

Największe ryzyka wdrożeń systemów Business Intelligence

Paweł Musiał dyrektor handlowy i partner w firmie Controlling Systems

Pytania: czytelniczy.controlling@infor.pl

Jednym z celów wdrożenia Business Intelligence (BI) jest usprawnienie procesu analiz i raportowania. Po wdrożeniu menedżerowie mają otrzymywać na czas wiarygodną i czytelną informację niezbędną do podejmowania decyzji.

Technologia BI musi zrealizować następujący proces:

- pobrać dane źródłowe,
- wyczyścić i uspoźnić,
- zamodelować dane do postaci informacji zarządczej,
- zaprezentować w prostym i czytelnym interfejsie, dopasowanym do odbiorców.

Technologia i kompetencje merytoryczne

Mówiąc o ryzykach wdrożenia systemów BI, trzeba podkreślić, iż najłatwiejszy do zauważenia jest aspekt technologiczny. Zdarza się bowiem, że na etapie analizy przedwdrożeniowej pojawi się potrzeba mapowania i uzupełnienia danych, być może innego sposobu ich ewidencji (zmiany w słownikach, zmiana planu kont itp.).

Ważne, aby dostawca systemów BI miał w tym obszarze duże doświadczenie. Bo przecież nie

chodzi nam wyłącznie o szybką prezentację danych! Chodzi o prezentację odpowiednio przygotowanej, wiarygodnej informacji zarządczej, którą może być np. rentowność klientów, produktów, usług, oddziałów czy handlowców. Informatyk będzie wiedział, skąd pobrać dane potrzebne do analiz, ale tylko doświadczony controller lub partner wdrożeniowy odpowie na pytania:

- Jak obliczona jest marża?
- W jaki sposób i dlaczego pewne dane muszą zostać zaalokowane i jak je należy interpretować?
- Na co zwrócić uwagę przy podejmowaniu decyzji?

Pojawia się zatem drugie ryzyko związane z merytoryką przygotowywanego rozwiązania (konceptja BI) wspomaganą przez samo narzędzie.

Przygotowując się do wdrożenia BI, powinno się brać pod uwagę przede wszystkim:

- 1) odpowiednie przygotowanie informatyczne (integracja różnych systemów ewidencyjnych),
- 2) dobrze przygotowany model informacji zarządczej/model controllingowy (wynikający z pracy controllerów i doświadczonych konsultantów).

Świadomość zmian i motywacja menedżerów, rozwój controllera

Co wiemy o kompetencjach oraz motywacjach controllerów i menedżerów? Wyobraźmy sobie, że firma wdrożyła narzędzie do budżetowania, analiz i raportowania (BI/PBM). Dane są pobierane z różnych systemów ewidencyjnych, przekształcane w wiarygodną informację zarządczą i prezentowane menedżerom w przyjaznym dla nich środowisku. Ale pojawia się problem, bo menedżerowie nie korzystają z rozwiązania na znacznie większą skalę niż do tej pory, a tak to sobie wcześniej wyobrażaliśmy. Co może być tego powodem?

Powód 1

Analizy i raporty są odpowiednie z punktu widzenia controllera, dyrektora finansowego czy nawet zarządu (to dobrze), ale nie wnoszą nic nowego menedżerom. Pytanie, czy rozmawialiśmy z kluczowymi menedżerami na etapie projektowania całego rozwiązania? A może opieraliśmy się wyłącznie na informacji z działu controllingu?

Często do takich projektów warto zaangażować kierownictwo, aby było przekonane, że BI ma je wesprzeć w prowadzeniu działalności.

Powód 2

Informacja jest odpowiednia dla menedżerów, ale niestety trudno z nią pracować. Czy każdy menedżer potrafi pracować, choćby korzystając z tabel przestawnych? Czy dla każdego menedżera najnowocześniejsze urządzenia prezentują dane w czytelny sposób?

Coraz modniejsze są hasła „mobile BI”, ale pamiętajmy, że z tą technologią będą pracować zarówno osoby młode, jak i osoby bardziej dojrzałe, które nie wychowały się w dobie internetu i urządzeń mobilnych. Odbiorcą informacji dzisiaj może być wszak finansista, handlowiec, inżynier, lekarz, pedagog, osoba z kilkuletnim stażem czy osoba przed emeryturą.

Powód 3

Zarówno jakość informacji, jak i jej prezentacja są odpowiednie, ale... wciąż napotykamy barierę u naszych menedżerów. Warto pamiętać, że po wdrożeniu takich rozwiązań informacje będą bardzo wiarygodne i czytelne dla wszystkich użytkowników, oczywiście zgodnie ze strukturą uprawnień.

