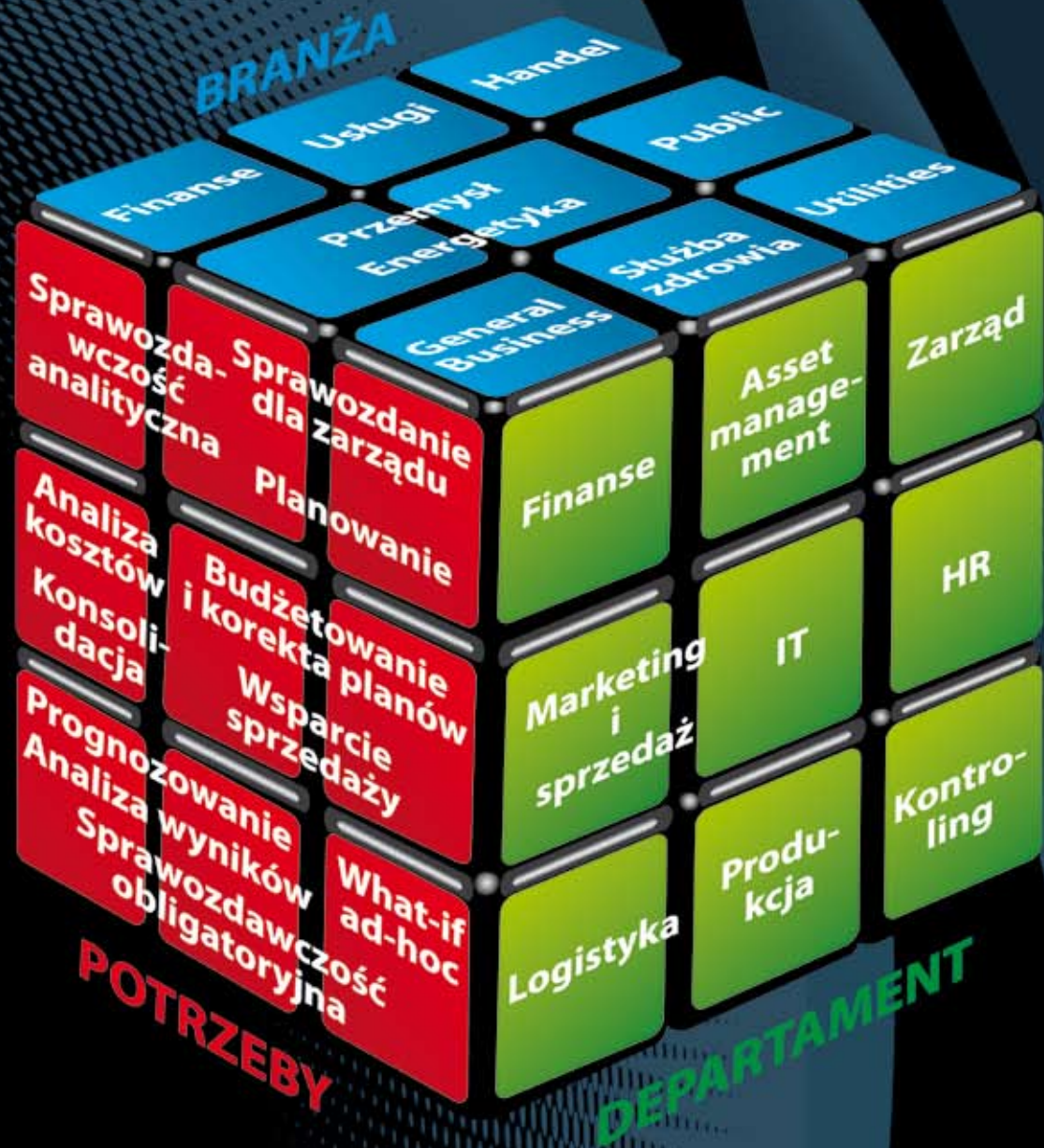


# Kluczowe informacje, jak je znaleźć?

Nowoczesne rozwiązania biznesowe do planowania i budżetowania, analiz i raportowania, sprawozdawczości i kontrolingu.



Szanowni Państwo!



**Dariusz Śliwowski**  
IBM GBS Country Leader,  
FSS Leader Global  
Business Services Poland



**Ziemowit Przymus**  
IBM Software  
Group Manager

*Jest nam niezmiernie miło zaprosić Państwa do lektury pierwszej wydanej w formie kompendium wiedzy publikacji na temat optymalizacji działania przedsiębiorstw w trudnych, niepewnych czasach.*

*W materiale znajdują Państwo opracowania światowych ekspertów, takich jak David Axson, założyciel i prezes Sonax Group, autor książki „Najlepsze praktyki w planowaniu i zarządzaniu wynikami”, skupiającej wiedzę z dziedziny dynamicznego, opartego na ocenie ryzyka procesu zarządzania wynikami.*

*Wydarzenia, bez precedensu w światowej gospodarce, w roku 2008 wymusiły weryfikację praktyk zarządczych, na których firmy opierały swoje działania przez ostatnie dziesiątki lat. Uświadomienie braku kontroli nad ryzykiem dominuje wśród nastrojów jak nigdy wcześniej, a wiele organizacji poszukuje rozwiązań, które pozwolą im lepiej zarządzać szansami i zagrożeniami nieodłącznie związanymi z działalnością rynkową.*

*Organizacje ze wszystkich sektorów, a szczególnie ich departamenty finansowe, są pod coraz większą presją w kwestiach zarządzania ryzykiem, kierowania przepływami gotówkowymi, optymalizacji i cięcia kosztów oraz ulepszenia struktury zysków. W tym samym czasie muszą reagować na zwalniającą gospodarkę światową i ograniczony dostęp do rynków kapitałowych; potrzebują reformy kluczowych procesów biznesowych, by w momencie ożywienia gospodarczego były w dobrej rynkowej sytuacji.*

*Publikację dedykujemy tym, którzy w aktywny sposób chcą wpływać na rzeczywistość gospodarczą w skali mikro i makro i którzy widzą potrzebę wykorzystania doświadczeń oraz instrumentów wspierających podobne działania. Tłem dla ludzkiej pracy i zaangażowania są instrumenty, w tym przypadku nowoczesne technologie IBM Cognos, które znalazły zastosowanie w tysiącach przedsiębiorstw na całym świecie, wszędzie, gdzie liczą się sprawne zarządzanie i elastyczna adaptacja do gwałtownie zmieniających się realiów.*

*Obecna sytuacja, bez względu na percepcję sytuacji rynkowej przez partykularne grupy przedsiębiorców oraz nadawane definicje przez niektórych ekspertów, jest nazywana, może trochę dramatycznie, końcem pewnej ery. Szczególnie w dziedzinie finansów. Jeszcze do niedawna kwestie związane z samym procesem przygotowywania budżetów pojawiały się w życiu firm w cyklach rocznych, potem półrocznych, a obecnie widzimy, że modyfikacja niemalże „w locie” scenariuszy budżetowych, monitorowanie i aktualizacja wykonania planów – to wszystko zawężało się często do przerażająco krótkich interwałów czasowych.*

*W podlegającym dynamicznym zmianom otoczeniu wymaga się od specjalistów z wieloletnim doświadczeniem, żeby swoją wiedzę zdążyli wykorzystać bez straty czasu na prace manualne, związane np. z konsolidacją sprawozdań, lub opierając się na zdefiniowanych wskaźnikach, szybko tworzyli prognozy na potrzeby zarządu i instytucji nadzoru według określonych wymogów prawnych.*

*Z publikacji mogą się Państwo dowiedzieć, w jaki sposób IBM Cognos TMI i IBM Cognos 8 BI pomagają w zaawansowanych analizach i zastosowaniach optymalizacyjnych, takich jak analiza rentowności, alokacja zasobów i polityka cen, planowanie i budżetowanie. Przedstawiamy Państwu zagadnienia związane ze sprawozdawczością, w których tłem jest IBM Cognos 8 Controller, technologia wspomagająca organizacje w zapewnieniu dokładnych wyników finansowych i udostępnianiu potrzebnych zestawień informacji według wymaganych standardów czy MSSF, Bazylea II, GAAP. Nie zabrakło też wdrożeń rozwiązań IBM Cognos.*

## SPIS TREŚCI

**Str. 3** Zarządzanie wydajnością przedsiębiorstwa

**Str. 6** Liczy się efekt wdrożenia

**Str. 8** Strategia BI

**Str. 9** Kontrola kosztów w Johnson & Johnson

**Str. 11** Planowanie i budżetowanie

**Str. 13** Zarządzanie wiedzą w firmie

**Str. 15** Inteligentny bank

**Str. 17** Centrum kompetencyjne BI

**Str. 20** Architektura IBM Cognos

**Str. 23** Allianz Polska

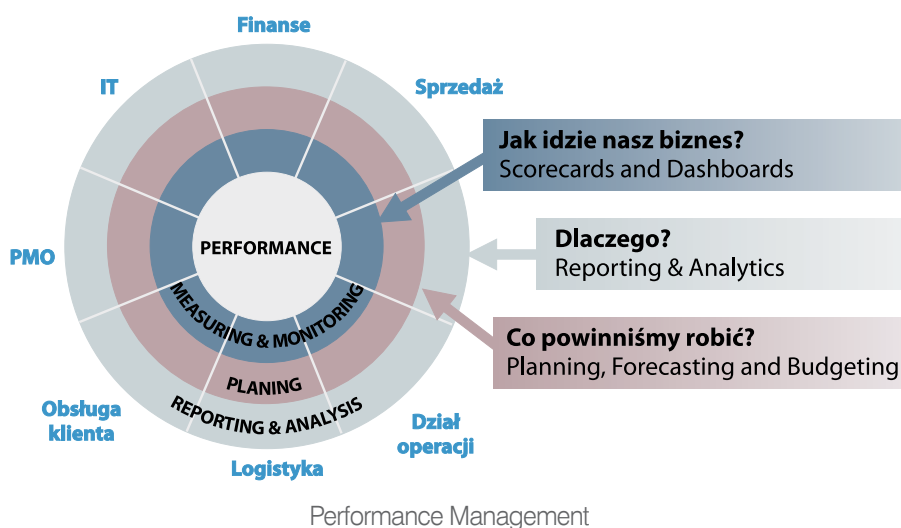
# Zarządzanie wydajnością przedsiębiorstwa

*Zastosowanie narzędzi informatycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem daje wymierne korzyści: lepszą kontrolę kosztów, dokładniejszą estymację wyników finansowych i nadzór nad przebiegiem procesów biznesowych.*

Efektywne wsparcie kierownictwa przez system informatyczny występuje wówczas, gdy udostępniane informacje są kompletne, miarodajne, aktualne i spójne, co pozwala uzyskać pełny obraz jakości procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Podstawą otrzymywania informacji potrzebnej do podejmowania decyzji są dane pochodzące z funkcjonujących w firmach różnorodnych aplikacji, które stanowią źródło dla baz zbierających informacje – hurtownie danych, umożliwiające późniejsze sprawne zbieranie i agregację danych. Sam fakt dysponowania danymi, których ilość w każdym przedsiębiorstwie stale rośnie, nie przekłada się jednak bezpośrednio na ich jakość, a więc także wartość dla biznesu i jego sukces na konkurencyjnym rynku. Informacji jest tak dużo, że bez zastosowania odpowiednich rozwiązań informatycznych stają się bezużyteczne w kontekście wspomaganie procesu podejmowania decyzji.

## Korzyści z wiedzy o przedsiębiorstwie

Podstawowe rozwiązania wspomagające zarządzanie firmami obejmują konkretne zastosowania biznesowe od obsługi procesu planowania i budżetowania, poprzez **Business Intelligence, czyli analizę wyników i raportowanie,**



**Problem:** Brak kontroli nad budżetem, opóźnione planowanie, nie uwzględniające dynamiki zmian w przedsiębiorstwie i na rynku.

**Rozwiązanie:** Wdrożenie systemu planowania i budżetowania umożliwiającego pracę nad budżetem wielu użytkownikom, stałą kontrolę wykonania i możliwość bieżącej aktualizacji planów.

**Problem:** Mało dostępna lub spóźniona wiedza o stanie przedsiębiorstwa w ujęciu przychodów i kosztów, wpływających na aktualny rachunek zysków i strat.

**Rozwiązanie:** Wdrożenie systemu BI pozwoli na pełną kontrolę stanu przedsiębiorstwa w najważniejszych jego aspektach i w każdym momencie.

**Problem:** Menedżerowie nie otrzymują na czas informacji potrzebnych do podejmowania decyzji, realnie wpływających na kryteria oceny sytuacji. Dostają zbyt duże zbiory danych, których weryfikacja w szybki sposób jest mocno utrudniona.

**Rozwiązanie:** Większą wiedzę i zrozumienie procesów dają systemy BI pozwalające na szybkie dostarczenie koniecznych danych wspierających procesy decyzyjne.

## aż do skonsolidowanej sprawozdawczości według strategii zarządczej lub norm prawnych.

W definicji każdego z tych obszarów znajdują się pojęcia określające funkcje, którymi dane rozwiązanie musi się cechować.

Przez BI szeroko rozumiane są: analizy i raportowanie, drążenie danych, monitorowanie wskaźników, karty wyników, KPI, alerty biznesowe, automatyczna dystrybucja informacji w organizacji, monitorowanie parametrów SLA, śledzenie produkcji, sprzedaży, obrotów i wykonania planów.

Każda firma musi planować oczekiwane przychody ze swojej działalności oraz określać poziom wydatków. Ze względu na coraz bardziej dynamicznie zmieniające się uwarunkowania rynkowe wdrożenie rozwiązań do planowania i budżetowania



Rozwiązania typu IBM Cognos wspierają firmy w opanowaniu zmian w podstawowych procesach wymuszanych przez okoliczności. Poprzez **możliwość przeprowadzania zaawansowanych analiz wspierających podejmowanie decyzji** w zastosowaniach optymalizacyjnych, takich jak analiza rentowności, alokacja zasobów i polityka cenowa, stanowi

nieocenione narzędzie pracy w biznesie. W pewnym sensie egzekwują także wymagania związane ze sprawozdawczością, w których technologia wspomaga organizację w zapewnieniu dokładnych wyników finansowych i udostępnianiu potrzebnych zestawień i informacji według rozmaitych standardów: MSSF, Bazylea II czy GAAP. IBM Cognos wreszcie **automatyzuje proces zarządzania strategiami**, umożliwiając pomiar, monitorowanie i aktualizację wyników na tle strategii organizacji oraz kaskadowanie jej na działania operacyjne, koncentrację na pracownikach, połączenie z posiadanymi zasobami (budżetowanie).

Podstawowym wyzwaniem, na szczęście coraz rzadziej występującym, jest brak jasno zdefiniowanego celu i kryterium sukcesu. Wyzwaniem dla dostawców rozwiązań jest bardzo często działanie w warunkach, w których zespół projektowy ma mgliste pojęcie o przełożeniu, jakie ma usprawnienie procesów na poziomie operacyjnym na wysokopoziomowe cele strategiczne, na przykład ograniczenie kosztów zmiennych o 7%. W pełni uświadomiony zespół podąża w wyznaczonym kierunku, z wizją celu. IBM Cognos wspiera swoich klientów, korzystając z wieloletnich doświadczeń konsultingowych, gromadzonych podczas projektów realizowanych na całym świecie, i często eliminuje tego typu ograniczenia poprzez tzw. „**impact analysis**”, czyli analizę wpływu określonych działań na poprawę sytuacji firmy oraz zależność przyczynowo-skutkową zaniechań.

