

**Problem**

## System informacji zarządczej dla przedsiębiorstwa

Moje pytanie dotyczy dość intensywnie promowanych w ostatnich latach systemów informacji zarządczej MIS (Management Information System). W jaki sposób powinien być skonstruowany MIS, aby pochodzące z niego raporty były czytelne i intuicyjne w odbiorze? Na co w szczególności zwrócić uwagę przy wyborze i analizie takiego systemu pod kątem przydatności w przedsiębiorstwie? Dodam, iż jesteśmy średniej wielkości (150 pracowników) firmą z branży usługowej. Proszę o przykłady dotyczące takich właśnie przedsiębiorstw.

**Rozwiązanie**

System Informacji Zarządczej (MIS) powinien być obecnie standardowym narzędziem do zarządzania firmą, bez względu na jej branżę i wielkość. Każdy menedżer potrzebuje precyzyjnej i szybkiej informacji, obejmującej wszystkie istotne obszary i szczegóły działalności firmy. Obserwowany efekt promowania takich systemów wynika z postępującego dostosowywania polskich norm zarządzania do bardziej rozwiniętych modeli biznesowych. W związku z tym na naszym rynku pojawiają się zarówno oferty potentatów międzynarodowych, jak i ciekawe inicjatywy polskich firm. Najprawdopodobniej w ciągu kilku lat rynek rozwiązań MIS w Polsce będzie już w pełni rozwinięty i każda firma znajdzie dla siebie optymalną ofertę.

Na początku wyjaśnijmy, że MIS jest samodzielnym narzędziem do zarządzania firmą, którego zadaniem jest dostarczenie menedżerom informacji o wewnętrznej sytuacji firmy, zachowując kilka podstawowych zasad. Pierwszą z nich jest cykliczność – raporty powinny być dostarczane regularnie, w określonych odstępach czasu (ostatnio coraz częściej są to przedziały tygodniowe), w formie umożliwiającej bezpośrednio porównywanie danych. Drugą zasadą jest syntetyczność – raporty MIS mają efektywnie informować menedżera o sytuacji jego firmy, tzn. poziom agregacji (sumowania) danych nie może być zbyt wysoki ani zbyt niski. Dane zbyt szczegółowe wprowadzają cha-

os i dezorientację odbiorcy, natomiast dane zbyt ogólne nie mają żadnej wartości zarządczej. Trzecia zasada to odpowiedni stopień zaawansowania merytorycznego – stosowane miary, wskaźniki i przekroje analityczne powinny być tak opracowane, aby niosły optymalną informację dla menedżera. Zbyt skomplikowane wskaźniki i algorytmy kalkulacji zamazują obraz rzeczywistości, ponieważ analiza takich danych nie jest intuicyjna ani szybka i odbiorca traci czas na „rozgryzienie” zawartości raportów. W tym przypadku lepszym wyjściem jest nadmierne uproszczenie wskaźników niż ich przesadna komplikacja. Oczywiście wdrożenie prawidłowego MIS powinno się opierać na wielu innych, niewymienionych tutaj zasadach, jednak zawsze należy pamiętać o efektywności systemu i maksymalnej funkcjonalności.

 **UWAGA**

Warto podkreślić, że system MIS nie jest związany z rachunkowością i kontami księgowymi ani nie jest wyłącznie modelem planistycznym. Planowanie i budżetowanie działalności firmy zawiera się w definicji MIS i często jest jego integralną funkcją, ale nie wyczerpuje możliwości całego systemu.

MIS oznacza przepływ informacji zarządczej w firmie, służącej menedżerowi do bieżącego monitorowania wszystkich obszarów oraz do podejmowania decyzji. W ramach tego przepływu informacji mogą funkcjonować raporty prezentujące plan i stopień jego realizacji, ale nigdy nie jest to istotą całego systemu. MIS nigdy nie po-

winien również bazować na danych księgowych, z których układane są jakiegokolwiek tabelę raportowe. Dane księgowe podlegają prawidłom rachunkowości i podatków, dlatego ich wartość zarządcza jest poważnie ograniczona. Zarządzanie firmą na podstawie informacji z ksiąg rachunkowych może prowadzić do nieprawidłowej oceny ekonomicznej i poważnych błędów decyzyjnych.

