

Proč existují neúspěšné implementace

Manažerských informačních systémů

Manažeři si postupně stále více uvědomují, že pro řízení a rozhodování je nutné mít rychlé a přesné informace. Z tohoto důvodu firmy implementují nové, mohutnější a komplexnější informační systémy. Brzy však poznají, že tyto základní informační systémy (ERP) zpravidla vyřeší účetnictví, sklady a prodej, málokdy jsou však přímo zaměřeny na podporu rozhodování. Proto obvykle následuje další investice, tentokrát do manažerského informačního systému (MIS) a očekávají od něj, že výrazně zvedne úroveň řízení ve firmě. Mnohdy však ani tato investice nesplní očekávané přínosy. Zkusme se společně podívat, v čem hledat příčiny.

Aby manažer mohl opravdu informace pro řízení využívat, musí mít:

- informace v reálném čase
- jednoznačně a srozumitelně navržený controllingový model řízení firmy
- zajištěn strukturovaný přístup k informacím
- možnost získat odpověď na operativní dotazy (variabilita výstupů, datové sklady, „dolování dat“)

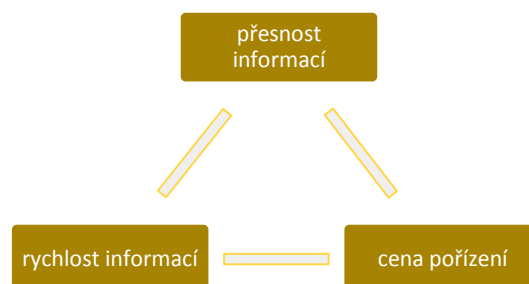
Nyní se budeme věnovat podrobněji každému z těchto úskalí.

Informace ve správný čas

Mohlo by se zdát, že se vzrůstajícím výkonem výpočetní techniky tento problém postupně ztrácí na významu. V praxi tomu však tak není. Nezáleží ani tak na výkonu počítače (ten je zpravidla opravdu dostačující), ale mít informace ve správný čas závisí na způsobu navržení Manažerského informačního systému a jeho kvalitní implementaci.

Mít informace absolutně přesné, okamžitě přístupné a ve velkém detailu je velmi drahé a tím v podstatě neekonomické. Vždy musíme volit kompromis mezi těmito třemi požadavky.

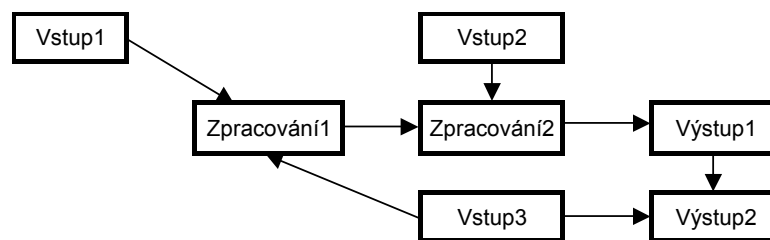
Naše řešení můžeme situovat do jen určité pozice v trojúhelníku, kde obecně můžeme upřednostnit jakékoliv dvě priority ale vždy na úkol třetího požadavku. V praxi se však musí řešení navrhnout takovým způsobem, aby všechny tři požadavky byly v rovnováze a vyhovovaly hlavnímu cíli řešení.



Obr. 1 Řešení absolutně přesné, okamžitě přístupné ve velkém detailu a zároveň i levné v podstatě neexistuje. Vždy jde o to správně vyvážit priority.

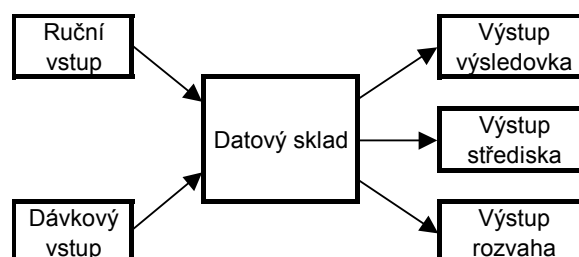
Vraťme se tedy k našemu požadavku mít potřebnou rychlost zpracování informace. Při před implementační analýze vždy controller dostane otázku, zda informace o skutečném hospodaření bude chtít aktualizovat denně nebo bude stačit jednou za měsíc. Málo kdy se však konzultant dotazuje, kolik verzí plánů se připravuje, jak rychle je nutno připravit novou verzi plánu, jakou podobu by měla mít nová verze (stačí jen hrubý propočet nebo je požadavek i na výsledovku, rozvahu, cash-flow atd.). Běžně firma po ukončení implementace pravidelně dostává informace o výsledku hospodaření a tuto skutečnost pravidelně porovnává s ročním (taktickým) plánem. Manažeři však nejsou schopni dostat novou verzi plánu (výhled, prognózu, forecast, projekci atd.) v potřebném čase. Tato nová verze by měla zahrnovat nové poznatky o stavu trhu, které existují, ale controller je nestačí tak rychle do prognóz zahrnout. Pokud se mu to s vypětím všech sil i podaří, pak mnohdy jen za cenu toho, že novou verzi předá, aniž by mu však zbývala volná kapacita na důsledný rozbor odchylek a jejich příčin.