W procesie tym istotna jest analiza ograniczeń technicznych, które stanowią podstawową przeszkodę dla prowadzenia skutecznej działalności operacyjnej (np. szybkość obsługi klienta przy okienku bankowym, poprzez dostęp do odpowiedniej informacji odnośnie segmentu, do którego ten klient należy). Równie ważne jest zastosowanie odpowiedniej procedury lub zapewnienie online sprzedawcom w terenie dostępu do danych o aktualnych promocjach produktowych typu cross-sell, tak aby mogli proponować swoim klientom optymalną ofertę, co przekłada się na realizację wysokiego poziomu celów strategicznych (np. zawieszenie udziału w rynku gospodarstw domowych z 1-2 dzieci o 7%). To tylko przykład, ale takie rozumienie zagadnienia pozwala na uzasadnienie inwestycji i zapewnienie satysfakcji odbiorców rozwiązania.

Każda chwila rozwoju przedsiębiorstwa jest dobra do wdrożenia takiego oprogramowania jak Cognos. Systemy tego typu przydają się tym wszystkim, którzy w aktywny sposób chcą wpływać na rzeczywistość gospodarczą w skali mikro i makro i którzy widzą potrzebę wykorzystania doświadczeń oraz instrumentów wspierających takie działania. Tę dla ludzkiej pracy i zaangażowania są odpowiednio dobrane narzędzia. Technologia IBM Cognos znalazła zastosowanie w tysiącach przedsiębiorstwach na całym świecie, wszędzie tam, gdzie liczy się sprawne zarządzanie i elastyczna adaptacja do gwałtownie zmieniających się realiów.

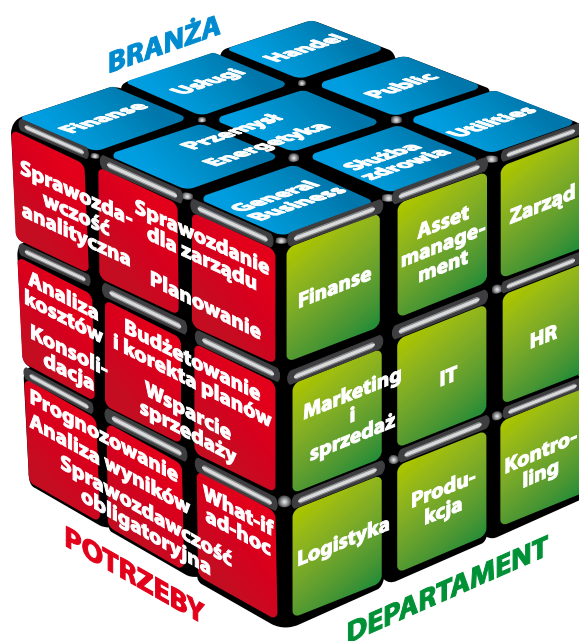
**Konrad Michael**  
**IBM Senior Sales Professional**  
 e-mail: [konrad.michael@pl.ibm.com](mailto:konrad.michael@pl.ibm.com)

umożliwia stworzenie systemu ciągłego planowania, analizy wyników oraz sekwencyjnego w określonych cyklach lub nawet ad hoc aktualizowania scenariuszy planistycznych. Rozwiązania takie powinny obejmować wszystkie etapy procesu planowania w przedsiębiorstwie: modelowanie lub definicja scenariuszy planistycznych, opisanie i zaprogramowanie związane z tym workflow, monitorowanie wykonania, analizowanie typu "what-if" oraz prognozowanie. Narzędzie, dzięki szybkiemu dostępowi do danych historycznych oraz integracji z obecnie pojawiającymi się wynikami pochodzącymi z istniejących w firmie systemów, umożliwia jednocześnie uczestnictwo w procesie planowania wielu użytkowników przy zachowaniu niezwykle cennych informacji, np.: połączenia poniesionych kosztów z przychodami, na poziomie projektów, akcji promocyjnych, cross-sell – a to wszystko w czasie rzeczywistym.

Innym obszarem obejmującym systemy wspomagające zarządzanie i poprawiające wydajność przedsiębiorstwa jest konsolidacja finansowa oraz konsolidacja sprawozdań finansowych. Tego typu technologie są przydatne szczególnie dla firm dużych, o rozproszonej strukturze kapitałowej, które są objęte specyficznymi wymaganiami prawnymi dotyczącymi sprawozdawczości na giełdzie, do instytucji nadzoru lub ze względu na skalę biznesu wymagają scentralizowanego spojrzenia zarządczego.

### Dlaczego Cognos?

W aktualnych warunkach zarządzający firmami na różnych poziomach, od strategicznego po operacyjne, są narażeni na podejmowanie błędnych decyzji biznesowych



Obszary zarządzania wspierane przez narzędzia analityczne

na podstawie fałszywych lub w mylący sposób skonstruowanych informacji. Skutki takich decyzji mają swoją wagę, która przekłada się w sposób bezpośredni na wynik. Obecnie, kiedy dwa czynniki: bardzo duży wolumen informacji oraz ich częste zmiany, determinują potrzebę wykorzystania nowoczesnych technologii w celu uzyskania wiedzy pożytecznej w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem. Szczególnie w sytuacjach, kiedy decyzje podejmowane są pod presją czasu, ważne jest, aby informacje były udostępniane we właściwym momencie i w odpowiedniej postaci. Kadra kierownicza powinna zatem otrzymywać tylko te informacje, które są dla niej dedykowane i przydatne, lecz z możliwością szybkiego dostępu do nowych zestawów danych niezbędnych w procesie decyzyjnym. Dobre narzędzia wspierające zarządzanie, optymalizujące działalność firm pozwalają na bieżąco odpowiadać na najważniejsze pytania:

- W jakim stanie jest nasz biznes?
- Dlaczego sytuacja rozwija się w określony sposób?
- Jakie należy podjąć kroki, aby poprawić wynik?
- Jakie reguły w przyszłości mogą decydować o rozwoju firmy?

IBM Cognos Business Intelligence & Performance Management jest rozwiązaniem służącym do odpowiedzi na te pytania. Pozwala na skuteczne zarządzanie biznesem, a u jego podstaw leżą dobra, uznana platforma technologiczna i sprawdzone praktyki biznesowe.

### **Dlaczego warto wiedzieć więcej?**

Aby osiągnąć sukces, wiedza o zachodzących w przedsiębiorstwie procesach musi przynosić efekty w postaci lepszych decyzji. Inwestycja w skuteczniejsze narzędzie, zapewniające dostęp do informacji z czasem procentuje, poprawiając jakość działania całych organizacji. Zaimplementowanie systemu zarządzania dostarczającego informacji przekrojowej, wielodziałowej, o gwarantowanej jakości i dostępności, powinno wynikać z rzeczywistych potrzeb kadry kierowniczej i znajdować się w kręgu ich zainteresowań.

Aby technologia spełniła swoją rolę, należy ustalić, jakie informacje są istotne dla przyszłych użytkowników, które z nich i jak szczegółowe są najważniejsze i będą potrzebne, jak często analizy powinny być wykonywane itd. Równie ważne jest, aby wybrać odpowiednią metodę ich pozyskania i dystrybucji, jako wiarygodnego i prawdziwie oddającego ekonomiczną rzeczywistość źródła informacji.

Według definicji Gartner Research, zarządzanie wydajnością biznesową „(...) oznacza kontrolowanie przez zarządzających wszelkich procesów, informacji i systemów po to, by wyznaczać strategię, rozwijać plany, monitorować wykonanie, prognozować i raportować rezultaty, by w efekcie osiągać sukcesy i wiedzieć, co się na niełożyło”. Myśląc poważnie o zarządzaniu organizacją, nie sposób nie brać pod uwagę długoterminowej perspektywy,



Kluczowym zagadnieniem dla przedsiębiorstw w obecnej sytuacji rynkowej jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: jak zrealizować zakładane cele biznesowe? Podjęcie decyzji, które przybliżają do realizacji założeń, staje się fundamentalnym krokiem. Odpowiedzią na zaistniałą sytuację jest właściwie dobrany i stabilny system Business Intelligence, który przekłada się na optymalizację działań biznesowych w przedsiębiorstwie. Prawidłowe i szybkie przetwarzanie danych poprzez stabilną platformę sprzętową jest kluczowe dla Systemów typu BI.

Dlatego też IBM oferuje kompletną ofertę w tym zakresie, której sugerowanymi komponentami są:

- Platforma IBM Power oparta na systemie operacyjnym AIX, umożliwiająca budowę elastycznego środowiska IT o niskim koszcie utrzymania i olbrzymich możliwościach rozbudowy, bazująca na najnowszej generacji procesorach Power.
- Platforma IBM BladeCenter, dedykowana dla przedsiębiorstw użytkujących system operacyjny Windows, oparta na najnowszych procesorach Intel Xeon serii 5500. Jest to dynamiczna platforma charakteryzująca się wysoką wydajnością, skalowalnością i pełną redundancją.

**Mariusz Ziolkowski**

**IBM Systems Sales Manager for GB Sector**

**e-mail: [mariusz.ziolkowski@pl.ibm.com](mailto:mariusz.ziolkowski@pl.ibm.com)**

w której zerują się wszelkie zdarzenia losowe – zarówno szczęśliwe, jak i nieszczęśliwe – a zostaje wpływ na umiejętności zarządzających w określaniu strategii i konsekwencji jej realizacji.

### **Podstawowe informacje o IBM Cognos**

1. IBM Cognos ma ponad 23 tysiące wdrożeń na całym świecie w wielu branżach.
2. W Polsce jest około 300 instalacji.
3. Istnieje kilkadziesiąt sprawdzonych, najlepszych praktyk i modeli biznesowych opracowanych przez konsultantów IBM Cognos na podstawie dotychczasowych wdrożeń i zebranych wieloletnich doświadczeń. Są one dostępne bezpłatnie dla klientów i partnerów biznesowych w formie tzw. BluePrints. Jest to dokumentacja biznesowa, profilowana dla poszczególnych sektorów, która pomaga w usprawnieniu określonych obszarów funkcjonalnych charakterystycznych dla branży lub działu merytorycznego w obszarach, takich jak:
  - raportowanie finansowe i menedżerskie;
  - analiza ryzyka;
  - rachunek płac;
  - planowanie i kontrola wydatków;
  - wyliczenie prowizji ze sprzedaży.

Technologia IBM Cognos obsługująca pełny cykl Enterprise Performance Management to jednorodne środowisko informatyczne zawierające:

1. IBM Cognos Planning / TM1 (planowanie i budżetowanie),
2. IBM Cognos BI (raportowanie i analizy),
3. IBM Cognos Controller (konsolidacja sprawozdań).

Więcej informacji znajduje się na stronach: **[www.cognos.com](http://www.cognos.com)**

# Liczy się efekt wdrożenia

O tym, jak narzędzia Business Intelligence pomagają przedsiębiorstwom utrzymać konkurencyjność w sytuacji niepewności na rynku, rozmawiamy z **Reinem Hooglandem**, Business Executive CEEMEA, Business Intelligence, i **Christopherem Papenfussem**, dyrektorem IBM Cognos Innovation Center.



**Rein Hoogland**

**Computerworld: W jaki sposób narzędzia Business Intelligence mogą pomóc przedsiębiorstwom w obecnej sytuacji niepewności gospodarczej?**

**Rein Hoogland:** Kryzys faktycznie uderzył zniechęca w rynki finansowe i potem w przedsiębiorstwa. Nowa sytuacja zmusza firmy do natychmiastowego działania. Dla jednych jest to zagrożenie, dla innych szansa.

Ważną rolę w sposobie reagowania na niepewność spełniają innowacje i technologie ułatwiające podejmowanie właściwych decyzji. Pomagają one odpowiedzieć na pytania: jakie są nasze koszty, jakie są perspektywy, co zrobić w obecnej sytuacji? Dobrą wiadomością dla tych przedsiębiorstw jest fakt, że posiadają one w swoich systemach niezmiernie dużo danych o sprzedaży, produkcji i finansach. Dane te mogą być wykorzystane przez systemy BI do prognozowania przyszłości, na przykład dotyczącej sprzedaży, na podstawie bieżących wskaźników. Przyczyniają się do lepszej analizy sytuacji poprzez wyliczenie zyskowności poszczególnych produktów lub zyskowności klientów. Można też zastosować istniejące dane do analizy scenariuszowej i z góry przygotować firmę na scenariusz negatywny – gdyby kryzys miał się pogłębić – lub pozytywny – gdyby się okazało, że szczyt dekoniumntury mamy już za sobą. Czyli przygotować się z góry na każdy prawdopodobny scenariusz. Konieczne jest jednak uporządkowanie i połączenie ze sobą danych – taką funkcjonalność posiadają właśnie systemy BI.

**Jakie informacje będą nam potrzebne, żeby wykorzystać możliwości narzędzi BI?**

**Christopher Papenfuss:** Większość przedsiębiorstw posiada już takie informacje. Potrzebujemy danych historycznych, które pozwolą nam zidentyfikować trend i związki między



**Christopher Papenfuss**

różnymi zmiennymi. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą skutecznie prognozować, co się wydarzy, i odpowiednio do tego dostosować swoje moce produkcyjne, strategie sprzedaży i efektywność kosztową.

**Rein Hoogland:** Po ostatnich przejęciach dokonanych przez IBM narzędzia klasy Business Intelligence zostały wzbogacone o nowe możliwości analityczne.

Umożliwiają one skuteczną prognozę wielkości, na przykład dla systemów sprzedaży dużych sieci detalicznych oferujących tysiące produktów. Użytkownik w bardzo prosty i szybki sposób może prognozować przychodowość z poszczególnych linii produktowych oraz zysk wygenerowany na każdej pozycji.

**Jakie jeszcze sektory gospodarki poza dużymi sieciami detalicznymi mogą korzystać z analiz wykonywanych dzięki systemom BI?**

**Rein Hoogland:** Samo narzędzie przeznaczone jest dla wszystkich branż i rodzajów biznesu, choć mamy oczywiście oparte na standardach i najlepszych praktykach rozwiązania dostosowane do specyfiki najważniejszych sektorów gospodarki. Predefiniowane szablony pomagają rozpocząć prace nad wdrożeniem, ale sama technologia może być zastosowana w większości przedsiębiorstw.

**W jaki sposób rozwiązania te mogą być zastosowane w sektorze bankowym?**

**Christopher Papenfuss:** Przykładowymi obszarami są monitorowanie pozycji w tradingu i ścisła kontrola ryzyka transakcji. Innym polem działania narzędzi BI jest sprawdzanie zyskowności z poszczególnych klientów, co pozwoli instytucjom finansowym koncentrować więcej wysiłku na klientach szczególnie dochodowych i więcej zarabiać.

Z drugiej strony możliwe jest także skuteczniejsze unikanie ryzyka poprzez wyławianie klientów składających wnioski kredytowe, które z dużym prawdopodobieństwem spowodują straty banku. Dzięki temu uda się uniknąć sytuacji podobnej do tej, z którą mieliśmy do czynienia w ostatnich latach w Stanach Zjednoczonych, spowodowanej niekontrolowanym narastaniem złych kredytów (subprime) w portfelu. Aby skorzystać z narzędzia, wystarczy mieć dostęp do historii klientów. Analizę dochodowości można także zastosować do produktów finansowych.

### **Czy rozwiązania BI mogą uchronić banki przed zagrożeniem posiadania „toksycznych aktywów” i kłopotami związanymi z brakiem płynności?**

**Rein Hoogland:** Samo narzędzie nic nie gwarantuje.

Wszystko zależy od tego, jakie poziomy ryzyka przyjmie się za akceptowalne. W ostatecznym rozrachunku to człowiek podejmuje decyzje, a system dostarcza mu tylko informacji. Jeżeli ostrzeżenia generowane przez system są ignorowane, trudno mieć o to pretensje do jego twórców. W IBM mamy wyspecjalizowanych analityków, którzy zajmują się wyłącznie branżą bankową, co daje pewność, że ich praktyka i wiedza obejmują już doświadczenia rynku amerykańskiego i pozwolą podczas implementacji ominąć pułapki, w jakie wpadł amerykański system bankowy. Wiedza i doświadczenie konsultantów IBM Global Business Services (GBS) specjalizujących się w usługach dla branży finansowej) wzbogaciły się zwłaszcza po przejęciu firmy Cognos. Dodatkowo warto zaznaczyć, że mamy też rozwiązania dedykowane dla rządowych instytucji finansowych i spółek publicznych. Rozwiązania wspierają standardy transparentności finansowej, co powinno przyczynić się do większej kontroli ryzyka ponoszonego przez instytucje finansowe. Oprogramowanie pozwala konsolidować dane finansowe i prezentować je w postaci przyjętych powszechnie standardów księgowych.

