



Tomasz M. Zieliński

Dyrektor Zarządzający ICV POLSKA, Prezes Zarządu w Akademii Controllingu Sp. z o.o., IBCS Certified Consultant (ICC)

Wdrożenie Self-Service BI oraz standardów IBCS w grupie kapitałowej

W ostatnich latach pojawiło się znacznie więcej możliwości oferowanych przez IT, zwłaszcza w obszarze analityki. Przełożyło się to na kompleksowe wsparcie informatyczne wielu procesów, również w obszarze finansów i controllingu. Podczas gdy wdrażanie systemów Business Intelligence (BI) nie jest dzisiaj nowością, to jednak funkcjonalności tych rozwiązań zostały na tyle rozwinięte, że w coraz większym stopniu wdrażana jest koncepcja Self-Service BI.

Wśród najważniejszych trendów Business Intelligence można wyróżnić¹:

- Self-Service BI (samoobsługowy BI),
- raportowanie na urządzeniach mobilnych,
- projektowanie raportów,
- Big Data i zaawansowana analityka,
- wydajność,
- kompetencje związane z analityką biznesową.

Spośród trendów wskazanych powyżej w artykule zostaną poruszone w szczególności te związane z Self-Service BI oraz projektowaniem.

SELF-SERVICE BI

Wdrażanie rozwiązań Self-Service BI wynika po części ze wzrostu kompetencji informatycznych menedżerów. Oznacza to, że w coraz większym stopniu możliwe jest zaangażowanie kadry zarządzającej w samodzielne wykonywanie

początkowo prostych, a następnie bardziej zaawansowanych czynności analitycznych. Ideą tej koncepcji jest to², że zarówno analityk, controller, jak i menedżer (użytkownik końcowy) mają dostęp do danych przedsiębiorstwa bez konieczności angażowania działu IT. Użytkownicy mogą wyświetlać, analizować, a nawet samodzielnie rozbudowywać i modyfikować raporty. To wszystko sprawia, że dostęp do danych i informacji jest szybszy, a proces decyzyjny jest krótszy. Uzyskana tym samym elastyczność i zwinność niesie jednak ryzyko, że użytkownicy mogą wyciągać własne wnioski, tym samym tworzyć własną „rzeczywistość”. Ryzyko to jest tym większe, im mniej zaznajomiony z obsługą narzędzi BI jest użytkownik końcowy. Dlatego też **kluczową rolę we wdrażaniu Self-Service BI odgrywa proces zarządzania danymi (data governance)**. Dotyczy to zarówno kwestii udzielania dostępu do danych, jak i zarządzania jakością tych danych. Nie bez znaczenia jest również tworzenie przejrzystej dokumentacji wdrożeniowej oraz szkolenie użytkowników.

¹ K. Möller (red.), *Controlling Process Model 2.0, Wytyczne do opisu i projektowania procesów controllingowych*, Akademia Controllingu Sp. z o.o., Poznań 2019, s. 45-47.

² Tamże, , s. 45.

POTRZEBA STANDARYZACJI RAPORTOWANIA ZARZĄDCZEGO

Standaryzacja w komunikacji międzyludzkiej wspiera rozwój zarówno całych społeczeństw, jak i grup zawodowych. Kierowcy na całym świecie stosują ten sam system znaków drogowych, bez niego poruszanie się pojazdami po świecie byłoby bardzo utrudnione. Elektrycy opracowali całą symbolikę i wykorzystują schematy elektryczne do opisywania budowy i działania nawet bardzo złożonych urządzeń i systemów elektrycznych. Architekci wypracowali sobie metody prezentowania złożonych konstrukcji budowlanych, które pozwalają wykonawcom na ich budowę zgodnie z założeniami architektów. Muzycy z kolei wypracowali zapis nutowy z wykorzystaniem pięciolinii, który pozwala każdemu z nich na zagranie określonych utworów bez konieczności mozolnego uczenia się poprzez naśladowanie gry innego muzyka.

