



Pięć rzeczy, na które najbardziej zżyma się CIO, gdy musi wdrażać narzędzie kontrolingowe.

Narzędzia kontrolingowe są dla firmy jak wisienka na torcie z pysznym kremem. To od nich zależy, jakiej jakości informacje otrzymają menedżerowie, to one rozstrzygają o „wrażeniu artystycznym” pracy z narzędziami IT. Często to właśnie one skupiają na sobie większość uwagi Bardzo Ważnych Osób – prezesów, dyrektorów, właścicieli itp. A jednocześnie – podobnie jak wisienka na torcie – ich funkcjonowanie jest zależne od tego, co mają „pod spodem”, jak i z jakimi źródłami danych są połączone. Trzymając się cukierniczej metafory – jeśli krem, na którym leży wisienka, jest zbyt twardy, nie utrzyma się ona na ciastku i odpadnie, jeśli jest zbyt rzadki, przekrzywi się i wpadnie do środka, przestając dumnie zdobić torcik, jeśli kremu będzie zbyt mało – nie będzie się miała czego trzymać i też nie nacieszymy się nią długo. Mało tego – taka odpadająca od tortu wisienka może narobić sporo szkód: zniszczyć garderobę, skompromitować towarzysko elegancką damę, itp.

Podobnie jest z rozwiązaniami kontrolingowymi w firmie – jeśli wszystko działa jak należy, szef IT zbiera pochwały i chodzi w glorii niczym profesor Blikle w tłusty czwartek. Jeśli nie – zaczynają się schody, czyli zżymanie się naszego CIO. A przyczyny mogą być rozmaite – rozpatrzmy je według cukierniczej nomenklatury.

Kwestia kremu

- Krem jest zbyt twardy – inaczej mówiąc, systemy ewidencyjne firmy są zbyt hermetyczne, nie można się do nich dostać cywilizowanymi narzędziami bazodanowymi, bądź też są one udokumentowane tak słabo, że po prostu nie wiado-

mo, GDZIE SĄ JAKIE DANE. Wtedy kontrolingowa wisienka może łatwo odpaść. Radą na to jest lekkie podgrzanie tortu, czyli sięgnięcie po pomoc dostawcy systemu ewidencyjnego (lub – jeśli to się nie udaje – podgrzewanie tortu samemu) Oznacza to dodatkową, mało efektywną pracę, choć efekt wynagradza wszystko.

- Krem jest zbyt rzadki – czyli jakość danych w firmie, często też jakość (i wiek) systemów ewidencyjnych są tak słabe, że... wisienka nie chce się trzymać. Trzeba ją mocować dodatkowymi, sztywnymi interfejsami, ale nie zawsze to pomaga, czasem po prostu krem jest nieświeży i trzeba go zrobić od nowa. Wtedy kontrolingowa wisienka musi poczekać. A CIO traci czas, szuka dodatkowego budżetu i denerwuje się upływającym czasem.

- Kremu jest zbyt mało – czyli przez lata przywiązywaliśmy do jakości informacji tak małe znaczenie, że... narzędzie kontrolingowe nie ma czego się złapać. Informacje są zbyt zagregowane, niekompletne, nieuporządkowane, nie możemy np. zrobić geograficznej analizy sprzedaży, bo nie mamy... uzupełnionego pola WOJEWÓDZTWO w kartotece kontrahentów. Wtedy trzeba dołożyć kremu – przemyśleć jeszcze raz koncepcję obiegu informacji w firmie, plan kont, sposób indeksowania towarów, zrobić stosowne audyty itp. A wisienka znów musi poczekać. CIO znów zżyma się z powodu dodatkowych prac. Zwłaszcza że w dobrym torcie mamy często kilka rodzajów kremu, a w firmie – kilka systemów... Jednak krem na torcie to nie wszystko – inaczej mówiąc, sukces wdrożenia narzędzia kontrolingowego zależy nie tylko od jakości pozostałych elementów infrastruktury informatycznej, ale też od innych

czynników – kultury organizacyjnej, sposobu komunikowania się, systemu motywacyjnego itp. Na co jeszcze może się zżymać nasz CIO?

Problem z ciastem

- Ciasto jest zbyt suche – firma nie jest nasączona sprawną komunikacją, tkwi w sztywnych ramach procedur, menedżerowie unikają samodzielności i ryzyka, starają się być „pozbawieni smaku”. Niby wszystko jest jak należy, ale czegoś brakuje... Wtedy nawet najlepiej osadzona na torcie wisienka nie przyda mu smaku – system kontrolingowy może nawet uda się (z informatycznego punktu widzenia) wdrożyć, ale nie spełni swojego zadania, nie skróci cykli decyzyjnych, nie wyzwoli energii menedżerów, bo... w takiej organizacji nikt tego od niego nie chce.

- Ciasto jest przypalone – czyli firma jest toksyczna, ludzie nie patrzą sobie w oczy, kierownicy zbierają na siebie „kwity”, nikt nie jest pewny dnia ani godziny, o premiach i awansach nie decydują kwalifikacje ani sukcesy, występuje podwójny obieg (całkiem innych) informacji. Tam nie pomoże żaden krem ani żadna wisienka. Takie ciasto trzeba po prostu upiec od nowa. Max Weber w „Teorii biurokracji” stwierdził, że biurokratyczna organizacja jest do tego stopnia pochłonięta sama sobą, że w żaden sposób nie zdoła się sama zreformować. Jedyne, co w takiej sytuacji może zrobić nasz CIO, to w porę ją zdiagnozować – a wnioski są już jego wolnym, życiowym wyborem. **CIO**

Autor jest prezesem firmy
Controlling Systems.

FOTO: MPF