### **Czy rozwiązania BI są dedykowane tylko do dużych korporacji, czy mogą być także wdrożone w firmach średniej wielkości?**

Wdrożenia nawet w dużych korporacjach zazwyczaj zaczynają się od wdrożenia na poziomie departamentu. Ilość danych i poziom złożoności są wówczas często mniejsze niż w przypadku niektórych średniej wielkości przedsiębiorstw. W przypadku małych i średnich firm możliwe jest korzystanie z rozwiązań Business Intelligence, bez potrzeby implementacji hurtowni danych – w takim przypadku opieramy się na bezpośrednim dostępie do danych zawartych w wykorzystywanym przez klienta oprogramowaniu klasy ERP. Dla rynku średniej wielkości przedsiębiorstw mamy także wyspecjalizowane narzędzia ułatwiające szybkie wdrożenie i jednocześnie rozwiązanie większości najczęściej pojawiających się problemów. Warto również dodać, że wielu naszych partnerów współpracuje wyłącznie z przedsiębiorstwami średniej wielkości.

### **Jakich elementów oprogramowania i komponentów architektury potrzebujemy, żeby zbudować rozwiązanie BI?**

**Christopher Papenfuss:** Na początku wieku, gdy zaczęliśmy tworzyć nasze produkty BI, staraliśmy się tak je przygotować, by można je było łatwo modyfikować i zestawiać z już istniejącą architekturą SOA. Dzięki temu możliwe jest wdrażanie złożonych środowisk aplikacyjnych, które obejmują różne bazy danych, systemy OLAP, serwisy Web i zabezpieczenia pozwalające na łączenie produktów i usług pochodzących od różnych, niezależnych dostawców. Narzędzie gwarantuje podłączenie praktycznie do każdego rodzaju źródła danych, np. DB2, Oracle, SQL, Teradata. Ten sposób wykorzystania zasobów gwarantuje najlepszy zwrot z inwestycji i jednoczesne zmniejszenie złożoności architektury.

### **Czyli poza narzędziami – systemem BI i danymi – potrzebujemy jeszcze tylko konsultantów?**

**Rein Hoogland:** Implementacja może odbywać się w modelu wewnętrznym (in house) odpowiednio przeszkolonymi siłami własnymi instytucji lub siłami konsultantów zewnętrznych – naszych, tzn. IBM GBS, lub naszych lokalnych partnerów. W drugim przypadku możliwy jest transfer wiedzy konsultantów uczestniczących we wdrożeniu, którzy skonfrontują oczekiwania i sposób rozwiązania problemów wewnątrz instytucji ze standardami globalnymi. Należy przy tym rozróżnić konsultantów biznesowych od konsultantów technicznych. Wszelkie rozwiązania proponowane przez konsultantów biznesowych (takie jak tablice dashboard czy karty wyników) powstają w wyniku współpracy konsultantów biznesowych z przedstawicielami instytucji w ramach strategicznych inicjatyw. Efektem tych prac są na ogół konkretne wnioski dotyczące biznesu, zawierające szczegółowe recepty „co zrobić”, zmierzające np. do ograniczenia kosztów lub zwiększenia zyskowności wybranych produktów. Poszczególni konsultanci specjalizują się w konkretnych dziedzinach i branżach biznesowych, a efekty ich pracy są właściwą usługą, za którą płać przedsiębiorstwa – narzędzia są często tylko dodatkiem do nich.

### **Najbardziej spektakularne efekty wdrożenia rozwiązań BI**

- **Harrah's Entertainment** – poprawa zarządzania relacjami z klientami i w efekcie wzrost przychodów o 50 mln USD.
- **City of Albuquerque** – 2000% ROI dzięki systemowi raportowania i analizie przekazu-jącemu dokładną informację o usługach świadczonych przez miasto dla obywateli przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu.
- **Novartis** – ponad 35 mln USD oszczędności na wybranych produktach dzięki informacjom o sprzedaży, usługach dla klientów i poziomie zapasów.
- **Royal Doulton** – oszczędności 26 mln USD w pierwszych 3 latach dzięki lepszej informacji i analizie kosztów poszczególnych grup produktów.
- **Zarlink Semiconductors** – oszczędność w wysokości ponad 15 mln USD kosztów IT dzięki standaryzacji rozwiązań BI na pojedynczej platformie.

Źródło: Cognos/IBM

# Strategia BI

*Stworzenie spójnej strategii dostarczania informacji osobom podejmującym decyzje jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania inteligentnej i efektywnej organizacji.*

Strategia Business Intelligence stanowi element architektury informatycznej całego przedsiębiorstwa. Powinna być stworzona na podstawie informacji uzyskanych od szeregu osób, począwszy od najwyższego szczebla zarządzania, przez osoby, które mają spojrzenie na całe przedsiębiorstwo, potrafią określić kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) niezbędne do zrealizowania misji oraz celów stawianych organizacji, a skończywszy na właścicielach poszczególnych procesów operacyjnych.

Opracowany materiał nie jest dokumentem ściśle technicznym i nie koncentruje się tylko na aspektach związanych z procesami pozyskiwania i prezentacji danych. Określa szczegółowo, jaka treść, jakie dane i informacje mają być podstawą podejmowania właściwych decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania. Aby był on spójny, konieczne jest dokładne określenie, kto i z jaką częstotliwością potrzebować będzie informacji oraz do jakich celów pozyskana informacja ma być spożytkowana. Proces należy rozpocząć od uświadomienia sobie, że nie istnieje jeden uniwersalny model pracy z informacjami i konieczne jest pogrupowanie odbiorców według zbliżonych oczekiwań. Ze względu na potrzeby, jakie generują poszczególni użytkownicy, można ich podzielić na trzy grupy: użytkownicy strategiczni, taktyczni i operacyjni.

Strategiczni użytkownicy podejmują decyzje, które mają kluczowe znaczenie dla organizacji, w swoich działaniach posilkują się zwykle informacjami na wysokim poziomie agregacji, wskazującymi występujące trendy i relacje pomiędzy nimi, oparte na długich, niejednokrotnie wieloletnich, okresach planistycznych. Drugą grupę stanowią



Dotychczas informacja była często traktowana jako produkt uboczny lub w najlepszym przypadku współprodukt realizowanych procesów biznesowych, jednak obecnie podejście do BI zmienia się w wielu organizacjach. Strategia Business Intelligence jest podstawowym dokumentem definiującym mapę drogową zmiany tego podejścia, tworząc z informacji

zasób strategiczny firmy, wpływający bezpośrednio na uzyskiwany poziom konkurencyjności.

Realizacja tej zmiany nie jest procesem czysto technicznym. Jest to przedsięwzięcie organizacyjno-techniczne powodujące znaczącą zmianę roli informacji w prowadzeniu działalności oraz tworzące infrastrukturę IT konieczną do fizycznej implementacji tej zmiany. Strategia BI pozwala precyzyjnie ukierunkować posiadane zasoby osobowe i techniczne biorące udział w procesie, dając spójną i precyzyjną wizję celu i sposobu jego realizacji.

**Filip Łapiński**

**IBM GBS Information Management Leader**

## **Problem: Długofalowe podejście do zarządzania informacją w przedsiębiorstwie.**

**Rozwiązanie:** Strategia Business Intelligence powiązana z architekturą przedsiębiorstwa zapewnia adekwatne do potrzeb procesy zarządzania informacją i dostarczanie ich właściwym ludziom we właściwym czasie.

użytkownicy taktyczni, przekuwający decyzje i plany strategiczne firmy na poziom operacyjny. Grupa ta cechuje się większą wnikliwością niż użytkownicy strategiczni. Agregaty wyskopoziomowe ustępują miejsca danym bardziej szczegółowym, szeregi czasowe obejmują w większym stopniu półrocza, kwartały, miesiące niż lata. Niejednokrotnie występuje konieczność sięgnięcia po dane szczegółowe dotyczące konkretnego klienta lub transakcji. Ostatnią grupę stanowią użytkownicy operacyjni, będący właścicielami poszczególnych procesów biznesowych wewnętrznych lub zewnętrznych niejednokrotnie posiadający kontakt bezpośredni z klientami firmy. Ich oczekiwania są najbardziej detaliczne, skupiające się na poszczególnych klientach, zamówieniach oraz transakcjach, bez procesu agregacji – z wyraźnym dążeniem do minimalizacji czasu pomiędzy zdarzeniem biznesowym a uzyskaniem informacji analitycznej. Stworzenie docelowej strategii BI jest procesem skomplikowanym, długotrwałym i niejednokrotnie wymagającym oderwania się od realiów i przyzwyczajęń dnia codziennego. Bardzo dobre rezultaty odnosi się, wykorzystując do tego celu zewnętrzne zasoby doradcze, które mogą wykazać się nieskrępowaną kreatywnością. Analiza „z zewnątrz” niejednokrotnie wskazuje rozwiązania cechujące się wysoką wartością dodaną, które w toku dyskusji wewnętrznych prawdopodobnie nie ujrzałyby światła dziennego. Strategia BI może być tworzona przyrostowo. Oczywiście, idealnym podejściem jest objęcie jej zakresem całego przedsiębiorstwa już w pierwszym kroku, ale niejednokrotnie konieczny jest podział prac na poszczególne jednostki biznesowe, z uwzględnieniem występujących podziałów geograficznych. Tworząc dokument opisujący założenia BI, warto skupić się na istotnych kwestiach związanych z wsparciem pracy zespołowej, obejmującej zwłaszcza wspólne planowanie, zasoby i dostarczanie informacji bazujących na rolach w przedsiębiorstwie.

## **Architektura BI**

Istotnym elementem strategii Business Intelligence jest określenie założeń, podejścia oraz propozycji planowanej architektury informatycznej. Przygotowując się do opracowania dokumentu precyzującego architekturę w powiązaniu z konstrukcją informatyczną całego przedsiębiorstwa, warto oprzeć założenia architektoniczne na uniwersalnym podejściu SOA.



# Kontrola kosztów w Johnson & Johnson

*Dzięki wdrożeniu IBM Cognos w firmie Johnson & Johnson udało się objąć pełną kontrolą rachunek zysków i strat, ułatwiając menedżerom dobór rabatów i wydatków na promocje.*

Firma Johnson & Johnson jest międzynarodową korporacją zajmującą się produkcją i sprzedażą kosmetyków, sprzętu medycznego i diagnostycznego oraz farmaceutyków. Do najbardziej znanych produktów Johnson & Johnson należą oliwka JOHNSON'S BABY, krem PENATEN czy NEUTROGENA.

## Wyzwanie

W Polsce pozycja firmy wzrasta z każdym rokiem, dlatego skuteczny marketing i promocje wymagały specjalizowanych narzędzi ułatwiających prowadzenie kampanii i śledzenie efektów sprzedaży. Od 2008 r. Johnson & Johnson Poland posiada wdrożone rozwiązanie Business Intelligence IBM Cognos. Pierwsze efekty wdrożenia pozwoliły zaspokoić najważniejsze potrzeby przedsiębiorstwa, takie jak analizy i raporty. Jednak dla menedżerów zarządzających sprzedażą i marketingiem efekt wynikowy był niepełny.

*„Podejmujący decyzje biznesowe nie mieli dostępu do wielu kluczowych dla nich danych i informacji” – mówi Adrian Kosiński, analityk w Johnson & Johnson Poland. Równie istotnym zagadnieniem była również wydajność całości systemu.*

## Rozwiązanie

W pierwszym rzędzie została zalecona optymalizacja działania oprogramowania IBM Cognos. Zadania podjęła się firma S&T Services Polska Sp. z o.o., będąca polskim oddziałem grupy S&T AG. Oferuje ona usługi konsultingowe, projektowanie i wdrażanie systemów informatycznych, outsourcing i wsparcie w trybie 24/7/365 dla klientów z sektorów: bankowości, administracji publicznej, handlu detalicznego i przemysłu.

*„Naszym zadaniem było stworzenie odpowiednich agregatów informacji przechowywanych w hurtowni danych” – mówi*

## Zarządzaj wydajnością swojego biznesu

*Szybki dostęp do raportów, trafna identyfikacja czynników krytycznych dla rozwoju firmy oraz wsparcie planowania strategii przedsiębiorstwa w wersji dla małych i średnich.*

Do tej pory rozwiązania typu Performance Management dostępne były przede wszystkim dla dużych przedsiębiorstw lub firm działających w skali międzynarodowej. Od teraz również małe i średnie przedsiębiorstwa będą mogły wykorzystać zalety tego typu systemów na swoją korzyść.

**IBM Cognos Express** jest zestawem usług mającym na celu wdrożenie środowiska raportowo-analitycznego w zakresie analiz sprzedaży i kosztów. Usługi przeznaczone są dla klientów z szeroko rozumianego sektora przemysłowego, którzy posiadają zintegrowane systemy zarządzania przedsiębiorstwem klasy ERP/MRP.

**IBM Cognos Express** obejmuje dwa obszary funkcjonalne:

- **Sprzedaż** – analizy ilościowo-wartościowe sprzedaży obejmujące zrealizowaną, zafakturowaną oraz oczekiwaną sprzedaż. Analizowanie danych według wymiarów struktury kontrahentów, struktury działów sprzedaży, wyrobów.

Możliwe jest analizowanie realizacji planów sprzedaży, śledzenie odchyleń wartościowych i procentowych.

- **Finanse** – analizy kosztów w oparciu o dane z Księgi Głównej, salda i obroty kont księgowych. Analizowanie danych według przekrojów wynikających z planu kont oraz z dodatkowych rejestrowanych informacji – wymiarów konta. Możliwe jest analizowanie realizacji budżetów kosztowych, badanie odchyleń we wszystkich wymiarach, w jakich odbywa się planowanie kosztów.

Ponadto IBM Cognos Express zawiera dwa zestawy szkoleń, dla administratorów oraz użytkowników końcowych.

Głównymi zaletami rozwiązania IBM Cognos w wersji Express jest krótki czas wdrożenia, niskie zaangażowanie pracowników Klienta oraz przewidywalność kosztów.

*Dodatkowych informacji na temat rozwiązania udziela nasz ekspert:*

**Krzysztof Paż,**  
**IBM Cognos Advisory Specialist Information Management Software**

[krzysztof.paz@pl.ibm.com](mailto:krzysztof.paz@pl.ibm.com)



Paweł Pośnik, szef projektu w S&T. „Procesy zasilania agregatów przebiegają w nocy, gdy baza nie jest praktycznie obciążona. Dzięki temu procesowi informacje skonsolidowane, będące efektem wstępnych obliczeń trafiają do gotowych kostek wielowymiarowych i następnie mogą być szybko odtworzone przez użytkowników, którzy wykonują raporty ad hoc i prezentują je w formie graficznej” – dodaje Paweł Pośnik.

„W części raportowej dokonano prawdziwej rewolucji” – wspomina Adrian Kosiński. „Raporty, które były skomplikowane i liczyły się dość długo, są teraz dostępne od ręki” – dodaje. W wyniku trwającego od listopada 2008 do marca 2009 wdrożenia wprowadzono spore zmiany po stronie hurtowni danych, optymalizując dostęp do informacji. Uzupełniono źródła danych, stworzono nowe relacje między danymi i usystematyzowano słowniki. System ERP JD Edwards dla polskiego oddziału Johnson & Johnson znajduje się w Belgii, gdzie jest outsourcowany. Ze względu na ograniczenia architektoniczne podjęto decyzję, że dane o kosztach będą trafiały do księgi JD Edwards w postaci zagregowanej, z pominięciem informacji o przypisaniu kosztu do klienta

i produktu. Dane o tych przypisaniach pozyskiwane są do hurtowni z systemu firmy MSS, w którym znajdują się pełne informacje.