Nie udało się jednak menedżerom całego świata wypracować jednego i uznanego przez wszystkich standardów projektowania raportów w taki sposób, aby każdy z nich, niezależnie od miejsca pracy czy narodowości, mógł w ten sam sposób rozumieć i interpretować wyniki przedsiębiorstwa. Wystarczy w wyszukiwarce internetowej wpisać *management dashboard* i pojawi się kakofonia kolorów, rodzajów wizualizacji oraz grafik. Sytuacja ta sprawia, że menedżerowie mają problem z szybkim interpretowaniem wyników, zwłaszcza w grupach kapitałowych, które rozbudowują się, wchłaniając kolejne podmioty, a wraz z nimi ich indywidualne standardy raportowania.

Dlatego też problem projektowania raportów zyskuje coraz bardziej na znaczeniu, zaraz obok aspektów merytorycznych. Celem projektowania raportów jest przedstawianie informacji w wewnętrznych i zewnętrznych raportach w taki sposób, aby te informacje mogły być odczytywane bezbłędnie i możliwie jak najszybciej³. Jednym z ważniejszych przykładów opracowania standardów komunikacji biznesowej są standardy IBCS⁴, które zdobywają coraz większe rzesze zwolenników i są wdrażane w rosnącej liczbie przedsiębiorstw na całym świecie.

WDROŻENIE SELF-SERVICE BI ORAZ STANDARDÓW IBCS W GRUPIE KAPITAŁOWEJ

W kolejnych częściach artykułu opisane zostanie wdrożenie koncepcji Self-Service BI oraz standardów IBCS w międzynarodowej grupie kapitałowej, która zajmuje się produkcją i sprzedażą artykułów wyposażenia wnętrz na całym świecie za pośrednictwem kilkunastu spółek z tej grupy.

JAK PRZEKONAĆ SIĘ DO WDROŻENIA STANDARDÓW W RAPORTOWANIU

Przed wdrożeniem rozwiązania Business Intelligence raportowanie w grupie kapitałowej oparte było na wielowymiarowych bazach danych oraz arkuszach MS Excel. Każda ze spółek, a nawet każdy z działów przedsiębiorstwa stosował własne podejście do wykorzystania tego narzędzia do tworzenia tabel i wykresów. To wszystko sprawiało, że podczas spotkań menedżerskich, gdy poszczególne komórki organizacyjne prezentowały swoje wyniki, każda z nich robiła to w nieco inny sposób. Stosowane były inne kolory, inne układy graficzne, inne układy kolumn z danymi, co sprawiało, że szybka analiza prezentowanych raportów nie była możliwa.

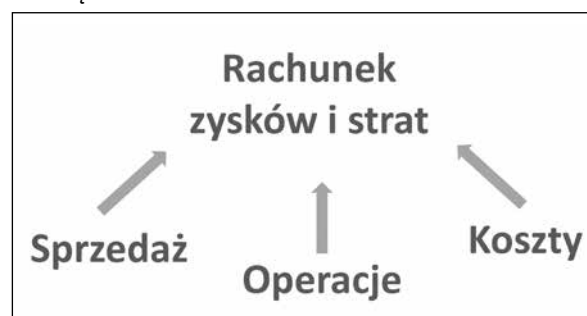
Inicjatywa ustandaryzowania procesu raportowania zarządczego wypłynęła z działu controllingu. Podczas spotkań z zarządem dyskutowano oraz pokazano, jakie korzyści może dać standaryzacja raportów. Zaprezentowano standardy IBCS. Standaryzacja procesu raportowania w oczach menedżerów postrzegana była jako ułatwienie ich pracy, oszczędność czasu oraz zmniejszenie ryzyka błędnej interpretacji wyników, a w rezultacie błędnych decyzji.

Ponadto zakres danych gromadzonych w grupie kapitałowej był na tyle duży, że menedżerowie chcieli mieć większy dostęp i autonomię w samodzielnym analizowaniu tych danych. Stąd pojawiła się chęć wdrożenia koncepcji Self-Service BI w wybranym rozwiązaniu informatycznym.