### UWAGA

**Dokonując wyboru systemu MIS, przedsiębiorstwo musi zdać sobie przede wszystkim sprawę z faktu, że system MIS określa cały controlling w firmie. Controlling bazuje na informacji i danych liczbowych, które są dostarczane właśnie przez MIS. Jeżeli niektórych danych nie będzie w raportach MIS, to nie można mówić o jakimkolwiek controllingu w tym zakresie.**

Z powyższych względów przedsiębiorstwo powinno na początku określić swoje podejście do controllingu:

- jak szeroki ma być system (które obszary firmy będą objęte),
- na ile szczegółowy,
- w jaki sposób wykorzystany w praktyce (raporty, plany, premiowanie),
- jaka ma być organizacja tego systemu (np. ile osób ma się zajmować tym zadaniem).

Po rozstrzygnięciu tych kwestii należy zrobić analizę możliwości i wymogów firmy wobec MIS pod kątem technologicznym, merytorycznym, finansowym i ludzkim.

Warstwa technologiczna jest najbardziej skomplikowanym elementem decyzji i jednocześnie najtrudniejszym etapem wdrożenia MIS. Należy tutaj brać pod uwagę: możliwości analityczne systemów (przede wszystkim łatwość tworzenia raportów i pozyskiwania potrzebnych danych), proces zasilania danymi, wbudowane funkcje (np. ułatwiające generowanie raportów lub wprowadzanie korekt) oraz czas wdrożenia. Można wyróżnić dwa podstawowe wyjścia na poziomie technologicznym: skorzystanie z oprogramowania dedykowanego do controllingu lub uruchomienie hurtowni danych.

Oprogramowanie controllingowe ma wiele zalet (m.in. łatwość obsługi, wysoki poziom automatyzacji i niektóre gotowe rozwiązania), należy jednak zwrócić uwagę również na wady. Podstawowymi wadami takich programów są:

- zależność od idealnych danych (bez odpowiednich, bardzo szczegółowych danych program nie daje zadowalających efektów),

- konieczność ciągłego dopasowywania do zmian zachodzących w firmie (wprowadzanie lub usuwanie produktów, oddziałów, procesów),

- ograniczenie możliwościami programu (niedopuszczalna jest sytuacja, kiedy decyzja zarządcza zależy od możliwości wygenerowania niezbędnych danych).

Drugim wyjściem jest uruchomienie hurtowni danych i generowanie raportów zarządczych na bazie opracowanych samodzielnie zasad i algorytmów. Wyjście to daje znacznie więcej możliwości analitycznych, ponieważ wszystkie raporty firma opracowuje koncepcyjnie i technologicznie „od zera”. Na pewno praca z danymi i raportami jest bardziej pracochłonna i czasochłonna (w porównaniu z gotowym oprogramowaniem), ale daje też znacznie więcej możliwości i jest bardziej przejrzysta dla osób odpowiedzialnych za MIS. Wadą tego rozwiązania jest potrzeba posiadania w firmie wykwalifikowanej kadry do obsługi hurtowni danych wraz z systemem raportowania. Ponadto oba scenariusze (zakup oprogramowania controllingowego i uruchomienie hurtowni danych) są bardzo drogim przedsięwzięciem i firma powinna bardzo dokładnie wyliczyć swoje możliwości finansowe oraz porównać je z oczekiwaniami wobec systemu MIS.

### UWAGA

**Warstwa metodologiczna jest równie ważna dla MIS co platforma technologiczna, ponieważ kupując nawet najdroższe oprogramowanie, firma musi mieć klarowną wizję jego wykorzystania. Oczywiście uruchomienie jakiegokolwiek programu controllingowego nie oznacza automatycznie posiadania MIS w firmie. Dlatego istotne jest stworzenie spójnej wizji MIS w firmie pod względem metodologicznym, uwzględniając przede wszystkim: zakres raportowania, jego szczegółowość, wymagania odbiorców informacji zarządczej i dostępność potrzebnych danych.**

Po ustaleniu tych czynników należy opracować formaty wszystkich raportów oraz zasady ich generowania i dystrybucji. Raporty MIS powinny być czytelne i łatwe w odbiorze, powinny zawierać dane na poziomie szczegółowości dostosowanym do pozycji odbiorcy w firmie. Raporty MIS powinny być również stabilne pod względem zawartości i układu (niedopuszczalne jest tworzenie za każdym razem raportu w in-

nej formie). Dlatego zarys metodologiczny powinien być znany przed wdrożeniem ostatecznego rozwiązania. Oczywiście opracowanie metodologii wymaga pracy odpowiednich specjalistów, nie mogą to być programiści wdrażający oprogramowanie, nie mogą to być również osoby, których działalność będzie monitorowana. Metodologia musi być opracowana przez niezależnych analityków, których zadaniem będzie późniejsza analiza danych i dostarczenie informacji osobom decyzyjnym.