Ważnym elementem wdrożenia było usystematyzowanie danych i określenie źródeł. Konieczne było również wprowadzenie narzędzi ułatwiających dokładną kontrolę danych podczas ich przesyłania z systemów do hurtowni danych i podczas przygotowywania danych zagregowanych na potrzeby raportów.

„Naszym największym problemem była weryfikacja poprawności danych źródłowych” – wspomina Adrian Kosiński.

„Ważnym etapem prac było usystematyzowanie słowników klientów i produktów” – dodaje.

### Korzyści

W kwietniu 2009 wdrożenie zostało zakończone. Naturalnie, możliwa jest jego dalsza rozbudowa i uzupełnienia dotyczące zarówno samej architektury systemu, jak i dodatkowych raportów. W wyniku wdrożenia użytkownicy otrzymali solidne narzędzie analizy sprzedaży, kontroli kosztów i oceny aktualnej marży – tablice wyników (dashboard), hierarchiczny P&L. Dzięki nim menedżerowie mogą badać dowolne poziomy marży i składowe kosztów.

„Każda akcja związana ze sprzedażą, np. promocja czy zmiana ceny, ma wpływ na marżę produktu i grup produktów” – mówi Adrian Kosiński. „Dzięki IBM Cognos każdy z odpowiedzialnych za produkt lub klienta wie, na jakie rabaty może sobie pozwolić, jakie koszty promocji i marketingu nie wpłyną negatywnie na wynik finansowy, a poprzez wzrost sprzedaży przyczynią się do jego poprawy. Odpowiedzialni za sprzedaż w każdym momencie wiedzą, w jakim punkcie budżetu są i czy wyprzedzają czas i budżet” – dodaje Adrian Kosiński.

Pracownicy Johnson & Johnson Poland dopiero zaczęli korzystać z IBM Cognos, a już widzą pozytywne nowego narzędzia. Korzystają z niego praktycznie wszyscy menedżerowie w grupie Consumer i OTC – od zarządu, po menedżerów najniższego szczebla.

„S&T pomogło nam we właściwym korzystaniu z oprogramowania IBM Cognos” – mówi Adrian Kosiński. „Dzięki niemu możemy uzyskać bardzo szybko rachunek zysków i strat i śledzić, co wpłynęło na wynik aż do pojedynczej jednostki magazynowej. Potrafimy określić, jak wygląda liczbowo wynik finansowy nie tylko dla całej firmy, ale do poziomu menedżera niskiego szczebla, jednego z jego klientów lub dowolnej grupy produktów” – puentuje Adrian Kosiński.

### Dla wszystkich zainteresowanych

- podwyższeniem poziomu wykorzystania informacji z różnych obszarów przedsiębiorstwa;
- uzyskaniem pewności, że dane trafiające do raportów są prawidłowe;
- redukcją czasu i zasobów niezbędnych do tworzenia raportów;
- przyspieszeniem reakcji na zmieniające się trendy rynkowe;
- pozyskiwaniem, lepszą obsługą i utrzymywaniem klientów dzięki jasno sprecyzowanej informacji na temat ich potrzeb i oczekiwań;

### organizowany jest cykl bezpłatnych telekonferencji edukacyjnych.

Telekonferencje skierowane są do właścicieli przedsiębiorstw, dyrektorów operacyjnych, dyrektorów finansowych, dyrektorów IT.

Sesje edukacyjne poprowadzą dla Państwa eksperci z firm IBM Polska oraz S&T Services Polska.

Dzięki udziałowi w telekonferencjach będą Państwo mogli zapoznać się z zaletami zastosowania rozwiązań typu Performance Management w Państwa firmie, bez konieczności wychodzenia z własnego biura.

Wystarczy zarejestrować się na stronie:

[ibm.com/smb/pl/telekonferencje/cognosexpress](http://ibm.com/smb/pl/telekonferencje/cognosexpress)

# Planowanie i budżetowanie

*Planowanie i budżetowanie dzięki wsparciu narzędzi ma przyczynić się do lepszego przewidywania przyszłości, zapobiegania kryzysom i zwiększania zysków poprzez lepsze przygotowanie działań, a także doprowadzić do większej więzi pracowników ze strategią firmy.*

Jak pisze David A. J. Axson w swojej książce „Best practices and performance management”: plan taktyczny i plan finansowy umożliwiają organizacji wdrożenie najważniejszych mechanizmów przekształcenia celów strategicznych w konkretne akcje na poziomie grup biznesowych i zespołów.

## Cel planowania

Definiując plan taktyczny i strategiczny, odpowiadamy na dwa pytania: jakie działania taktyczne potrzebne są do realizacji nadrzędnego planu strategicznego, jaki jest spodziewany rezultat finansowy naszych działań taktycznych? Plan finansowy obejmuje dwa elementy: budżet operacyjny i budżet centralny. Budżet operacyjny składa się z przychodów i wydatków planowanych w związku z realizacją działań operacyjnych, natomiast budżet centralny to zakładane inwestycje wspierające działania operacyjne. Potrzeba dwóch planów finansowych wynika z różnego traktowania przez księgowość wydatków operacyjnych i inwestycyjnych. Proces planowania w przedsiębiorstwie inicjowany jest najczęściej przez zarząd wyznaczeniem wstępnych celów, które są wyrażone przewidywaną wartością sprzedaży, zysku i innymi parametrami łatwymi do zmierzenia. Kiedy poszczególne departamenty zapoznają się z oczekiwaniami na nowy rok, rozpoczyna się gorączkowy proces dopasowania ubiegłorocznego budżetu do nowych celów finansowych zarządu poprzez arbitralne zmiany wartości ubiegłorocznych pozycji w arkuszu kalkulacyjnym. Działania te często nie mają wiele wspólnego z rzeczywistymi zmianami w przychodach i wydatkach, jakie można przewidzieć w nadchodzącym roku budżetowym, a służą jedynie zaspokojeniu oczekiwań zarządu. Aby pracę tę wykonać prawidłowo, należy przede wszystkim wziąć pod uwagę obecne działania inwestycyjne, których efekty powinny być widoczne w nadchodzącym roku budżetowym. Uwzględniając wszystkie zmiany w strukturze przychodów i wydatków, można właściwie ocenić zmiany w budżecie na następny rok i obronić liczby przedstawione zarządowi, nawet jeżeli będą się one znacznie różnić od oczekiwań. W procesie planowania i budżetowania kluczową rolę odgrywa czas. Trzymanie się nieaktualnych i nierealnych planów budżetowych może spowodować, że wzrost kosztów stałych doprowadzi finanse

### **Problem: Kontrola aktualnego bilansu przychodów i kosztów.**

**Rozwiązanie:** Wdrożenie systemu umożliwiającego ciągłą aktualizację planów budżetowych i stałą kontrolę, w jakim punkcie zakładanego planu znajduje się przedsiębiorstwo, lepsze wykorzystanie przepływów pieniężnych i szybsze wykrywanie problemów.

### **Problem: Szybka odpowiedź na pytania w rodzaju: Co się stanie, jeśli obniżymy koszty produkcji o 5%? Co będzie, jeśli spadnie kurs dolara?**

**Rozwiązanie:** Odpowiedzi na te pytania można łatwo sprawdzić, stosując analizę scenariuszową, „co, jeśli” dla stworzonego budżetu przedsiębiorstwa i badać różne warianty przyszłości, z góry przygotowując się na możliwe zdarzenia.

przedsiębiorstwa do kryzysu. Dzięki aktualizacji planów budżetowych można nie tylko zawczasu uchronić się przed nadchodzącym niebezpieczeństwem, ale także – jeżeli rezultaty sprzedaży będą lepsze od założonych – lepiej wykorzystać środki finansowe i wcześniej rozpocząć inwestycje przynoszące dalsze źródła dochodów.

Dążąc do poprawy efektywności procesów w przedsiębiorstwie, często szuka się niedoskonałości w ich przepływach i działaniu, a zupełnie zapomina się o systemie planowania i zarządzania. Brak systemu planowania lub jego nieefektywność często kończy się tym, że z biegiem czasu dobrze działające, już ustalone procesy zaczynają tracić swoje parametry. Stąd też obowiązkowym elementem nadzoru zarządczego jest zaplanowanie i uruchomienie systemu planowania, który pozwala na ciągłe doskonalenie. Planowanie efektywności to szereg działań związanych z oczekiwaniami w stosunku do procesów w przedsiębiorstwie. Przykładowo, jeżeli jednym z celów strategicznych jest czas realizacji procesu – 3 dni – zadaniem będzie takie zaprojektowanie procesu, aby ten wymóg spełnić. Związane to będzie z odpowiednim zbiorem aktywności, przydzieleniem wystarczających zasobów czy wsparciem ze strony informatyki. Wszystkie czynności można znacznie łatwiej wprowadzać i nadzorować, jeśli posiada się odpowiednie narzędzia. Powinny one zapewniać następujące funkcje:

- zwiększenie efektywności zarządzania finansami firmy;
- poprawę wydajności procesów budżetowania i planowania finansowego;

- rozszerzenie zakresu przygotowywanych analiz scenariuszowych;
- wysoką skalowalność umożliwiającą jednoczesną pracę nad budżetem wielu użytkowników.

### Narzędzie

IBM Cognos 8 Planning jest zintegrowanym rozwiązaniem do planowania, budżetowania i prognozowania, które obejmuje wszystkie etapy procesu planowania w przedsiębiorstwie: modelowanie, planowanie, budżetowanie, monitorowanie, analizowanie i prognozowanie. Rozwiązanie jest proste w użytkowaniu, a dzięki szybkiemu dostępowi do danych i łatwej integracji z istniejącymi w firmie systemami umożliwia uczestnictwo w planowaniu wielu użytkowników zaangażowanych w procesy, przy czym agregacja danych z różnych centrów kosztów dokonuje się niemalże w czasie rzeczywistym.

Zaletą rozwiązania IBM Cognos jest możliwość wyrażenia celów i sposobów ich osiągnięcia w postaci hierarchicznych planów, mierników i raportów. Pozwala to też na łatwe przechodzenie od ogólnych celów strategicznych ustalonych przez zarząd do szczegółowych zadań taktycznych na poziomie grup biznesowych lub uczestników procesów. Planowanie następuje więc np. na poziomie regionów, oddziałów i poszczególnych stanowisk. Ważnym elementem kontroli procesów w przedsiębiorstwie jest śledzenie na bieżąco poziomu wykonania założonego planu. Dzięki temu możliwa jest ciągła aktualizacja przyjętych założeń i optymalizacja działań w celu jak najlepszego dostosowania się do zmieniających się warunków zewnętrznych. W ten sposób IBM Cognos 8 BI pozwala uniknąć rozbieżności między rezultatami uzyskanymi przez przedsiębiorstwo a wielkościami zdefiniowanymi w planie. Synchronizacja i zarządzanie połączonymi ze sobą wzajemnie poszczególnymi planami pozwala na powiązanie efektywności operacyjnej z wynikami finansowymi. Jednocześnie system umożliwi ciągłe planowanie, z możliwością dziennej, tygodniowej lub miesięcznej aktualizacji. W praktyce oznacza to spełnienie postulatu aktualnych prognoz sprzedaży i zysku dla zarządu w przekroju całej firmy, nie tylko w kategoriach finansowych. W efekcie przyczynia się do ograniczenia kosztów działalności przedsiębiorstwa, a większa trafność planów przygotowywanych na podstawie analiz przekłada się na zwiększenie zysków firmy.

### Od modelowania do wizualizacji

System wspomagający proces planowania i budżetowania pozwala na modelowanie procesu budżetowania oraz uczestnictwo użytkowników w tym procesie.

Początkowym etapem planowania jest zwykle modelowanie budżetu. Elastyczne i szybkie modelowanie budżetów i planów (w ciągu kilku dni, a nie miesięcy) umożliwia stałą kontrolę stanu przedsiębiorstwa. „Breakback” – wsteczna aktualizacja danych od podsumowań – pozwala na zmiany wyniku finansowego netto i proporcjonalną aktualizację wartości dla całego modelu.

Równocześnie analiza scenariuszowa „co, jeśli” (what-if) umożliwia tworzenie, porównywanie i modyfikowanie różnych scenariuszy budżetu. Analiza „co, jeśli” pozwala m.in. ocenić wpływ różnych czynników, np. co się stanie jeśli obniżymy koszty produkcji o 5%?



Planowanie jest nieodłącznym procesem niezbędnym w realizacji każdego biznesu. W zależności od branży, sytuacji rynkowej i uwarunkowań danej organizacji procesy te mogą wyglądać różnie.

Kluczową rolą planowania jest dystrybucja celów w organizacji (model Top-Down) ale również jednoczesne urealnianie tych celów poprzez przekazywanie możliwości i potrzeb z dołu organizacji (model Bottom-Up).

Połączenie tych dwóch perspektyw planistycznych daje organizacji osiągnięcie pewnej równowagi pomiędzy ambicjami i możliwościami. Urealnienie planów, jak również fakt że pracują nad nimi różne osoby i grupy powodują większą więź pracowników ze strategią firmy. Plany takie posiadają także istotną rolę motywacyjną

Typowe wdrożenie w warunkach naszego rynku realizowane jest w organizacjach które już działają na pewnym zestawie instrumentów planistycznych. Są to mniej lub bardziej zaawansowane środowiska zbudowane np. w oparciu o MS Excel. Wiedza biznesowa w nich zawarta oraz wiedza biznesowa osób odpowiedzialnych za planowanie i kontroling stanowić mogą istotny wkład inicjalny do przeprowadzenia analizy potrzeb klienta. Oczywiście zdarza się też tak, że należy rozpocząć wdrożenie od zera metodą „czystej kartki”. Niewątpliwie dużą pomocą we wdrożeniu aplikacji planistycznej może być zastosowanie predefiniowanych modeli planistycznych które może zaofiarować producent oprogramowania. W ramach produktu IBM Cognos 8 Planning nasi klienci skorzystają z szeregu takich template'ów zbudowanych przez światowej klasy specjalistów od planowania i kontrolingu w ramach IBM Cognos Innovation Center. Mogą one stanowić bardzo cenny inicjalny wkład do wdrożenia stanowiąc szablon modelu planistycznego.

**Piotr Stopczyński**  
IBM Cognos Advisory Specialist

co będzie, jeśli spadnie kurs dolara? Efektywne wykorzystanie modeli i scenariuszy pozwala na budowanie prognoz i modeli predykcyjnych na przyszłość. Dzięki temu zarządzający otrzymuje natychmiastową odpowiedź, z uwzględnieniem wszystkich raportów finansowych jednocześnie.

IBM Cognos 8 Planning umożliwia równoczesną pracę wielu użytkowników nad planami, w dobrze sobie znanym narzędziu – Excelu – i komunikację na specjalnym portalu użytkowników lub poprzez e-mail. Wspólna praca nad budżetem oznacza odpowiedzialność użytkowników za poszczególne elementy – arkusze planistyczne. Pozwala jednocześnie na natychmiastową aktualizację danych, a także na współdzielenie informacji poprzez portal internetowy. Każdy z użytkowników wypełnia arkusz, za który jest odpowiedzialny, jednocześnie kontrolerzy mogą przeglądać plany poszczególnych działów czy obszarów firmy. Aktualizacja budżetu po zmianach następuje automatycznie, w czasie rzeczywistym. IBM Cognos 8 Planning umożliwia konsolidację wielu budżetów, planów czy też raportów finansowych w całym przedsiębiorstwie. Polega to na wprowadzeniu lub imporcie danych do systemu, który łączy je na wyższym poziomie szczegółowości. System pozwala także na przedstawienie modelu budżetu w formie graficznej: połączeń między jego elementami, wykresów, raportów.