KONCEPCJA RAPORTOWANIA ZARZĄDCZEGO

Ogólna koncepcja raportowania zarządczego w grupie kapitałowej zakładała, że opracowywane raporty będą dotyczyły czterech powiązanych ze sobą obszarów, tj.: sprzedaży, operacji, kosztów oraz wyników (w postaci rachunku zysków i strat), co przedstawia **rysunek 1**.

RYСУNEK 1. OGÓLNA KONCEPCJA RAPORTOWANIA ZARZĄDCZEGO

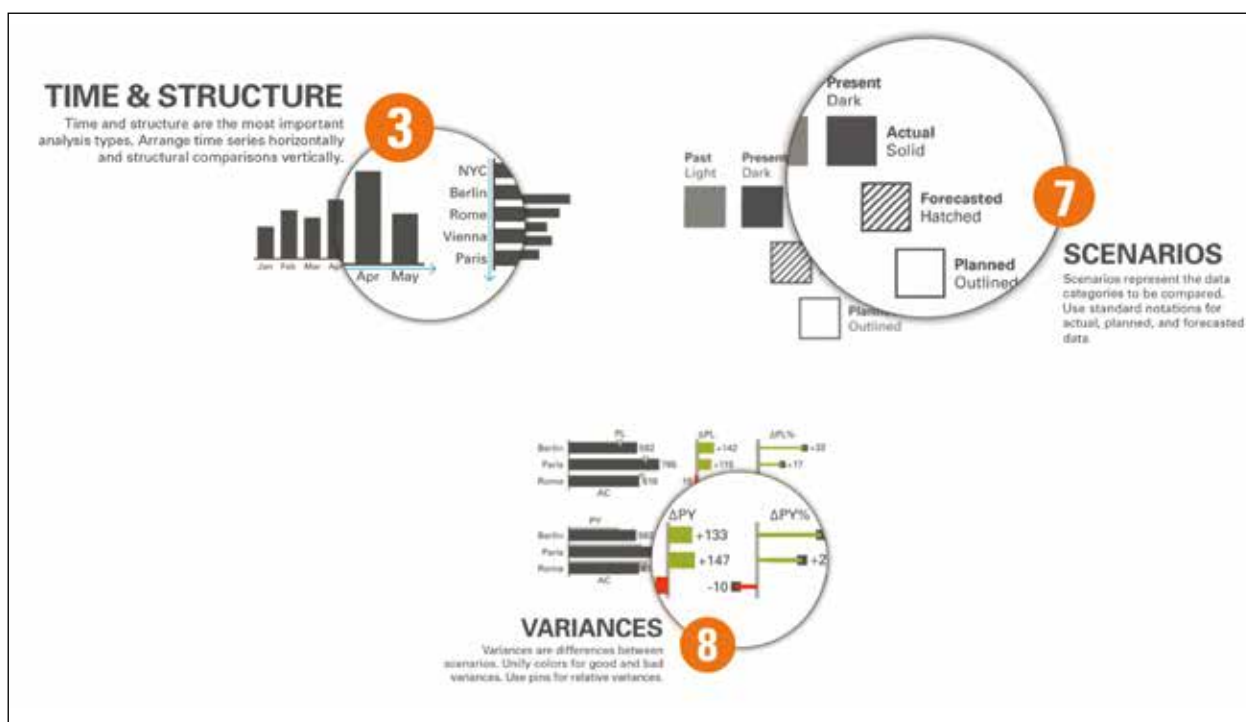


Źródło: opracowanie własne

³ Ch. Eisl, P. Hofer, H. Losbichler, L. Perkhofner, *Doskonałość w projektowaniu raportów. Standardy i rekomendacje dotyczące tworzenia skutecznych raportów*, Akademia Controllingu, Poznań 2020, s. 14.

