prin aceea ca factorul angajati (F8) este definit de gradul de instruire multidisciplinara si de nivelul de implicare in deciziile manageriale, atitudinea pozitiva si proactiva precum si dorinta de munca.

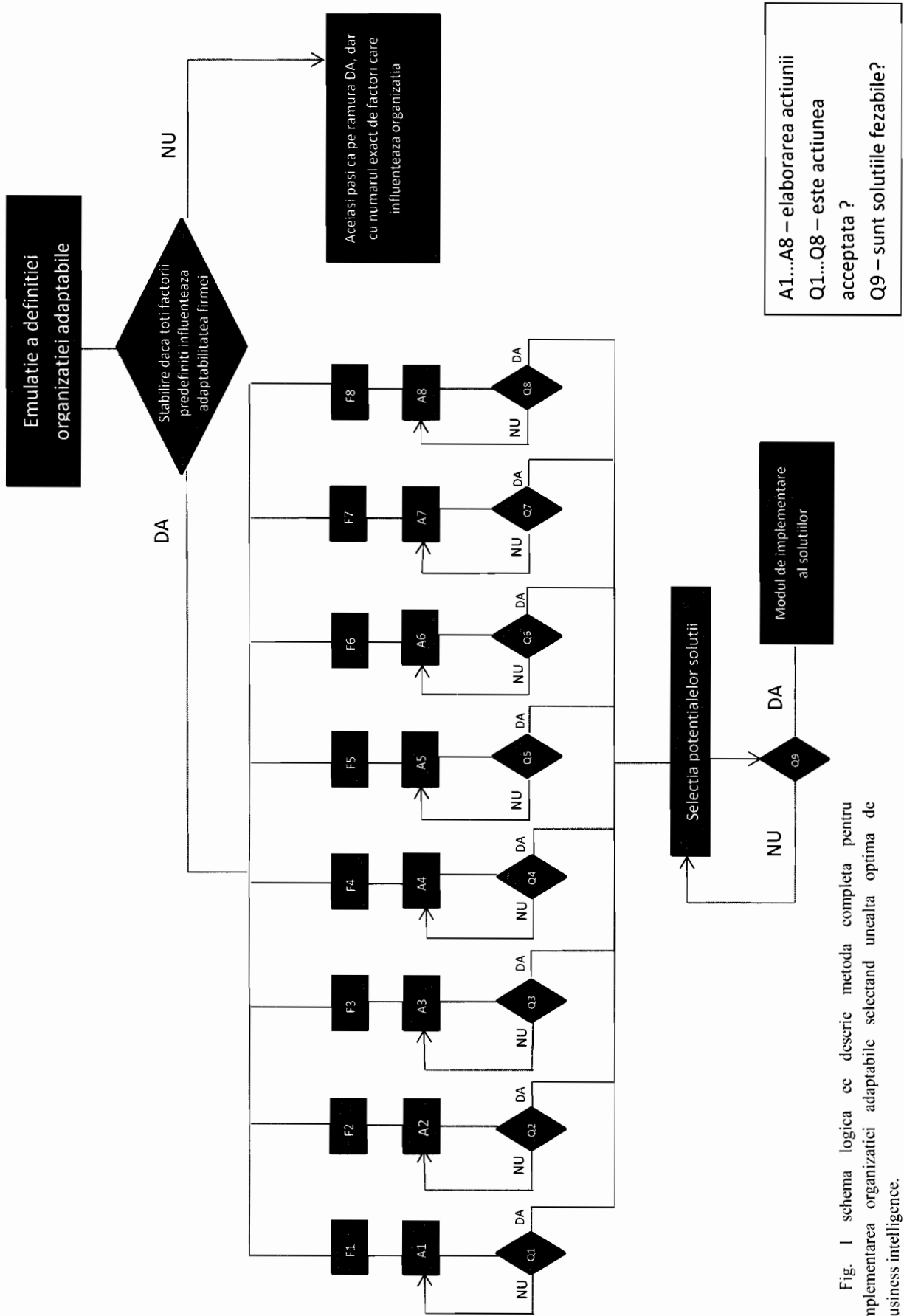


Fig. 1 schema logica ce descrie metoda completa pentru implementarea organizatiei adaptabile selectand uncalta optima de business intelligence.