# Zarządzanie wiedzą w firmie

*W ostatnim czasie największe sukcesy odnosiły firmy potrafiące szybciej od konkurencji wykorzystać wiedzę i technologię oraz adaptować odpowiednie modyfikacje w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej. Umiejętność gromadzenia informacji pochodzących z otoczenia, przekształcania ją w cenną wiedzę oraz przekazywania jej w czytelnej formie wspierane przez narzędzia internetowe stanowi jedno z największych osiągnięć technologicznych dla biznesu ostatniego ćwierćwiecza.*

Zdolność podejmowania trafnych decyzji we właściwym czasie to „być albo nie być” każdej firmy. Stwierdzenie jest na pozór trywialne, ale zapewnienie pracownikom realnych możliwości decyzyjnych pozostaje nadal dla większości firm poważnym wyzwaniem. Technologie informatyczne stanowią nieodzowne wsparcie dla procesu decyzyjnego, zasadniczo zmieniając go jakościowo. Umożliwiają także skorzystanie z wiedzy rozproszonej i pozornie niedostępnej np. w umysłach i głowach osób gromadzonej w nieformalnych grupach i społecznościach (np. fora internetowe, grupy dyskusyjne, wikipedie, portale społecznościowe).

## Gromadzenie wiedzy w przedsiębiorstwie

Dzieje się tak dlatego, że w wielu wypadkach analiza ilościowa sytuacji jest możliwa wyłącznie z wykorzystaniem odpowiednich modeli matematycznych i narzędzi IT. Bez technologii wiedza i doświadczenie pozostają w umysłach konkretnych, indywidualnych osób (tzw. wiedza ukryta – tacit knowledge). Firmy tracą je wraz ze zmianami personelu, ale także przez zwyczajne ludzkie ograniczenia. Dlatego po kilku latach nie można wymagać, aby ktoś pamiętał dane szczegółowe, konteksty, podstawy podjętych decyzji. Nikt nie pamięta na poziomie informacji

**Problem:** Uniknięcie błędów z przeszłości, wykorzystanie zdobytej wiedzy prowadzącej do sukcesu

**Rozwiązanie:** Gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy w organizacji

**Problem:** Gromadzenie wiedzy w taki sposób, by była ona dostępna dla wszystkich członków społeczności

**Rozwiązanie:** Portale społecznościowe, portale dla grup użytkowników, pracowników

**Problem:** Przekazywanie wiedzy nowym pracownikom przez doświadczonych pracowników z długoletnim stażem i wysokimi kwalifikacjami

**Rozwiązanie:** Programy mentorskie

detalicznych, jak zrealizowano ten „słynny wzrost sprzedaży” albo dlaczego „jakaś promocja zawiodła”. Wsparcie podejmowania decyzji ma więc wiele wspólnego z gromadzeniem i archiwizacją danych oraz informacją. W ten sposób firma buduje unikalne repozytorium wiedzy, do którego może się odnieść. Zarządzanie wiedzą to nie tylko zarządzanie informacją nieustrukturyzowaną. To także gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie danych jakościowych oraz liczbowych z odpowiednim opisem.

## Definicja

*Zarządzanie wiedzą polega na przyjęciu systematycznego podejścia do dostarczania właściwych informacji, właściwym osobom, we właściwym czasie.*

## Jak wygląda podejście systematyczne?

- Szukaj potrzebnych informacji.
- Jeśli nie możesz znaleźć informacji, poproś o radę społeczność lub specjalistę merytorycznego.
- Zarejestruj uzyskane informacje, aby były w przyszłości dostępne również dla innych użytkowników.
- Dziel się swoją wiedzą z innymi.
- Wspieraj realizację celów organizacji i dostarczaj wartość.



Dla nas, konsultantów IBM, zarządzanie wiedzą ma kluczowe znaczenie. Musimy umieć gromadzić swoją wiedzę, zarządzać nią i przekazywać innym.

Zarządzanie wiedzą według IBM polega na dostarczaniu właściwych informacji właściwym osobom, we właściwym czasie.

Zarządzanie wiedzą obejmuje zarządzanie

treścią, włączanie wiedzy w obieg czyli archiwizację i systematyzowanie informacji, a także dotyczy takich obszarów jak treningi i szkolenia i współdziałanie w ramach grup i zespołów pracowniczych.

Prawdopodobnie najważniejszym obszarem, który wymaga największej pracy i wsparcia ze strony organizacyjnej oraz narzędziowej jest usystematyzowanie wiedzy ukrytej. Problem ten dotyczy zwłaszcza przedsiębiorstw ze starzejącymi się kadrami, gdzie wiedza musi być przetransferowana do młodych pracowników w taki sposób by proces ten nie był uciążliwy dla starszych pracowników i zapewniał im takie warunki, by chętnie dzielili się swoimi wiadomościami. Przedsiębiorstwa, które są w takiej sytuacji muszą stworzyć odpowiednią kulturę, która sprzyjałaby transferowi wiedzy i współdziałaniu. Rozwiązania organizacyjne muszą być wsparte przez odpowiednie narzędzia takie jak mechanizmy Web 2.0, rozwiązania portalowe, budowane w ramach przedsiębiorstwa wikipedie. Bezpośrednie wsparcie narzędziowe ze strony zarządzania treścią i mechanizmów portalowych oferuje IBM FileNet i WebSphere.

**Piotr Darwaj**  
IBM Managing Consultant

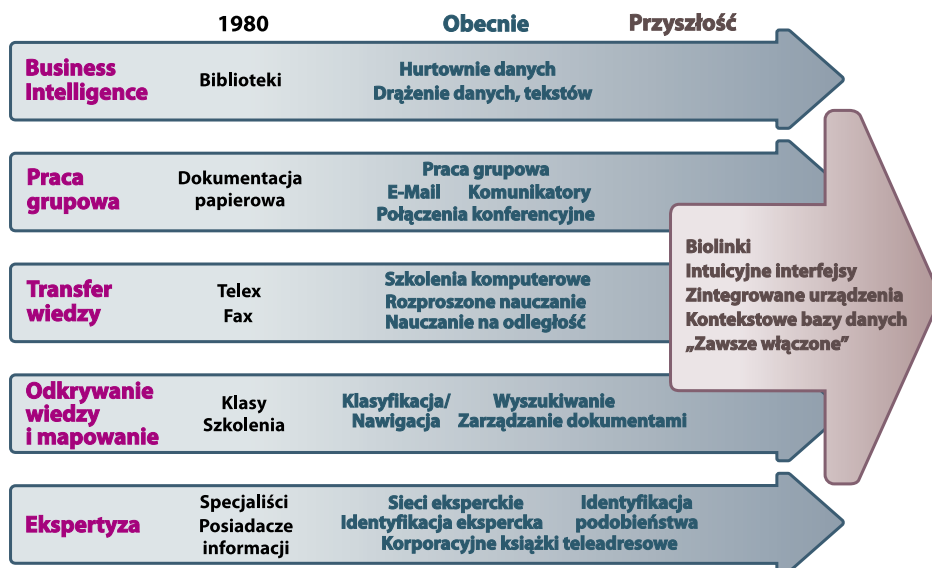
### Znaczenie wiedzy sformalizowanej i niesformalizowanej

Według raportu „Personal Information and Knowledge Management Report” organizacji Information Worker Productivity Council przeciętny pracownik umysłowy spędza obecnie dziennie średnio 1 godzinę i 35 minut na odpowiadanie na maile i 47 minut na rozmowy telefoniczne. Inne zajęcia typowego pracownika zajmującego się gromadzeniem, przetwarzaniem i przekazywaniem wiedzy obejmują także wyszukiwanie informacji, selekcjonowanie jej i tworzenie dokumentów. Ci właśnie ludzie – pracownicy wiedzy – kształtują rzeczywistość w świecie biznesu. Przykładem narzędzia wspierającego tego typu pracę jest dedykowany portal dla użytkowników,

w którym gromadzone są odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania lub wskazówki tips & tricks. Rozwiązanie to doskonale sprawdza się także w przypadku portali dla klientów przedsiębiorstw, gdzie znajdować się mogą porady zaawansowanych użytkowników tej społeczności i pracowników – ekspertów. Fizyczną realizacją tego rozwiązania są fora dyskusyjne i działy porad w takich portalach. Innym sposobem współdzielenia wiedzy, poza rozwiązaniem portalowym jest program mentorski. Metoda ta sprawdza się doskonale zwłaszcza w przypadku wdrażania do pracy nowych pracowników, badania potwierdzają także skuteczność tej metody do poprawy satysfakcji pracowników, którzy mogą podzielić się swoimi doświadczeniami i umiejętnościami oraz tych, którzy z tej sposobności korzystają.

Najważniejsze metody komunikacji to: grupy dyskusyjne, narzędzia komunikacji (chat, poczta elektroniczna, instant messaging, telekonferencje), wyszukiwarki, katalogi, portale, personalizacja serwisów informacyjnych, listy mailingowe, who is who – wszystko to dobrze znamy ze stron internetowych. Zaopatrzone w informacje pochodzące z systemów klasy Business Intelligence stanowią bardzo sprawne narzędzie.

Typowym przykładem implementacji systemów zarządzania wiedzą są systemy zarządzania promocjami czy prognozowania sprzedaży. Należy jednak pamiętać o nadrzędnej konieczności identyfikowania celów wobec całej reszty procesu decyzyjnego. Określenie właściwych celów warunkuje zastosowanie jakichkolwiek rozwiązań wspomagania decyzji. W ten sposób uwzględni się gromadzoną systematycznie w firmie wiedzę. Każdy kolejny cykl procesu decyzyjnego będzie wzbogacał wiedzę firmy.



Ewolucja zarządzania wiedzą przyspiesza gwałtownie

# Inteligentny bank

*Wdrożenie IBM Cognos i stworzenie centrum kompetencyjnego za pomocą Departamentu Informacji Zarządczej pozwoliło Raiffeisen Bank Polska szybciej spełniać potrzeby informacyjne zarządu i poszczególnych jednostek biznesowych, jednocześnie podnosząc efektywność i ograniczając koszty wdrożenia.*

Raiffeisen Bank Polska SA działa na polskim rynku od 1991 r. Koncentruje się na obsłudze średnich i mniejszych firm oraz polskiej klasy średniej. Od momentu powstania bank rozwija się dynamicznie, plasując się obecnie na dziesiątym miejscu w sektorze bankowym pod względem wartości aktywów. W sprawnym zarządzaniu bankiem, zwłaszcza w obliczu kryzysu na rynkach finansowych, może pomóc nowy system informacji zarządczej, wspierający proces decyzyjny.

## Potrzeby informacyjne

W 2006 r. Raiffeisen Bank rozpoczął wdrażanie nowego systemu informacji zarządczej, bazującego na standardach obowiązujących w całej Grupie Raiffeisen. Rozwiązanie, zbudowane na podstawie Korporacyjnej Hurtowni Danych, wykorzystywało wydajny silnik raportowy IBM Cognos. W tym samym czasie zwiększyły się potrzeby użytkowników dotyczące raportowania. Korzystając zatem z konieczności wdrożenia nowego systemu dla zarządu oraz właściciela (Grupa Raiffeisen International), zdecydowano się w 2007 r. uruchomić w banku niezależny projekt, którego celem było dostarczenie raportów zarządczych dla całej kadry menedżerskiej oraz osób odpowiedzialnych za sprzedaż i zarządzanie produktami.

Dodatkowym argumentem za wdrożeniem w obszarze raportowania zarządczego rozwiązania IBM Cognos był zbudowany już w banku na tej samej platformie system raportowy w obszarze ryzyka. Istniała zatem możliwość budowy platformy raportowej integrującej dane z obszarów kontrolingu, ryzyka i (w dalszym etapie) księgowości. „Potrzebowaliśmy wydajnego systemu raportowego dla ponad 600 użytkowników, umożliwiającego prezentację potrzebnych im parametrów finansowych i operacyjnych poprzez przeglądarkę i do tego w trybie online. Rezygnujemy również z tradycyjnego podejścia, w którym zarząd i menedżerowie otrzymują sztywne formatki raportów na zagregowanym poziomie, a poziom szczegółowości dostarczanych raportów jest dostosowany do konkretnej decyzji. Raporty zbudowane na platformie 'Raporty Cognos' tworzone są 'w locie' po wybraniu parametrów przez użytkownika” – mówi Edyta Dziekońska, kierownik projektu wdrożenia systemu raportowania zarządczego w Raiffeisen Bank Polska.



**Jarosław Łach**, Dyrektor Departamentu Informacji Zarządczej w Raiffeisen Bank Polska

W marcu 2007 r. rozpoczęto prace nad wdrożeniem silnika raportowego i przygotowaniem źródeł danych. Po półtora roku, w czerwcu 2008 r., uruchomiono pierwsze raporty dotyczące części kosztowej banku. W drugim etapie przystąpiono do tworzenia raportów przeznaczonych dla pracowników odpowiedzialnych za część przychodową banku, którą ukończono we wrześniu 2008 r.

## Centrum kompetencyjne

Wraz ze zmianami w dostępie do narzędzi BI przekształcano strukturę organizacyjną banku w taki sposób, by ułatwić wdrożenie systemów BI, zarządzanie nimi i łatwiejsze gromadzenie doświadczeń. Wynikiem tych zmian było powstanie Departamentu Informacji Zarządczej, który pełni funkcje BI Competence Center.

„Na początku musieliśmy odtworzyć w narzędziu Cognos wszystkie raporty, którymi posługiwali się wcześniej na co dzień użytkownicy” – wspomina Jarosław Łach, dyrektor Departamentu Informacji Zarządczej w Raiffeisen Bank Polska. „Dopiero potem, w miarę poznawania nowego narzędzia, użytkownicy mogli lepiej wykorzystać jego możliwości i życzyć sobie rozwinięcia informacji w bardziej rozbudowanych raportach typu drill down, co pozwalało efektywniej wykorzystać posiadane dane. Ten etap rozwoju systemu, czyli spełnianie pojawiających się oczekiwań ze strony użytkowników, trwa do dzisiaj” – dodaje Jarosław Łach.

Realizację wdrożenia powierzono firmie MINERAL MIDRANGE, dostawcy i wykonawcy projektów Business Intelligence.

„Wdrożenie przebiegało sprawnie, bo samo narzędzie IBM Cognos zapewnia łatwą modyfikację i płynne dostosowywanie raportów i ich wyglądu do zmieniających się z czasem potrzeb biznesowych” – wspomina Rafał Kun, project manager w firmie MINERAL MIDRANGE.

## Czynnik ludzki wdrożenia

Wraz z rozwojem systemów informacyjnych BI zadbano o właściwą komunikację i przekonanie użytkowników o użyteczności narzędzia. „W komunikacji mailowej przesyłane były informacje o cechach systemu oraz wykonane zostały przez bank filmy szkoleniowe prezentujące możliwości nowego narzędzia, a także

sposób korzystania z niego w odniesieniu do konkretnych potrzeb pracowników wraz z opisaniem krok po kroku, co zrobić, by uzyskać raport zgodny z potrzebami. Po zakończeniu wstępnego etapu wdrożenia i odtworzeniu znanych użytkownikom z arkusza kalkulacyjnego raportów powrócono do użytkowników, zadając im pytanie: *W jaki sposób możemy rozszerzyć istniejące raporty, aby były dostosowane dla waszych potrzeb?*” – opowiada Edyta Dziekońska

W pierwszej kolejności skoncentrowano się na tworzeniu rozwiązań najpotrzebniejszych z punktu widzenia rozwoju biznesu, tzn. na monitoringu i wsparciu sprzedaży w takich obszarach, jak: rozliczenia sprzedawców, analiza dochodowości produktów, klientów, jednostek biznesowych, prezentacja wskaźników, benchmarków. W ten sposób zbudowano system, pozyskano zaufanie użytkowników do nowego narzędzia i rozwijano je zgodnie z potrzebami poszczególnych działów biznesowych.