Warstwa finansowa jest najbardziej oczywista w całym rozważaniu na temat wyboru rozwiązania do obsługi MIS. Należy podkreślić, że w przypadku zakupu oprogramowania (controllingowego lub bazodanowego) wydatek jest bardzo istotny i firma musi sobie przede wszystkim odpowiedzieć, czy każda wydana złotówka się zwróci. Bardzo często firmy (w szczególności średniej wielkości) wydają znacznie więcej na oprogramowanie do controllingu, niż powinny, czyli dokonują poważnego przeinwestowania. Poniesiony koszt nie zwraca się w znacznym stopniu, ponieważ firma nie wykorzystuje wszystkich możliwości zakupionego rozwiązania (z powodu braków metodologicznych) lub rozwiązanie to jest po prostu przeznaczone dla firm znacznie większych (np. korporacji o rozbudowanej strukturze i wyśrubowanych potrzebach). Aktualnie istnieje również możliwość współpracy z wyspecjalizowaną dostawcą MIS na zasadzie outsourcingu, co jest szczególnie istotne właśnie pod kątem finansowym.

Czynnik ludzki w decyzji o wdrożeniu MIS oznacza możliwości i ograniczenia pracowników firmy w tym zakresie, tj. na ile firma będzie w stanie wykorzystać nowy system w bieżącej pracy, czy pracownicy nie będą blokować nowego raportowania w obronie swoich pozycji, czy menedżerowie będą umiejętnie gospodarować natłokiem nowych informacji itp.

## UWAGA

Warto pamiętać, że uruchomienie MIS zawsze wiąże się z większymi lub mniejszymi zmianami w organizacji firmy. Jeżeli firma jest dobrze przygotowana do szczegółowego raportowania (struktura jest przejrzysta i logiczna, obowiązki jasno określone), to zmiany nie będą głębokie. Je-

żeli natomiast firma jest zorganizowana chaotycznie, decyzyjność i odpowiedzialność jest rozmyta, a przepływ informacji szwankuje, to wdrożenie MIS spowoduje głębokie i dotkliwe zmiany dla niektórych pracowników.

Podjęcie decyzję o wdrożeniu MIS, firma powinna szczegółowo rozpatrzyć wszystkie powyższe kwestie. Tylko w takim przypadku decyzja będzie podjęta w sposób świadomy oraz korzystny dla firmy i jej rozwoju. Oczywiście czynnik finansowy wydaje się najważniejszy w całym procesie decyzyjnym. Warto jednak pamiętać o pozostałych kwestiach związanych z funkcjonowaniem MIS. Jeżeli decyzja zostanie podjęta na bazie niepełnej analizy potrzeb i możliwości, to wcześniej lub później MIS wdrożony w firmie ujawni poważne braki i niedociągnięcia.

W przypadku firm średnich (ok. kilkuset pracowników) decyzja o uruchomieniu MIS powinna bazować przede wszystkim na analizie swoich potrzeb informacyjnych. Nie wystarczy podjęcie decyzji o uruchomieniu MIS w firmie, należy bardzo szczegółowo oszacować zakres i zaawansowanie raportowania. Firma powinna zbadać możliwości swoich pracowników w tym zakresie, w szczególności potencjał merytoryczny i zrozumienie istoty profesjonalnego raportowania. Najprawdopodobniej korzystne okaże się wsparcie specjalistów w zakresie merytorycznym, tj. schematu raportowania, zawartości i dystrybucji raportów oraz odpowiedzialności za poszczególne obszary.

Pod względem finansowym zakup jakiegokolwiek oprogramowania na pewno będzie znaczącym obciążeniem wyniku firmy, uwzględniając licencje oraz dodatkowe koszty (serwery, zabezpieczenia). Dlatego dla firmy średniej wielkości godny polecenia jest outsourcing tego zadania, ponieważ poza przewagą cenową (brak jakichkolwiek inwestycji) firma otrzymuje profesjonalne wsparcie merytoryczne w tworzeniu i użytkowaniu raportów zarządczych.

Porady udzielił:

**Paweł Bender**

współwłaściciel firmy OMIS Projekt s.c.  
zajmującej się informacją zarządczą;  
Pytania: czytelnicy.controlling@infor.pl