

## Znać proporcjum mocium Panie, czyli o czym pamiętać, a czego się wystrzegać wdrażając narzędzia Business Intelligence w controllingu?

*Podsumowanie doświadczeń ze 100 wdrożeń systemu EURECA w Polsce*

Narzędzia informatyczne są inwestycją. Jako inwestycja powinny możliwie szybko przynieść zwrot – a więc wymagać możliwie niewiele nakładów i przynieść możliwie dużo korzyści w możliwie najkrótszym czasie. A potem możliwie niewiele kosztować na etapie utrzymania – i przez możliwie długi czas przynosić możliwie największe korzyści. Aby więc mówić o efektywnym wykorzystaniu narzędzi BI w biznesie musimy rozważyć następujące zmienne:

- Przydatność/ funkcjonalność takich narzędzi (od czego zależy w ogóle branie ich pod uwagę w decyzjach inwestycyjnych). W dzisiejszych czasach narzędzia typu BI nie powinny być jedynie „zabawką” dla analityków, czy controllerów, tylko narzędziem dla szerokiego grona managerów – odbiorców informacji, którzy powinni pracować z nimi w trybie samoobsługowym. Dlatego bardzo ważna jest ich dostępność przez www, integracja z pakietem OFFICE, czy innymi narzędziami biurowymi, z którymi pracujemy. Ważne jest, by spełniały nie tylko wymogi analityczno – prezentacyjne, ale również planistyczne. W końcu w zarządzaniu nie chodzi nam tylko o dokładne analizowanie przeszłości, ale przede wszystkim o planowanie przyszłości i korygowanie na bieżąco odchyleń.
- Wysokość nakładów na ich nabycie i wdrożenie. Dziś systemy tego typu są znacznie tańsze i bardziej dostępne niż kiedyś. Coś, co na rynku pozostaje dobrem bardzo rzadkim jest kompetencja i zaangażowanie partnera wdrożeniowego. Warto zatem pytać o referencje i to referencje w Polsce, w zbliżonej branży.
- Czas potrzebny na wdrożenie tego typu rozwiązań. I nie chodzi tu o czas poświęcony na instalację i pobranie danych z naszego systemu ewidencyjnego, To zwykle można zrobić najszybciej. Ważne jest to, ile czasu potrzebujemy na nabranie pełnej samodzielności w posługiwaniu się narzędziem – i czy dostawca w ogóle coś takiego zakłada. Widziałem bowiem wiele całkiem sporych firm „uzależnionych” od tajemnej wiedzy swojego dostawcy IT. Warto zatem bazować na technologiach, które – jak np. MICROSOFT, ORACLE, czy IBM – są światowymi standardami. Nawet jeśli proponująca nam je firma jest lokalnym dostawcą. Jeśli posiada dobre referencje, prawdopodobieństwo sukcesu jest naprawdę wysokie.
- Korzyści, jakich się spodziewamy po ich wdrożeniu. To zwykle najtrudniej określić, ale warto je sobie zanotować – np. skrócenie cyklu raportowego, skrócenie sesji budżetowej, możliwość comiesięcznej rewizji planów, tworzenie cząstkowych rachunków wyników dla

centrów kosztowych z określoną częstotliwością, zapewnienie „samoobsługowości” modelu raportowego, możliwość codziennej analizy stanów i rotacji w magazynach, automatyzacja planowania zatowarowania itp. itp. Im prościej nasze cele określimy, tym lepiej

- Okres, w jakim będą przynosić nam korzyści. Technologie się starzeją – jeśli więc zdecydujemy się na narzędzie, bazujące na którejś z technologii, co do których mamy pewność, że będzie rozwijana, zwiększamy szansę na dłuższy okres zwrotu z inwestycji.
- Koszt oraz pracochłonność ich utrzymania. Tutaj warto nawet na wczesnym etapie rozmów poprosić dostawcę o draft umowy, by przeanalizować wszelkie koszty towarzyszące naszemu projektowi. Warto też w umowie serwisowej określić z góry zakres i cenę wsparcia eksploatacyjnego, jakie będzie nam potrzebne. Pamiętając o regule tzw. Krzywej uczenia, warto domagać się np. malejącego w kolejnych latach wynagrodzenia dostawcy z tytułu umowy serwisowej.