### Portal raportowy

Zwieńczeniem tych prac było zbudowanie portalu raportowego służącego wszystkim pracownikom banku.

*„Dzięki portalowi raportowemu stworzyliśmy jedno miejsce, w którym użytkownik ma dostęp do raportów zarządczych”* – twierdzi Jarosław Łach.

Po zalogowaniu się każdy użytkownik uzyskuje dostęp do własnego obszaru informacji. Rozwiązanie to obejmuje zakładki raportowe, przeznaczone dla zdefiniowanych grup użytkowników (np. kadry menedżerskiej, analityków biznesowych, relationship managerów), w których umieszczono:

- zaprojektowane zgodnie z potrzebami danej grupy użytkowników **zestawy raportów syntetycznych**, umożliwiające dynamiczną wizualizację wyników w formie tabel i wykresów;
- **wielowymiarowe raporty umożliwiające** analizowanie danych w różnych przekrojach biznesowych (wykorzystujące zasadę 'drill down', czyli automatyczne przechodzenie z raportów zagregowanych do raportów szczegółowych);
- **koszki danych OLAP** przeznaczone dla analityków.

*„Raporty przygotowywane są zgodnie z wymaganiami grup użytkowników i pozwalają im śledzić relacje z klientami, ich dochodowość i różne wskaźniki. Raporty zarządcze dostępne są w trybie miesięcznym, ale w odpowiedzi na zgłaszane potrzeby jednostek biznesowych udostępniono również raportowanie w trybie dziennym, a ich aktualizacja odbywa się w nocy”* – mówi Jarosław Łach.

Bardzo ważnym aspektem wdrożenia raportowania zarządczego na platformie IBM Cognos było zapewnienie najwyższych standardów bezpieczeństwa danych. *„Poszczególni pracownicy,*



**Edyta Dziekońska**, Kierownik Projektu Wdrożenia Systemu Raportowania Zarządczego w Raiffeisen Bank Polska

*np. sprzedawcy, mają dostęp tylko do danych, które dotyczą ich bezpośrednio i do których powinni mieć dostęp ze względu na produkty, którymi się zajmują, obszar geograficzny i klientów”* – mówi Edyta Dziekońska.

Portal raportowy banku objęty został podwójnym systemem ochrony przed dostępem osób niepowołanych. Poprzez system logowania i zarządzania prawami grupowymi zabezpiecza on informacje na poziomie poszczególnych zakładek portalu oraz na poziomie dostępu do baz danych.

Nad rozwojem portalu czuwa Departament Informacji Zarządczej. Są to zarówno pracownicy zajmujący się rozwojem technologicznym i biznesowym platformy, programiści, analitycy biznesowi, jak i specjaliści od poszczególnych, działających w banku systemów informatycznych, z którymi współpracuje hurtownia danych systemu BI.

### Korzyści

Po podjęciu decyzji o rozwoju platformy „Raporty Cognos” bank wykonał dynamiczny ruch w kierunku rozwoju narzędzi analitycznych i wdrożenia ich poprzez portal raportowy we wszystkich obszarach biznesowych. Najważniejszą z dotychczas uzyskanych korzyści było zunifikowanie procesów raportowych oraz standardów obsługi użytkowników raportów z różnych obszarów biznesowych przez dedykowane centrum kompetencyjne w Departamencie Informacji Zarządczej. Dzięki temu szybko można dodać nowego użytkownika, nadać lub odebrać mu prawa do poszczególnych obszarów informacji. Samo narzędzie umożliwiła teraz szybsze tworzenie raportów, zapewniając dostosowywanie wyglądu i zawartości prezentowanych danych do zmieniających się z czasem potrzeb.

*„Obecnie dołączenie nowego obszaru danych, czyli całego systemu informatycznego wraz z jego bazami danych, trwa już nie miesiące, ale kilka lub kilkanaście dni”* – mówi Jarosław Łach. *„Po tym czasie wszystkie dane z nowego obszaru dostępne są dla zdefiniowanej grupy użytkowników poprzez portal raportowy”.*

Stworzenie jednego centrum kompetencyjnego pozwala gromadzić doświadczenie w ramach tego samego zespołu. Obniża to koszty i usprawnia organizację, ponieważ te same potrzeby informacyjne realizowane są z uwzględnieniem potrzeb całego banku, a nie tylko jednej wybranej grupy użytkowników.

Wspólne spojrzenie na potrzeby informacyjne pozwala wykorzystać te same narzędzia BI dla różnych grup biznesowych, co oszczędza czas i pieniądze. Unikamy również bardzo częstego w dużych organizacjach dublowania systemów i kompetencji w wielu obszarach, nie mówiąc już o częstych problemach ze spójnością definicji i uzgadnianiem danych w raportach.



**Rafał Kun**, Project Manager w firmie MINERAL MIDRANGE



# Centrum kompetencyjne BI

*Firmy i organizacje na co dzień borykają się z pytaniami, które definiują ich sukces na rynku – np. dlaczego klienci przestali korzystać z naszych usług? Odpowiedzi drzeмиą często w hurtowni danych, której potencjał pozostaje w wielu przypadkach niedostępny dla działów biznesowych. W czerpaniu korzyści z zastosowań technik Business Intelligence w firmie pomogą ludzie z Centrum Kompetencyjnego BI.*

Celem tworzenia zespołu kompetencyjnego BI (Business Intelligence Competence Center) jest przygotowanie łącznika między hurtownią danych i zespołem przygotowującym analizy a ludźmi korzystającymi z analiz w swojej pracy. Zespół ten ma za zadanie aktywnie przekazywać wiedzę o tym, jak skorzystać z hurtowni danych, jak używać narzędzi dostępu do danych, współtworzyć najlepsze praktyki korzystania z informacji zawartych w BI i wyzwolić dla firmy potencjał drzeмиący w hurtowni danych. Pocztą zwrotną BICC przekazuje potrzeby firmy językiem zrozumiałym dla programistów i osób wdrażających IT.

## Do czego przydaje się BICC?

Ponieważ rola BI jako strategicznego zasobu firmy wciąż rośnie, organizacje muszą przykładać coraz większą wagę do umiejętnego posługiwania się tym narzędziem przez poszczególnych użytkowników i grupy biznesowe.

Rozwiązania Business Intelligence stanowią kluczowy składnik architektury korporacyjnej zarówno z punktu widzenia dostarczania wartości, jak i zarządzania ryzykiem. We współczesnej organizacji potrzeba wykorzystania narzędzi BI może obejmować znacznie szersze grono osób niż tradycyjnie rozumiana grupa menedżerów korzystających z systemów analitycznych i raportowych. Dotyczy to zwłaszcza grupy administrujących organizacją na poziomie strategicznym. Infrastruktura automatyzująca transakcje jest ważna, jednak rzeczywista wartość wielu gromadzonych danych objawia się wówczas, gdy na ich podstawie możemy podjąć decyzje o długofalowych konsekwencjach, takie jak wprowadzenie nowego produktu, wycena kontraktu, wybór dostawcy usługi lub produktu czy reorganizacja procesów. Z tego powodu systemy BI są elementem architektury, w którym określa się ryzyko związane z jakością narzędzi analitycznych, a zwłaszcza z jakością pozyskiwanych dzięki nim informacji. Nieaktualne, niekompletne, błędne czy niespójne dane

### **Problem: Niezrozumienie potrzeb biznesu przez IT.**

**Rozwiązanie:** Stworzenie centrum kompetencyjnego, w którym wykwalifikowane osoby potrafią tłumaczyć potrzeby działów biznesowych na specyfikację wymagań systemowych dla IT.

### **Problem: Brak zdefiniowanych potrzeb dotyczących BI na poziomie całej organizacji. Projekty pojawiają się ad hoc i są prowadzone bez standardów w różnych grupach projektowych.**

**Rozwiązanie:** Wdrożenie BICC pozwala stworzyć spójną koncepcję BI dla całego przedsiębiorstwa, usystematyzować wiedzę, opracować standardy i efektywniej zarządzać posiadanymi zasobami dla projektów BI.

### **Problem: Brak skonsolidowanej wiedzy o produktach, klientach.**

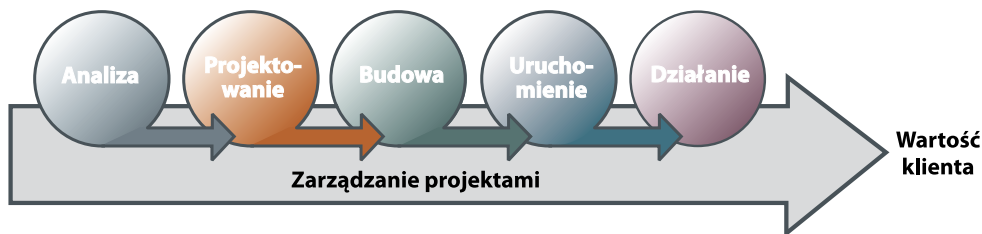
**Rozwiązanie:** Jednym z zadań centrum kompetencyjnego Business Intelligence może być zarządzanie danymi – Master Data Management – czyli wprowadzanie informacji (np. o nowym kliencie) tylko raz w jednym systemie, a następnie zastosowanie jej w innych systemach.

pogarszają jakość podejmowanych decyzji zarówno operacyjnych, taktycznych, jak i strategicznych. Do zadań centrum kompetencyjnego należy zatem czuwanie nad poprawnością i spójnością danych, określane mianem Master Data Management. Dbałość ta ma na celu ustalenie „jednolitej wersji prawdy” i uwspólnienie spojrzenia na fakty, np. na dane o kliencie. Z danych gromadzonych w bazach musi jednoznacznie wynikać, czy przedsiębiorstwo

## Zarządzanie projektami BI

Projekty charakteryzuje zarówno ich istotność wobec strategicznych celów przedsiębiorstwa, jak i ryzyko. Najtrudniejszy jest wybór między projektami z potencjalnie wysoką stopą zwrotu z inwestycji i dużym ryzykiem a mniej strategicznymi projektami, ale bardziej spójnymi ze strategią całego przedsiębiorstwa. Przed podjęciem decyzji o wyborze priorytetu projektu należy dokładnie ocenić, czy ryzyko przedsięwzięć najistotniejszych z punktu widzenia strategii zostało właściwie wyznaczone.

David A. J. Axson, „Best practices and performance management”, drugie wydanie, str. 115



Fazy projektu BI

zarabia na danym produkcie, usłudze lub kliencie. Nie jest to oczywiste w sytuacji, gdy dane finansowe są gromadzone w różnych bazach i systemach, które nie mają między sobą bezpośrednich powiązań.

Rozwiązaniem są procedury i systemy umożliwiające wprowadzenie klienta wyłącznie w jednym systemie, by wpisane dane były automatycznie przepisane do pozostałych systemów (system of entry). Stworzeniem takiego systemu może zajmować się BICC, któremu często powierza się odpowiedzialność za jakość danych.

BICC określa jednak przede wszystkim wiedzę, standardy i kompetencje w zakresie Business Intelligence. BICC zapewnia niezbędną platformę porozumiewania się między grupami interdyscyplinarnymi i w efekcie zwiększa się efektywność wykorzystania narzędzi BI w całej organizacji.

Centrum kompetencyjne pozwala skupić się na osiągnięciu korzyści z wiedzy potrzebnej do zarządzania w krótszym czasie i niższym kosztem oraz umożliwia szybsze przyswojenie informacji przez jej użytkownika końcowego, pomagając zachować standardy posługiwania się danymi.

Dzięki BICC organizacja i jej jednostki biznesowe są w stanie łatwiej zrozumieć wzajemne powiązania między sobą. Istotnym aspektem są także spójne procedury dostarczania informacji dla regulatora, pomagające w lepszej organizacji pracy.

**Zespół**

Zespół BICC powinien składać się z ludzi pochodzących z różnych działów, przy czym musi być zachowana właściwa proporcja pomiędzy osobami pochodzącymi z działów technicznych (około 1/3 składu) a tymi, którzy pochodzą z departamentów biznesowych (około 2/3 składu BICC). W przypadku zachwiania tej proporcji na korzyść osób

o doświadczeniu technologicznym występuje zagrożenie, że centrum nie zapewni odpowiedniej oferty biznesowej i pozostanie po prostu działem hurtowni danych. Zbyt mała reprezentacja osób o znajomości technologii BI pozbawi centrum

wiedzy niezbędnej do skorzystania z hurtowni danych. Przy tworzeniu zespołu BICC należy pamiętać o jego nadrzędnym celu: powinien być zdolny do wypracowania technik pracy z danymi na potrzeby firmy, a później musi nauczyć osoby używające tej wiedzy w praktyce korzystać z tych technik.

**Rozwój**

Wraz z dojrzewaniem struktur organizacyjnych zmienia się rola i funkcje centrum kompetencyjnego. W początkowym stadium, zaraz po utworzeniu (BICC Lite), do najważniejszych celów jednostki należy wypracowanie zasad współpracy z poszczególnymi grupami biznesowymi, a także stworzenie strategii rozwoju systemów BI w całej korporacji. Poza celami strategicznymi warto również określić wizję technologiczną rozwoju Business Intelligence, uwzględniającą założenia dotyczące użytych technologii zarówno na poziomie silników analitycznych, jak i baz danych oraz hurtowni. Na tym etapie należy zadbać o rozwój poszczególnych członków zespołu, wzmacniając ich kompetencje i zapewniając odpowiednie szkolenia, które kończą się uzyskaniem certyfikatów potwierdzających zdobytą wiedzę.

Kolejnym szczeblem rozwoju jest przekształcenie BICC w centrum świadczonych usług (BICC Shared Services). Na tym etapie wypracowywane są najlepsze praktyki działania centrum kompetencyjnego, wprowadza się nowe kompetencje BICC dotyczące nadzoru nad danymi (Data Governance and Stewardship).

Ostatnią formą rozwoju BICC jest świadczenie usług scentralizowanych (BICC Central Service). Nie oznacza to jednak, że każda organizacja powinna dążyć do przekształcenia

Porównanie podejścia ograniczonego i kompleksowego (BICC) do Business Intelligence

| Taktyczny Business Intelligence                               | Strategiczny BI z wczesnym BICC   | Strategiczny BI z zaawansowanym BICC  |
|---|---|---|
| Kierowany przez biznes, orientujący się na konkretne projekty | Kierowany przez biznes, IT rozwija standardy projektowe, promując dokumentację projektową                       | Kierowany przez biznes i IT, wspólna wizja rozwiązań, metodyk, standardów i dokumentacji  |
| Decentralizacja: wiedza ekspercka, metryki departamentowe     | Zainicjowane przez BICC standardy nakierowane są na wykorzystanie najlepszych praktyk                           | Dojrzałe BICC, pełna adaptacja standardów, najlepszych praktyk, ustanowiona stała współpraca lub scentralizowane usługi   |
| Finansowanie projektów  | Finansowanie na poziomie projektów, BICC jako jedna z linii budżetowych   | Finansowanie na poziomie projektów, skonsolidowanie z „roadmapą” BI i linią budżetową BICC  |
| Wybierany jest produkt wystarczająco dobry dla projektu BI    | Wybierany jest najlepszy produkt dla wielu projektów, zapewniający najniższe TCO i ścisłą współpracę z dostawcą | Wybierany jest najlepszy produkt i usługa dla wielu projektów, co oznacza niskie TCO dzięki efektywności procesowej, lepszemu wykorzystaniu zasobów i współpracy z dostawcami |

swojego BICC w tę formę – zależy to w dużym stopniu od potrzeb biznesowych. Scentralizowane centrum kompetencyjne to wspólne podejście do rozwoju BI w całej korporacji – wszelkie działania dotyczące systemów wspomagających zarządzanie we wszystkich grupach biznesowych powinny zostać podporządkowane ogólnej strategii, za którą odpowiada BICC. W praktyce jest to podporządkowanie całej działalności firmy na polu BI kompetencjom BICC. W organizacji z tak określoną rolą centrum kompetencyjnego stosowane są najlepsze praktyki prowadzenia projektów BI i zarządzania danymi przez hurtownię danych.