⁴ Więcej na stronie: www.ibcs.com

RYSUNEK 2. TRZY NAJWAŻNIEJSZE REKOMENDACJE STANDARDU IBICS



Źródło: opracowanie na podstawie: IBICS TOP TEN (<https://www.ibcs-shop.com/product/ibcs-top-ten-pdf-of-poster/>)

Priorytety wdrożenia ułożono tak, że w pierwszej kolejności wdrożone zostaną raporty sprzedażowe. Podejście to podyktowane było faktem, że raporty sprzedażowe zazwyczaj analizowane są codziennie, przez szeroką grupę osób, co może się przełożyć na stosunkowo szybko zaadaptowanie nowego narzędzia do procesów zarządczych. Z tych samych przyczyn w drugiej kolejności wdrażane były raporty operacyjne (produkcyjne i logistyczne). W trzecim kroku założono, że opracowane będą raporty wynikowe, dla samego zarządu, zawierające rachunki zysków i strat w ujęciu zarówno skonsolidowanym, jak i jednostkowym. Dopiero jako ostatnie wdrożone będą raporty dotyczące ponoszonych kosztów, ponieważ analiza tego obszaru zwykle odbywa się dopiero po zamknięciu miesiąca, raz na miesiąc.

PRZEDSTAWIENIE KLUCZOWYCH ELEMENTÓW STANDARDU IBICS

Wprowadzanie nowego lub zmiana standardu raportowania w całej grupie kapitałowej to z pewnością wyzwanie dla niejednego zespołu controllingu. W opisywanej grupie kapitałowej zdecydowano się na wdrożenie standardów IBICS.

Standardy IBICS to praktyczne propozycje dotyczące zasad projektowania w obszarze komunikacji biznesowej. Jeden z głównych aspektów tych standardów dotyczy odpowiedniego konceptualnego, percepcyjnego i semantycznego opracowywania wykresów i tabel w raportach, prezentacjach oraz kokpitach menedżerskich. Standard podzielony jest na siedem obszarów, które tworzą akronim **SUCCESS: Say, Unify, Condense, Check, Express, Simplify** oraz **Structure**. W sumie całość standardu IBICS podzielona jest na 98 szczegółowych rekomendacji.

Wielość tych rekomendacji sprawia, że trudno byłoby zaprezentować i wyjaśnić je wszystkim menedżerom. Jednak od czegoś trzeba zacząć. W pierwszej kolejności spośród wszystkich 98 rekomendacji zaprezentowano zespołowi menedżerskiemu tylko trzy z nich (**rysunek 2**). Dotyczyły one⁵:

- zastosowania schematu kolorystycznego do prezentowania scenariuszy: wykonanie, budżet, prognoza i poprzedni rok (nr 7 z TOP TEN IBICS);
- horyzontalnego ujmowania analiz w czasie oraz wartościowego prezentowania wszelkich struktur (nr 3 z TOP TEN IBICS);
- zastosowania kolorystyki (czerwony i zielony) dla negatywnych i pozytywnych odchyłek oraz zastosowania wy-

⁵ Trzy uznane za najważniejsze rekomendacje zostały wybrane z IBICS TOP TEN (<https://www.ibcs-shop.com/product/ibcs-top-ten-pdf-of-poster/>).

kresów kolumnowych i słupkowych do prezentowania odchyłeń bezwzględnych, a szpilekowych do prezentowania odchyłeń względnych (nr 8 z TOP TEN IBCS).

Rekomendacje te spotkały się z bardzo szybkim zrozumieniem oraz akceptacją wśród menedżerów.

CHARAKTERYSTYKA WDROŻENIA

Wdrożenie systemu Business Intelligence oraz koncepcji Self-Service BI podzielono na następujące etapy

- wzbudzenie potrzeby automatyzacji raportowania zarządczego – decyzja o wdrożeniu systemu BI,
- opracowanie pierwszych wizualizacji raportów w arkuszach MS Excel z wykorzystaniem standardu IBCS,
- wdrożenie raportu sprzedażowego,
- wdrożenie raportu operacyjnego,
- wdrożenie raportu wynikowego,
- wdrożenie raportu o kosztach.