Narzędzia Business Intelligence są dla Firmy jak wisienka na torcie z pysznym kremem. To od nich zależy, jakiej jakości informacje otrzymają managerowie, 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 osadzona jest nasza 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 nacieszmy się nią długo. Mało tego – taka odpadająca od tortu wisienka może narobić sporo szkód, zniszczyć garderobę, skompromitować towarzystwo elegancką damę (wpadając jej za dekollet itp.).

Podobnie jest z rozwiązaniami klasy BI w Firmie – jeśli wszystko działa jak należy, controller zbiera pochwały i chodzi w glorii niczym profesor Blikle w Tłusty Czwartek. Jeśli nie – zaczynają się schody, czyli zżymanie się naszego controllera. A przyczyny mogą być rozmaite – rozpatrzmy je według cukierniczej nomenklatury:

- „Krem jest zbyt twardy” – inaczej mówiąc, systemy ewidencyjne naszej Firmy są zbyt hermetyczne, nie można się do nich dostać cywilizowanymi narzędziami bazodanowymi, bądź też są one udokumentowane tak słabo, że po prostu nie wiadomo, GDZIE SĄ JAKIE DANE. Wtedy nasza controllingowa wisienka może bardzo 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 efektowną pracę – tej nikt, a szczególnie controller – nie lubi, choć efekt

- wynagradza wszystko. Warto zatem przed wdrożeniem narzędzi klasy BI upewnić się, jaką mamy wiedzę na temat struktur baz danych posiadanych przez nas systemów ewidencyjnych, czy posiadamy ich dokumentację, czy jest ona w ogóle osiągalna, wreszcie – na jaki zakres oraz jakie warunki współpracy ze strony dostawców systemów ewidencyjnych możemy liczyć. Od tego zależy sukces w budowaniu mechanizmów ETL.
- „Krem jest zbyt rzadki” – czyli jakość danych w naszej Firmie, często też jakość (i wiek) systemów ewidencyjnych są tak słabe, że ... wisienka nie chce się trzymać. Trzeba ją mocować dodatkowymi, sztywnymi interfejsami, nie zawsze to pomaga, czasem po prostu ... krem jest nieświeży i trzeba go zrobić od nowa. Wtedy nasza controllingowa wisienka musi poczekać. A controller traci czas, szuka dodatkowego budżetu i denerwuje się upływającym czasem. Często się zdarza, że rozważania nad wdrożeniem narzędzi BI prowadzą nas do takiego wniosku, że ... najpierw musimy wymienić system ewidencyjny, bo inaczej jakość danych w naszych pięknych kokpitach managerskich i wymyślnych raportach po prostu zniweczy cały nasz trud. Cóż – i tak bywa
  - „Kremu jest zbyt mało” – czyli, przez lata przywiązywaliśmy do jakości informacji tak małe znaczenie, że ... narzędzie controllingowe 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 nasza wisienka znów musi poczekać. A controller znów zżyma się z powodu dodatkowych prac, budżetów, czasu i konieczności zapanowania nad tym wszystkim. Zwłaszcza że w dobrym torcie mamy często kilka rodzajów kremu, a w Firmie – kilka systemów...
  - „Kremu jest za dużo” – czyli nasz apetyt na informacje urósł tak mocno, że zaczynamy mieć nadmiar danych. Widziałem sporo firm, prowadzących księgowość na ponad milionie kont analitycznych, na których było kilkadziesiąt milionów zapisów w ciągu miesiąca, z czego 80% wynikało z działania rozmaitych automatów kosztowych (i większość tychże zapisów niosła za sobą kwoty rzędu pojedynczych groszy...). Jeśli prześledzimy politykę rabatową dużych dystrybutorów, i algorytm naliczania bonusów do ich dostawców i odbiorców, to ... można na ten temat napisać doktorat. Albo oddzielną aplikację. Albo jedno i drugie. Ale to jest właśnie to, co „tygrysy lubią najbardziej” – tutaj pięknie sprawdzą nam się wymiary wielohierarchiczne, zaawansowane formuły języka MDX (uwaga na sprawdzenie ich wydajności podczas projektowania!), wielokryterialne grupowania, czy algorytmy data mining (3 lata temu sam publicznie mówiłem, że w naszym Kraju jest jeszcze za wcześnie na ich powszechne stosowanie, co niniejszym odwołuję!).