### **Budowa działu BICC**

W zależności od wielkości i charakteru organizacji centra BI mogą przybierać różne formy. W każdym przypadku wyznacznikiem potrzeb i zakresu działania BICC są warunki kosztowe. Dążąc do minimalizacji kosztów wdrożenia projektów BI w dużej organizacji, warto wziąć pod uwagę stworzenie scentralizowanej jednostki obsługi takich przedsięwzięć jak BICC. Wspólne zasoby projektowe i skoncentrowanie w jednym zespole wszystkich doświadczeń wdrożeniowych pomagają lepiej wykorzystywać pracę oraz doświadczenia ludzi i szybciej kończyć projekty. Centrum kompetencyjne BI powinno ewoluować wraz z organizacją, dostosowując się do jej aktualnych potrzeb.

*BICC określa przede wszystkim wiedzę, standardy i kompetencje w zakresie Business Intelligence. BICC zapewnia niezbędną platformę porozumiewania się między grupami interdyscyplinarnymi i w efekcie zwiększa się efektywność wykorzystania narzędzi BI w całej organizacji.*

Oto pytania, które pomogą określić, na jakim etapie rozwoju znajduje się BICC:

- Czy BICC jest w Państwa organizacji nową koncepcją?
- Czy posiadają Państwo BICC i chcą je ulepszyć?
- Czy BICC działa efektywnie, ale należy rozszerzyć jego działanie?

Odpowiadając na te pytania, można ustalić poziom zaawansowania BICC w organizacji. Pomocna w rozwoju centrum kompetencyjnego BI może być koncepcja Cognos Solutions Implementation Methodology (SIM) składająca się z: analizy, projektowania, budowy, uruchomienia i działania BICC. SIM jest dostarczane wraz z narzędziami programowymi, wspierającymi każdą z faz. Na etapie analizy organizacja definiuje misję i wizję, czyli swoje cele rozwoju BI rozpatrywane w powiązaniu z IT i wszystkimi działami biznesowymi.



BICC powinno składać się głównie z osób reprezentujących stronę biznesową. Wynika to z faktu, że zazwyczaj zespół hurtowni danych (DHW) składa się ze specjalistów technicznych i z analityków. To powoduje powstanie pewnej bariery i w rezultacie biznes korzysta z analiz BI za pośrednictwem zespołu BI, zlecając mu wykonanie takiego czy innego raportu. BICC

ma „rozpuścić” tę barierę pomiędzy zespołem DHW a końcowymi użytkownikami, popularyzując wiedzę o zawartości informacyjnej oraz sposobach korzystania z hurtowni. W istocie bardziej chodzi tu o biznesowe zastosowania niż nauczanie narzędzi. Rolą BICC jest m.in. przekazanie następującej wskazówki użytkownikom: przygotowując się do wizyty u klientów, zrób polecane analizy, żeby sprawdzić, czy danego klienta nie tracimy. Lub inny przykład: po każdej promocji zrób polecane przez nas analizy, aby ocenić skuteczność tej kampanii. Popatrz w dane, spróbuj wyciągnąć z nich wnioski, jakie były skutki tej kampanii, a następnie lepiej zaplanuj kolejną. Dlatego też informatycy w BICC są potrzebni, ale pierwszą skrzypce musi w nim grać strona biznesowa.

**Konrad Kowalczyk**  
**IBM Information Management Architect**

Poprzez wywiady z użytkownikami jest tworzona lista ich potrzeb dotyczących Business Intelligence. W rezultacie powstaje wykaz projektów do realizacji przez BICC, zawierający nie tylko cele biznesowe, ale także określenie, kto będzie sponsorem projektu. Na tym etapie podawane są także koszty BI obejmujące m.in. wsparcie help desku, administrację i szkolenia.

Następny etap wdrożenia BICC to projektowanie, polegające na przydzieleniu BICC priorytetów, ludzi, technologii, standardów i określeniu wymaganych do ich realizacji umiejętności. Ważnym etapem jest realizacja, czyli właściwe stworzenie działu BICC – przygotowanie dokumentów umocowujących jednostkę w organizacji, zatrudnienie ludzi itd. Należy zwrócić uwagę, że projekt ten nie odbiega od standardowych projektów i można w nim korzystać z doświadczeń i sposobów działania przyjętych w organizacji, takich jak metodyki realizacji projektów i narzędzi (np. six sigma, rachunek wyników, zarządzanie przez wartości). Zaleca się, by uruchomienie BICC przebiegało małymi krokami – organizacja powinna zostać stopniowo zaznajomiona z możliwościami i zakresem kompetencji nowej jednostki, by na początku centrum kompetencyjne nie wzięło na siebie zbyt wielu obowiązków, utrudniających mu efektywną pracę. Natomiast samo działanie powinno być badane wymiernymi wskaźnikami zrealizowanych projektów, takimi jak ROI i TCO, okres zwrotu z inwestycji itd. W czasie pracy BICC może zmieniać zakres swojego działania i ewoluować w zależności od potrzeb organizacji, dlatego też dobrą praktyką jest okresowe badanie opinii użytkowników biznesowych BICC, aby na nowo definiować ich potrzeby i wymagania względem centrum kompetencyjnego.

# Architektura IBM Cognos

*Rodzina rozwiązań IBM Cognos to przemyślany, spójny zestaw specjalizowanych komponentów dających w efekcie pożądaną przez użytkowników funkcję, które pozwalają monitorować biznes, analizować przyczyny oraz badać szczegóły zjawisk, planować i prognozować wyniki.*

IBM Cognos pozwala łączyć ze sobą różne źródła danych i prezentować wyniki analiz w dogodnej dla użytkownika postaci. W standardzie dostarczane jest bogate środowisko pracy grupowej z informacją biznesową w postaci portalu IBM Cognos Connection, co zapewnia użytkownikowi końcowemu zdolność wykorzystania wszystkich zalet rozwiązania bezpośrednio przez przeglądarkę internetową. Wybrane raporty, które trafiają na biurka dyrektorów zarządzających w postaci arkuszy kalkulacyjnych, mogą także zostać opublikowane w kształcie uniwersalnego PDF, wyeksportowane jako dane CSV czy udostępnione na portalu w formie interaktywnych kokpitów w technologii flash, umożliwiającej atrakcyjne zaprezentowanie ich udziałowcom i wszystkim zainteresowanym na stronie internetowej. Użytkownik sam wybiera, w zależności od potrzeb, zakres wykorzystania tej potężnej maszyny analitycznej.

## Po co wdrażać Cognosa?

Typowym powodem wdrożenia Cognosa zazwyczaj jest poszukiwanie odpowiedzi na trzy grupy pytań. W jakiej sytuacji obecnie znajduje się nasza firma, dlaczego tak jest oraz jak powinniśmy działać w przyszłości, aby zrealizować zakładane cele biznesowe. Najkrócej, w języku potocznym można powiedzieć, że technologia i sprawdzone praktyki Cognosa skupiają się na planowaniu, budżetowaniu, mierzeniu, monitorowaniu, KPI, alarmowaniu, analizowaniu, raportowaniu informacji i konsolidacjach finansowych.

## Dane to podstawa

Zanim przejdziemy do omawiania właściwej architektury systemu Cognos, przyjrzymy się warunkom biznesowym, w jakich musi działać system wspierający zarządzanie, i potrzebom menedżerów korzystających z danych.

Właściwe decyzje podejmowane przez menedżerów korzystających z narzędzi informatycznych możliwe są dzięki dostarczanym informacjom pomiarowym pokazującym aktualny stan wskaźników dotyczących sprzedaży, kosztów, zysków oraz monitor, które są generowane w sytuacjach wymagających podjęcia stanowczych kroków. Pierwszym etapem przy tworzeniu systemu decyzyjnego jest, zatem dostarczenie podstawowych informacji o obecnym stanie przedsiębiorstwa – metryk, raportów i wykresów analitycznych. Temu właśnie służy część metryczno-analityczno-raportowa systemu BI. Dostarczenie właściwych informacji na czas jest jednak dopiero wstępem do budowy systemu wspierającego podejmowanie decyzji, ułatwiającego właściwe zaplanowanie i budżetowanie przyszłych działań, obejmującego moduły planowania i budżetowania.

Dostarczenie raportów i analiz wymaga danych bazowych, na których podstawie tworzone są dane zbiorcze, następnie systematyzowane i prezentowane w dogodnej dla użytkownika postaci. Takie systemy w postaci aplikacji transakcyjnych, sprzedażowych, księgowych są na ogół dostępne w każdej wielkości przedsiębiorstwie. Jediną trudnością jest wyłowienie danych istotnych, obróbka i uporządkowanie ich w taki sposób, by menedżer otrzymał wyłącznie spójne informacje, które są mu przydatne. Informacje te mogą być dostępne albo bezpośrednio z aplikacji i baz danych,

## Czy rodzina Cognos będzie obecnie oferowana kompleksowo – np. w ramach pakietów IBM Balanced Warehouse?

Tak, to prawda, że na rynku IBM ma w tej chwili najbardziej kompletną ofertę w tym zakresie.

Od doskonałych platform sprzętowych, poprzez stabilne i bezpieczne systemy operacyjne, najwydajniejsze bazy i hurtownie danych, aż do najlepszych narzędzi Performance Management na świecie – IBM Cognos, razem z ich bogatymi modelami danych i najlepszymi praktykami.

Istnieją specjalne, predefiniowane pakiety i metodologie wdrożeń hurtowni danych IBM o praktycznie liniowej skalowalności, których składnikiem jest także Cognos. Doskonała stabilność i funkcjonalność hurtowni danych IBM DB2 Infosphere Warehouse, wydajność narzędzi typu IBM WebSphere Quality Stage czy nawet samego serwera aplikacji Websphere jak również naszych serwerów i macierzy dyskowych stanowi naturalną, solidną podstawę budowy takich rozwiązań.

Nie zamierzamy jednak dyskryminować żadnych źródeł danych, ani infrastruktury sprzętowej. Innymi słowy – nie konieczne trzeba pracować na naszym serwerze, systemie operacyjnym czy korzystać z naszych narzędzi software'owych, by stać się zadowolonym użytkownikiem Cognos i jest na to bardzo wiele przykładów wśród ponad 23 tysięcy Klientów rozwiązań Cognos na całym świecie.

kóre poprzez konektory są następnie włączane w ekosystem informacyjny IBM Cognos, albo przesłane z web serwisów. System oferowany przez IBM zapewnia połączenie praktycznie ze wszystkimi istotnymi źródłami danych. Konstrukcją bazową, do której trafiają wszystkie dane z różnych źródeł, jest hurtownia danych zawierająca zarówno same dane, jak i strukturę połączeń między nimi. Dzięki istnieniu wzajemnych relacji między danymi możliwe jest tworzenie różnych zestawień, np. sprzedaży, nie tylko według regionu, produktu czy sprzedawcy (co zazwyczaj znajduje się w tej samej bazie danych), ale także z rozbiem na wykorzystywane środki dotarcia marketingowego w prowadzonych w ostatnim czasie kampaniach czy porównanie kosztów dystrybucji w poszczególnych kanałach sprzedaży lub określenie poziomów reklamacji w danych liniach produktowych w kontekście regionalnym.

### Analizy OLAP

Naturalne wykorzystywanie hurtowni danych pozwala na efektywniejsze działanie rozwiązań analitycznych IBM Cognos. Równie ważnym elementem architektury są rozwiązania typu OLAP, które korzystnie wpływają na szybkość i komfort użytkownika informacji przez odbiorców biznesowych. Pozwalają one użytkownikowi tworzyć na bieżąco zestawienia i raporty złożone z różnych wymiarów, takich jak czas, wielkość sprzedaży, sprzedawca, i na podstawie wybranych kryteriów dokonywać własnych porównań niezbędnych do zrozumienia zjawiska i podjęcia decyzji biznesowej.

W IBM Cognos dostępne są aż trzy własne mechanizmy OLAP:

- **kostki Power Cube** – rozwiązanie tzw. natywny OLAP dla IBM Cognos;
  - **TM1** – wysokiej klasy 64 bitowy silnik przetwarzania wielowymiarowego bezpośrednio w pamięci RAM, to rozwiązanie specjalizowane, po akwizycji przez IBM rozwijane już w ramach tej samej grupy produktowej i dopasowane do pozostałych produktów;
  - **Cognos Planning** – zapewniający możliwość bezpośredniego dostępu dla analityków do danych planistycznych Cognos;
- Ponadto, środowisko IBM Cognos naturalnie umożliwia wykorzystanie innych technologii OLAP – jak na przykład IBM DB2 CubeView, Microsoft Analysis Services, Oracle OLAP, Hyperion czy IBM DB2 Cubing Services.

W razie potrzeby, wszystkie raporty tworzone przez użytkownika mogą być zmieniane ad hoc. Oznacza to, że jeżeli użytkownik, np. dyrektor sprzedaży, chce zobaczyć nie tylko, jak sprzedawali jego pracownicy, ale także jakie produkty przez jakiego handlowca są sprzedawane najlepiej, wówczas wystarczy, że „doklika” on kilka dodatkowych elementów z dostępnej wielowymiarowej kostki, w której znajdują się wszystkie potrzebne informacje. Bazując na dostępnych w systemie IBM Cognos informacjach, osoby biznesowe mogą łatwo same komponować kokpity managerskie z wykorzystaniem technologii flash, dzięki modułowi GoDashboards.

Dzięki stosowaniu wspólnego modelu dla wielu różnych źródeł danych automatycznie następuje wymuszenie zachowanie zasad bezpieczeństwa dostępu do informacji. Rozwiązanie IBM pozwala tak zdefiniować obszary dostępu dla poszczególnych



Do udanego wdrożenia IBM Cognos po stronie klienta potrzebnych jest tylko kilka, ale za to istotnych elementów. Pierwszy z nich to świadomość własnych potrzeb i zdolność jasnej definicji oczekiwań wobec systemu oraz celu i zakresu samego wdrożenia. Równie ważnym aspektem jest dostępność w takim projekcie osób ze strony klienta, które będą uczestniczyły w kolejnych

etapach prac. Jeśli chodzi o same etapy i czas trwania wdrożenia, nie ma jedynie słusznej odpowiedzi, która pasowałaby w każdej sytuacji. Zawsze na początku jest oczywiście analiza przedwdrożeniowa, przygotowanie dokumentacji, harmonogramu i zakresu prac oraz wszystkie typowe elementy zarządzania projektem. Dalej wszystko zależy już od klienta – w jaki sposób i w jakim zakresie chce zrealizować system. Z punktu widzenia technologii można powiedzieć, że wdrożenie rozwiązań IBM Cognos trwa zwykle od 3 do 12 miesięcy. Projekt rozpoczyna się od wspomnianej analizy. Jeśli wdrażającym jest dział usług IBM lub nasz partner biznesowy, to oni zrealizują zarówno analizę, jak i potem wszystkie zdefiniowane prace – dzięki czemu potrzeba specjalistycznych szkoleń może zostać ograniczona do jednego – od kilkugodzinnego do kilkudniowego – szkolenia użytkowników końcowych z możliwości samego środowiska, które zostało dla nich przygotowane w ramach wdrożenia. Jeśli klient wyraża wolę w pełni samodzielnej implementacji rozwiązania, wtedy wskazane jest odbycie ścieżki szkoleń właściwej do modułów ról w danym projekcie przez zespół wdrożeniowy. Nie jest to częsty przypadek, ale możliwy i czasem spotykany, jednak wtedy należy się przygotować na kilka tygodni wytężonej nauki, zanim będzie można rozpocząć prace. Po stronie inwestycji przedsiębiorstwa wymagane są: budżet, sponsor i osoby decyzyjne. Krytycznym czynnikiem sukcesu jest także praktyczna współpraca kluczowych (reprezentantów) użytkowników systemu – czyli po prostu ich czas i wiedza o firmie.