Zarządzanie złożonymi grupami kapitałowymi oferującymi tysiące produktów tysiącom klientów wymaga rzetelnego, sprawnego i efektywnego systemu raportowania zarządczego. Wielość danych zbieranych jest przez grupę kapitałową, wymaga zaangażowania w procesy analityczne, oprócz zespołów controllingowych czy finansowych, również samych menedżerów. Aby to się udało, potrzebne jest

nie tylko narzędzie informatyczne, ale też odpowiednie podejście do jego wdrażania. Zespół projektowy w pierwszej kolejności skoncentrował się na wzbudzeniu potrzeby automatyzacji raportowania zarządczego w oczach menedżerów najwyższego szczebla. W tym celu wykonane zostały prezentacje narzędzi Business Intelligence oraz korzyści z wdrożenia standardu IBCS. W kolejnym kroku, który potraktowano jako tzw. *proof of concept*, opracowano kilka wizualizacji z wykorzystaniem standardu IBCS w arkuszu MS Excel. Te przykłady zostały wykorzystane do zaprezentowania menedżerom istoty i korzyści wdrożenia standardów IBCS. Etapy te zajęły około 5 miesięcy z uwzględnieniem wyboru systemu BI, nabyciu kompetencji z obsługi tego systemu, standardu IBCS oraz etapu *proof of concept*.

W momencie, gdy uzyskano akceptację dotyczącą rozwiązania IT, rozpoczęto wdrożenie raportów z czterech wskazanych wyżej obszarów. Wiązało się to nie tylko z samym technicznym wdrożeniem narzędzia, ale również z uporządkowaniem danych gromadzonych w centralnej hurtowni danych grupy kapitałowej. Wdrożenia te zajęły łącznie ok. 12 miesięcy i obejmowały porządkowanie i poprawę jakości danych oraz opracowanie samych raportów i szkolenie użytkowników. Przy opracowywaniu raportów zastosowano ich numerowanie, podobnie jak robią to firmy informatyczne, numerując wersję i wydania oprogramowania

RYСУNEK 3. PRZYKŁADOWA STRONA RAPORTU SPRZEDAŻ



Źródło: opracowanie własne dla hipotetycznej grupy kapitałowej oraz hipotetycznych danych.

(np. Sprzedaż v.1.3). Numerowanie to ułatwia wskazywanie menedżerom na to, że raporty są poprawiane, oraz że dodawane są do nich nowe funkcjonalności.

Na **rysunku 3** przedstawiono przykładową stronę raportu Sprzedaż. Strona ta pokazuje kluczowe elementy i funkcjonalności tego raportu. W górnej części umieszczony został tytuł oraz filtry umożliwiające interaktywną pracę menedżera z raportem. Na rysunku zaprezentowano sprzedaż netto. Zastosowane schematy kolorystyczne pozwalają na łatwe rozróżnienie menedżerom scenariuszy prezentowanych danych, takich jak wykonanie (AC – *actual*), poprzedni rok (PY – *previous year*), prognoza (FC – *forecast*) oraz budżet (BU – *budget*).

Odchylenia prezentowane są z wykorzystaniem kolorów zielonego i czerwonego. W dolnej części strony wykres w sposób bardzo skondensowany prezentuje wszystkie te scenariusze zarówno w ujęciu miesięcznym, jak i całorocznym. Środkowa część to wykres szpilkowy prezentujący względne odchylenia wykonania w odniesieniu do budżetu i poprzedniego roku. Kafelki umieszczone w górnej części prezentują kluczowe mierniki efektywności (tzw. KPI), ich wartość dla wybranego okresu oraz odchylenia w ujęciu bezwzględnym i względnym. Interakcje menedżera z raportem, które możliwe są do wykonania w ramach koncepcji Self-Service BI to: filtrowanie danych, zmiana KPI na marżę, ilość lub koszt własny sprzedaży, wybór spółki, wybór okresu. Niewidoczne na rysunku elementy pozwalają również menedżerowi na jeszcze bardziej pogłębione filtrowanie ze szczegółowością do konkretnego klienta i konkretnego produktu, co uświadamia ogromne możliwości analityczne raportu.