Ale właśnie – w tym ostatnim punkcie najłatwiej przesadzić. Widziałem sporo rozwiązań typu BI, które skonfigurowano tak, że stały się czymś w rodzaju generatorów liczb losowych. Bo jeśli zbyt poniesie nas finezja naszego CFO, definiującego model rozliczenia kosztów ABC, czy wdrażającego zasobowy rachunek kosztów w odniesieniu do ABSOLUTNIE WSZYSTKICH a nie STRATEGICZNYCH zasobów w Firmie, to taki właśnie efekt uzyskamy.

Jeśli zapomnimy o potrzebach (oraz możliwościach) naszych Managerów średniego szczebla, planujących budżety cząstkowe i przygotujemy im do wypełnienia na etapie składania budżetu formularze, w których będzie np. 300 000 liczb do wprowadzenia (widziałem takie), to nawet najdroższe i najbardziej renomowane rozwiązanie BI nam nie pomoże. Bo serwer policzy co tylko będziemy chcieli. Ale takiej ilości danych nie wytrzyma percepcja ludzka...

A więc znajmy proporcjum, Mocium Panie...

Post scriptum.

Jednak „Krem na torcie to nie wszystko” – inaczej mówiąc, sukces wdrożenia narzędzia controllingowego zależy nie tylko od jakości pozostałych elementów infrastruktury informatycznej Firmy, ale też od innych czynników – kultury organizacyjnej, sposobu komunikowania się, systemu motywacyjnego itp. Na co jeszcze warto uważać szykując „tort pod naszą wisienkę”?

- „Ciasto jest zbyt suche” – Firma nie jest nasączona sprawną komunikacją, wymianą myśli, tkwi w sztywnych ramach procedur, managerowie unikają samodzielności i związanego z nią ryzyka, raczej 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 controllingowy może nawet uda się (z informatycznego punktu widzenia) wdrożyć, ale nie spełni swojego zadania, nie skróci cykli decyzyjnych, nie wyzwoli energii managerów, 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 oczywiście) informacji. Niestety – wciąż wiele jest takich organizacji. Mniej niż kiedyś, ale wciąż wiele. Tam nie pomoże żaden krem, ani żadna wisienka. Takie ciasto trzeba po prostu upiec od nowa. Max Weber pisząc swoją „Teorię biurokracji” stwierdził, że biurokratyczna organizacja jest do tego stopnia pochłonięta sama sobą, że w żaden sposób nie zdoła się sama zreformować. Jedyne w takiej sytuacji, to zastąpić ją zupełnie nową organizacją – oby lepszą. A jedyne, co w takiej sytuacji może zrobić nasz controller, to po prostu w porę taką sytuację zdiagnozować – a dalsze wnioski są już jego wolnym, życiowym wyborem...

Jak widać, we wdrożeniu narzędzi Business Intelligence jest co najmniej tyle samo aspektów technicznych (przygotowania danych, ich czyszczenia, modelowania, projektowania modeli obliczeniowych, architektury takiego rozwiązania itp.), co tzw. „miękkich aspektów zarządzania” – musimy takie wdrożenie dostosować do kultury danej organizacji, poziomu temperamentu poszczególnych managerów, wziąć pod uwagę ich indywidualne zapotrzebowanie na informacje, ulubiony sposób pracy (czy są „wykresowcami”, czy „tabelarykami”), system motywowania, formalny i nieformalny obieg informacji. Dopiero biorąc pod uwagę wszystkie te aspekty możemy myśleć o udanym wdrożeniu...

Witold Kilijański

Prezes Zarządu CONTROLLING SYSTEMS sp. z o.o.