**Krzysztof Paź**

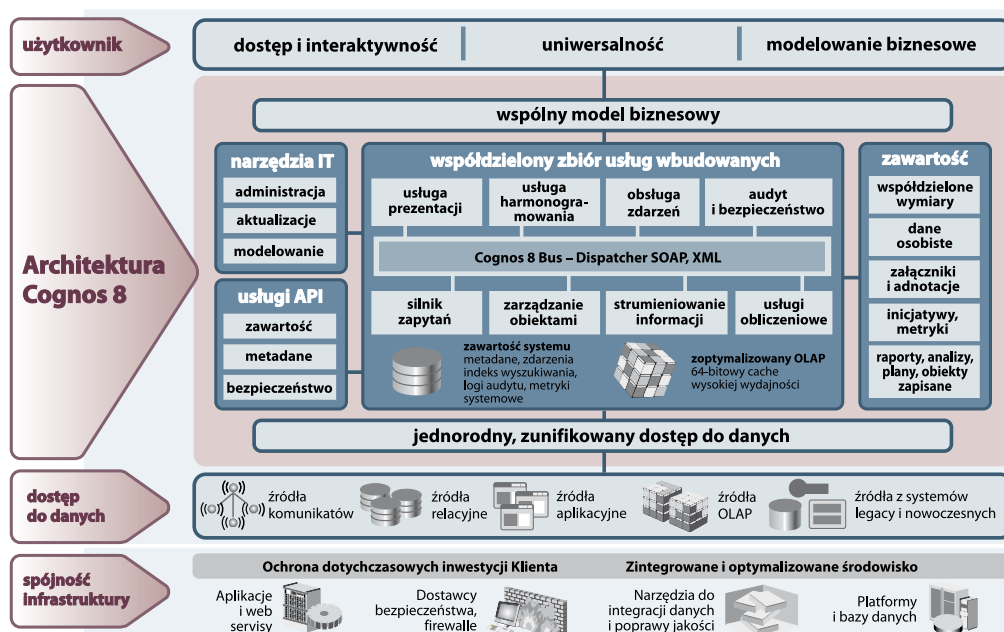
**IBM Cognos Advisory Specialist Information Management Software**

użytkowników, by ten sam wynik raportu i zapytania kierowanego do źródła ograniczone były wyłącznie do danych, do których użytkownik z racji zakresu swoich kompetencji powinien mieć wgląd. Ograniczenia mogą zostać nałożone na określone dane, obiekty lub na cały pakiet metadanych a także w zakresie poszczególnych funkcji/modułów raportowych i analitycznych w ramach środowiska.

### Budżetowanie, planowanie i prognozowanie

Narzędzia do budżetowania, planowania i prognozowania wchodzi w skład całej infrastruktury narzędziowej Cognos, przy czym warto zwrócić szczególną uwagę na IBM Cognos 8 Planning oraz wspomniane już wcześniej IBM Cognos TM1.

IBM Cognos 8 Planning jest dedykowanym komponentem obejmującym funkcje planowania, raportowania, tablice wyników, analizy what-if, etc. Narzędzia do planowania IBM Cognos 8 Planning pozwalają na dynamiczne zmiany celów biznesowych, wielowariantowe, interaktywne symulacje różnych wariantów działań i inwestycji, co ułatwia szybsze reagowanie na zmieniającą się sytuację w otoczeniu przedsiębiorstwa.



Platforma IBM Cognos Performance Management

IBM Cognos TM1 dostarcza zaawansowanych mechanizmów przetwarzania wielowymiarowego bezpośrednio w pamięci RAM, przez co umożliwia natychmiastowe odzwierciedlenie scenariuszy, zmian i prognoz w raportach i analizach, a dzięki wykorzystaniu 64-bitowej technologii OLAP jest niekwestionowanym liderem wydajności, nawet w najbardziej wymagających warunkach. IBM Cognos TM1 zapewnia również tworzenie bazujących na interfejsie Excela tzw. aktywnych formatek (Active Forms), pozwalających menedżerom na zagłębianie się w dane – po kliknięciu w daną wartość użytkownik może zobaczyć dalsze szczegóły, czyli co składa się na pokazywany przez dany wskaźnik wynik. Przechodząc do bardziej dogłębnej analizy – poszczególne składniki też można dalej klikać i podglądać – rozwijając i oglądając dane składowe. Te i wiele innych mechanizmów obecnych w TM1, jak na przykład workflow czy integracja z Portalem IBM Cognos Connection, dostarczają solidnej, stabilnej platformy do planowania, budżetowania, elastycznego modelowania strategii przedsiębiorstwa i poszczególnych jego działów w prosty a jednocześnie bardzo wydajny sposób.

**Monitoring online**

Cognos No to element infrastruktury rozwiązań IBM umożliwiający permanentne śledzenie zmiany wskaźników biznesowych w czasie ultra rzeczywistym – bez opóźnień na ładowanie hurtowni danych, odświeżanie agregatów, kostek – a równocześnie bez obciążania produkcyjnych systemów źródłowych. Narzędzie to wykorzystywane jest typowo w kontroli wskaźników pokazywanych przez CRM-y (np. liczba bieżących rozmów telefonicznych z klientem, liczby osób oczekujących w kolejce), do monitorowania umów SLA, w których zdefiniowane są maksymalne czasy reakcji na zgłoszenie klienta i czasy oczekiwania na rozwiązanie problemu. Dzięki temu, że możliwe jest odczytywanie źródeł

danych typu kolejki (np. IBM WebSphere MQ), narzędzie pokazuje na bieżąco aktualne wskaźniki i natychmiast wyświetla odpowiednio zdefiniowany alarm, gdy wskaźniki zbliżają się do dopuszczalnych progów tolerancji. Dzięki integracji z podstawowymi modułami IBM Cognos BI, możliwe jest także w pełni intuicyjne tworzenie klasycznych raportów i analiz.

**Kiedy warto myśleć o wdrożeniu Cognosa?**

O tym Kiedy warto myśleć o wdrożeniu Cognosa decydują w za-

asadzie wyłącznie potrzeby biznesowe. Z punktu widzenia samej technologii w zasadzie każda chwila rozwoju przedsiębiorstwa jest dobra. Jeśli tylko dostępne są jakieś dane, które chcemy analizować i przemienić w użyteczną informację, IBM Cognos zawsze dobrze będzie mógł spełniać swoje zadanie. W praktyce bardzo często jest tak, że zakłady produkcyjne, linie technologiczne, działy usługowe przedsiębiorstw zarządzane są za pomocą zaawansowanych rozwiązań informatycznych, ale menedżerowie tworzą budżety, analizy, raporty za pomocą Excela. Kadra zarządzająca zazwyczaj ma świadomość, że relacjami z klientem, procesem produkcji, czy łańcuchem dostaw trudno zarządzać bez odpowiedniego systemu umożliwiającego dokładny wgląd w sytuację firmy w sposób zintegrowany. Potrzeba wdrożenia systemu klasy Cognos, pojawia się częstokroć wtedy, gdy Excel przestaje wystarczać lub też zwykłe narzędzia wbudowane w systemy dedykowane osiągnęły kres swoich zastosowań. Kiedy na przykład potrzeba aktywnej obserwacji wskaźników w perspektywie analizy kilkunastu różnych perspektyw, powszechnego i sprawnego raportowania z różnych źródeł, wielokrotnych walidacji planu finansowego w ciągu roku, lub szybkiego przygotowania i opublikowania skonsolidowanego raportowania wyników finansowych na potrzeby udziałowców, giełdy czy też po prostu w ramach grupy kapitałowej lub holdingu. Klasycznym przykładem jest też naturalna chęć kadry zarządzającej do zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku, do czego niezbędna jest możliwość sprawnego analizowania wielowymiarowych informacji z wielu, często bardzo rozproszonych i zróżnicowanych źródeł danych. Szczególnie dzisiaj, kiedy mamy do czynienia z załamaniem kursów na wielu giełdach, dynamicznymi zmianami cen surowców, wygrywa ten, kto potrafi szybciej zgromadzić więcej wiedzy na temat obecnej sytuacji, jej przyczyn i dostosować do nich optymalne działania biznesowe.

# Allianz Polska

*Zastosowanie nowoczesnych narzędzi informatycznych pozwoliło Grupie Allianz Polska wdrożyć zupełnie nowe podejście do procesów kontrolingowych.*

Allianz Polska należy do Allianz SE, jednej z największych instytucji finansowych na świecie.

## **Sytuacja przed wdrożeniem**

Przygotowanie i uzgodnienie budżetu Grupy Allianz Polska na rok 2007 zostało zakończone dopiero w pierwszym kwartale 2007. Ten niezwykle pracochłonny, trwający wiele miesięcy proces w znacznym stopniu angażował wielu strategicznych pracowników firmy. Tymczasem rosnąca liczba spółek grupy oraz coraz większe wymagania co do szczegółowości i skuteczności planowania wskazywały na to, że w kolejnych latach tworzenie budżetów będzie jeszcze bardziej skomplikowane i czasochłonne. Naciski Zarządu na skrócenie i poprawę efektywności tego cyklu skłoniły Departament Kontroli Finansowej do poszukiwania systemowego rozwiązania, które pozwoliłoby znacząco uporządkować i uprościć proces budżetowania, dając jednocześnie możliwość wdrożenia nowych, bardziej wyrafinowanych i skutecznych mechanizmów planowania i kontroli.

*„Szukaliśmy narzędzia, które przede wszystkim zapewniłoby dużą elastyczność tworzenia modeli biznesowych i zarządzania nimi, a na nich opiera się budżet grupy. Istotna była również możliwość zapewnienia użytkownikom interfejsu opartego na wykorzystywanym przez nich na co dzień środowisku MS Excel”* – mówi Katarzyna Kozłowska, kontroler finansowy TU Allianz.

## **Rozwiązanie**

Po wnikliwej analizie dostępnych na rynku rozwiązań została podjęta decyzja o wdrożeniu systemu Cognos TM1, oferowanego przez firmę BusinessVision, dystrybutora rozwiązań Cognos na polskim rynku. *„Do wyboru Cognos TM1 przekonały nas duże możliwości funkcjonalne oraz rzucająca się w oczy łatwość użycia narzędzia. Nie bez znaczenia była też elastyczność firmy BusinessVision, która już na etapie rozmów handlowych była w stanie w krótkim czasie zdemontować, w jaki sposób można będzie skutecznie zaimplementować i obsłużyć nasze procesy”* – dodaje Katarzyna Kozłowska. Wdrożenie systemu budżetowania i kontroli kosztów opartych na Cognos TM1 rozpoczęło się w lipcu 2007. Pierwszym krokiem było przeprowadzenie analizy wymagań i opracowanie docelowej koncepcji tworzenia i monitorowania planów w skali całej grupy. Zgodnie z przyjętym harmonogramem pierwszy moduł systemu, pozwalający na rozpoczęcie cyklu budżetowania na rok 2008, został przygotowany do października 2007. Nowe rozwiązanie zostało życzliwie przyjęte przez użytkowników. W nowym narzędziu kompletny budżet został uzgodniony do końca 2007 r. i zatwierdzony w styczniu 2008. *„Dzięki ściślemu kontrolowaniu limitów przez bezduszny mechanizm znacznie skróciły się i uprościły negocjacje*

*budżetowe z dyrektorami działów. Ponadto dzięki narzuceniu dużej stopnia szczegółowości planowania na podstawie jednolitych wytycznych powstała platforma do dyskusji o kosztach”* – mówi Zbigniew Świątek, członek Zarządu Grupy Allianz Polska.

Kolejnym krokiem było wdrożenie modułu monitorowania i kontroli wykonania budżetu. Korzystanie z informacji pochodzących z systemu finansowo-księgowego było dalece niewystarczające, ponieważ czas pomiędzy decyzją o poniesieniu kosztu (zamówienie) a pojawieniem się zaksięgowanych faktur mógł sięgać kilku miesięcy, co niezwykle utrudniało bieżące śledzenie wydatków i reagowanie na niepożądane zdarzenia. *„Podjęliśmy decyzję o rozszerzeniu zakresu projektu o dodatkowy moduł, pozwalający na rejestrowanie zamówień i faktur bezpośrednio w działach odpowiedzialnych za poszczególne wydatki”* – mówi Bogna Lichodziejewska, menedżer ds. konsultingu systemowo-biznesowego w Departamencie IT Allianz. *„Pozwoliło to na znaczne skrócenie czasu dostępu do informacji o bieżącej realizacji budżetu oraz stworzyło dodatkowy mechanizm weryfikacji poprawności alokowania kosztów. Mając dwa niezależne źródła danych, można teraz znacznie skuteczniej wychwycić i skorygować ewentualne błędy i nieścisłości, których wyjaśnianie było wcześniej prawdziwą udręką”*. Projekt został zakończony w marcu 2008.

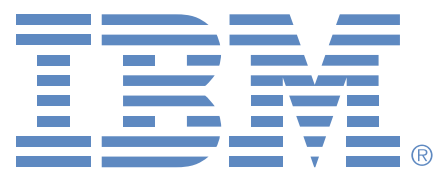
## **Korzyści**

*„Już teraz widzimy wiele korzyści i usprawnień. Wreszcie uwolniliśmy się od rozsyłania i integrowania kolejnych wersji formatów. Liczymy jednak, że dopiero kolejny cykl budżetowy pozwoli nam w stu procentach wykorzystać potencjał rozwiązania, które stworzyliśmy”* – twierdzi Katarzyna Kozłowska.

Wdrożenie systemu TM1 stało się okazją do zastosowania nowych rozwiązań w planowaniu i kontroli budżetu. Nowe podejście znacznie uprościło negocjacje na etapie tworzenia budżetu, dając jednocześnie możliwości bardziej skutecznego przewidywania przyszłych konsekwencji dzisiejszych działań.

*„Natychmiastowy dostęp do szczegółowych danych o poniesionych kosztach, system wczesnego ostrzegania, moduł kontroli wykonania targetów poszczególnych działów – to wszystko pozwala na świadome podążanie za zmieniającymi się uwarunkowaniami. Jesteśmy przekonani, że budżetowanie i planowanie przestanie być jednorazową i bolesną akcją wykonywaną na przełomie roku, a stanie się ciągłym procesem zarządzającym, opartym na aktualnych, konkretnych i dostępnych dla wszystkich zainteresowanych przesłankach”* – stwierdza Zbigniew Świątek.

System cały czas jest rozwijany i uzupełniany o nowe funkcje. Od zakończenia wdrożenia w marcu 2008 r. Allianz rozszerzał obszar działania TM1 o nowo utworzone spółki.



© IBM Polska Sp. z o.o.  
ul. 1 Sierpnia 8, 02-134 Warszawa, Polska  
tel. 022 878 67 77, faks 022 878 68 88

Internet: [www.ibm.com/software/pl/](http://www.ibm.com/software/pl/), e-mail: [software@pl.ibm.com](mailto:software@pl.ibm.com)  
Wydrukowano w Polsce, maj 2009 r.  
Wszelkie prawa zastrzeżone

IBM, logo IBM, Cognos są zarejestrowanymi znakami handlowymi  
International Business Machines Corporation  
w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach.

Nazwy innych firm, produktów lub usług mogą być  
znakami towarowymi lub znakami usług innych firm.

Dodatkowe informacje na temat rozwiązań BI można znaleźć  
pod adresem [www.ibm.com/bi](http://www.ibm.com/bi).