Do każdego raportu dołączona jest prezentacja szkoleniowa zawierająca najważniejsze informacje dotyczące zawartości merytorycznej raportu oraz wskazówki dotyczące jego obsługi. Premiera raportu za każdym razem wiąże się ze szkoleniem użytkowników z jego obsługi. Szkolenia takie zwykle trwają około 2 godzin. Aby pobudzić wykorzystanie raportu i wdrożenie jego zawartości w procesy zarządcze, organizowane są regularne spotkania zespołu controllingu z komórkami organizacyjnymi, podczas których omawiany jest dany raport. Przy wdrażaniu koncepcji Self-Service BI bardzo pomocne jest podejście, które polega na tym, że podczas spotkań obsługą danego raportu zajmuje się nie zespół controllingu, lecz sam menedżer lub wskazana przez niego osoba.

Kluczowe elementy charakteryzujące wdrożone rozwiązanie raportowania zarządczego są następujące:

- dane pochodzą z jednej centralnej hurtowni danych grupy kapitałowej (jedno źródło prawdy);

- wykorzystane rozwiązanie BI jest rozwiązaniem chmurowym, co częściowo zdejmuje z zespołu rozwijającego system problem jego wydajności;
- raporty są dostępne przez przeglądarkę internetową oraz urządzenia mobilne;
- łączna liczba użytkowników to 120 osób pracujących w różnych spółkach grupy kapitałowej oraz pochodzących z różnych krajów;
- oprócz 4 głównych raportów opracowano około 30 raportów pomocniczych;
- łączna liczba stron z tabelami i wykresami we wszystkich raportach przekracza liczbę 600;
- ze względu na to, że grupa kapitałowa jest grupą międzynarodową, wszystkie raporty opracowane zostały w języku angielskim;
- podczas wdrożenia wykorzystane zostały zwinne metody pracy (agile), zakładające dostarczanie częściowych rezultatów i wspólną pracę nad raportami z użytkownikami końcowymi;
- zespół projektowy uczestniczący we wdrożeniu to zespół 2 inżynierów danych oraz 7 deweloperów raportów.

KORZYŚCI Z WDROŻENIA SELF SERVICE BI

Wdrażanie zaawansowanych rozwiązań raportowania zarządczego sprawia, że nie tylko uzyskuje się szybszy i efektywniejszy dostęp do informacji zarządczych, ale możliwy jest też istotny rozwój tych procesów. Przejawia się to tym, że dzięki zastosowaniu nowoczesnych narzędzi możliwe jest wykonywanie takich zadań analitycznych, na takim poziomie szczegółowości, który bez tych narzędzi byłby bardzo pracochłonny lub wręcz niemożliwy do wykonania. To sprawia, że wdrożeniu tego typu rozwiązań musi towarzyszyć otwartość menedżerów na zmiany oraz chęć wykorzystania nowych możliwości i nowych informacji w zupełnie nowy sposób.

Wśród najważniejszych korzyści wdrażania nowoczesnych systemów BI wyróżnić należy:⁶

- zaprzestanie wykonywania w dziale controllingu prostych czynności operacyjnych i odzyskanie czasu na działania dodające wartość lub na zupełnie nowe zadania;
- zredukowanie czynności manualnych (pracochłonnych) i poprawienie jakości danych;
- skrócenie procesów zarządczych i umożliwienie podejmowania menedżerom szybszych decyzji;
- ustanowienie „jedynego źródła prawdy”, oficjalnego, autoryzowanego źródła danych dla wszystkich narzędzi i raportów zarządczych;
- poprawa dokumentacji i zwiększenie bezpieczeństwa aktualizacji systemu raportowania zarządczego. ■

⁶ K. Möller, wyd. cyt., s. 43.