Celem projektu było również zwiększenie efektywności całej organizacji, znalezienie nierentownych działań, procesów, klientów, oddziałów. Czy przygotowaliśmy naszą organizację na taki stan rzeczy? Czy nasi menedżerowie traktują BI jako narzędzie dla nich, czy może obawiają się, jaka informacja pojawi się w analizach i raportach?

Jeżeli kierownictwo będzie traktowało system jako maszynę do cięcia kosztów w rękach controllerów i zarządu, to możemy spodziewać się wielu trudności na etapie zarówno wdrożenia, jak i późniejszej eksploatacji.

◀◀ UWAGA

Warto przed wdrożeniem uświadomić kierownictwo, dlaczego takie przedsięwzięcie będzie realizowane i komu ma pomóc. Nie można wykluczyć, że jednym z celów może być szukanie oszczędności w przedsiębiorstwie, optymalizacja kosztów i przychodów. Ważne, aby wszyscy w organizacji wiedzieli, że są jej częścią, że od każdego zależy zyskowność firmy i że wdrożenie systemu BI ma pomóc całej organizacji.

Powód 4

Firma dobrze przygotowała się do wdrożenia (technologicznie, merytorycznie, organizacyjnie, motywacyjnie) i controller może już odejść od mozolnego sklejanego arkuszy, czyszczenia danych. Ma szansę, by stać się partnerem zarządu i menedżerów. To również niezwykle istotna zmiana. Większość pracy, którą do tej pory realizował controlling, przejęła technologia. Teraz ważniejsze od umiejętności narzędziowo-analitycznych stają się kompetencje miękkie.

Controller powinien umieć analizować, interpretować, rozmawiać, doradzać menedżerom, przygotowywać scenariusze działań. Pytanie, czy w tym kierunku controller chciał się rozwijać?

Warto o tym pomyśleć przed takim przedsięwzięciem, bo rola controllera jest niezwykle istotna. Czy pozycja partnera w zarządzaniu jest celem osobistym controllera leżącym na ścieżce jego rozwoju zawodowego?

Rekomendacje

Podsumowując, jeżeli oczekujemy dużych korzyści z wdrożenia systemu BI, warto:

- odpowiednio się do tego przygotować (informatycznie, organizacyjnie, świadomościowo i motywacyjnie),
- wybrać sprawdzone rozwiązanie informatyczne,
- związać się z doświadczonym partnerem.



INFOR EKSPERT Sp. z o. o., wchodząca w skład Grupy INFOR PL, poszukuje przedsiębiorczych, samodzielnych, rzetelnych i wykwalifikowanych księgowych oraz przedstawicieli handlowych, którzy chcą wykorzystać swoją wiedzę i doświadczenie do reprezentowania INFORLEX.PL

POSZUKIWANI PRZEDSTAWICIELE INFORLEX.PL W CAŁEJ POLSCE

- Masz doświadczenie i wiesz czego potrzebuje każdy księgowy do poprawnego wykonywania swojej pracy?
- Uważasz, że publikacje profesjonalne INFOR-u są wysokiej jakości, godne polecenia?
- Potrafisz przekonywać innych do swoich racji?
- Prowadzisz lub jesteś gotowy założyć działalność gospodarczą?

Jeśli na wszystkie powyższe pytania Twoja odpowiedź brzmi TAK, to mamy dla Ciebie ciekawą propozycję współpracy.

Jako reprezentant INFORLEX.PL będziesz mógł:

- Stale rozwijać się i utrzymywać wysoki poziom wiedzy merytorycznej, dzięki współpracy z profesjonalnym dostawcą informacji prawno-gospodarczej.
- Nawiązywać szerokie kontakty głównie z Głównymi Księgowymi i Dyrektorami Finansowymi.
- Otrzymywać wysokie wynagrodzenia za sprzedaż profesjonalnych produktów INFORLEX.PL.

Jeśli zainteresowała Cię powyższa propozycja i chciałbyś rozpocząć współpracę, czekamy na Twoją aplikację: kariera@inforlex.pl. W temacie maila prosimy o podanie nr ref. **Współpraca/06/2012/miasto, w którym chcesz pracować.**

Prosimy o dołączenie klauzuli: „Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych zawartych w mojej ofercie pracy dla potrzeb niezbędnych do realizacji procesów rekrutacji prowadzonego obecnie lub w przyszłości przez Grupę INFOR PL (zgodnie z ustawą z 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych, Dz.U. z 2002 r. nr 101 poz. 926 z późniejszymi zmianami)”.
Zastrzegamy sobie możliwość skontaktowania się tylko z wybranymi kandydatami.