Pokud například mezi jednotlivými verzemi plánu je pouze jedna změna (např. na účtu 601.010), pak i tato jedna změna v praxi znamená přepočítat spoustu tabulek. Informace (dílní plány) jsou roztržštěny v několika souborech, které jsou navzájem nekompatibilní a musí propojovat ručně. Controller musí kvůli této jedné změně provést až několik desítek ručních zásahů a aktualizací. Přitom dokumentace zpravidla neexistuje, protože systém se tak rychle vyvíjí, že to popisovat nemá ani ceny. Reálně tedy hrozí, že na některou aktualizaci opomene a nelze vyloučit situaci, kdy v různých výkazech týkající se stejné verze plánu mohou být rozdílná čísla.



Obr.2 Příklad nestrukturovaného uspořádání informací, kdy data jsou „roztroušena“ v několika souborech. Controller musí provést mnoho ručních zásahů na mnoha místech, aby připravil novou verzi.

V dalším pokračování si ukážeme způsob, jak se těmto problémům v podstatné míře vyhnout a novou verzi plánu vytvořit během několika minut. Základní myšlenkou je uložení dat ve strukturovaném datovém skladu a všechny operace provádět pouze „na jednom místě“.



Obr.3 Příklad strukturovaného uspořádání informací, kdy data jsou uspořádána „v jednom místě“. Controllerovi stačí provést pouze několik zcela logických operací, aby vytvořil novou verzi plánu.

Controllingový model řízení firmy

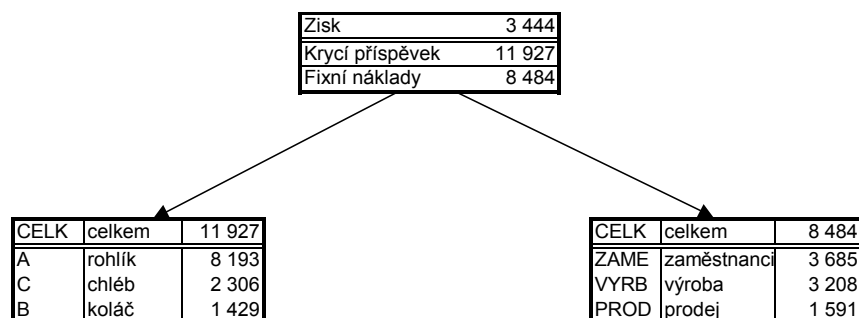
V praxi se stává, že controlleři ve spolupráci s implementační firmou navrhnou controllingový model řízení firmy (způsob rozborování, způsob přístupu k informacím), který je pro manažery těžko pochopitelný a nevystihuje dosavadní způsob řízení firmy. Informace z takto navrženého MIS považují manažeri za nesprávné, neumí podle nich řídit, zkrátka nejsou schopni provést žádné manažerské rozhodnutí. Při poradách potom manažeri místo toho, aby se věnovali vlastním rozborům, si pak s controllerem vysvětlují, co přesně představuje zisk výrobku, zda ve výnosech jsou zahrnuty slevy, bonusy, tržby za obaly apod. Obchodní ředitel nemůže pochopit, proč na otázku „jaká může být nejnižší prodejní cena výrobku, aby se nešlo do ztráty“ controller není schopen odpovědět jednoznačným číslem. Na poradách se potom vyjasňuje, co hodnoty vlastně představují, přitom tato práce by měla být provedena ještě před začátkem implementace MIS.

Controllingových modelů může být v jedné firmě celá řada – model pro:

- operativní řízení zisku
- pro cenotvorbu při zakázkové výrobě
- pro cenotvorbu při sériové výrobě
- pro cenotvorbu při dominantním postavení produktu na trhu
- vyhodnocení produktů za dobu své existence
- řízení zákazníků a slev
- vyhodnocování úspěšnosti obchodních zástupců nebo regionů.

Každý tento cíl musí mít specifický přístup. Nelze sestavit jeden „univerzální“ model, který by dával odpověď na všechny tyto otázky.

Dohodnout se s managementem na společném modelu řízení firmy může být zdlouhavá práce. Pokud management nezná rozdíl mezi variabilními a fixními náklady, neumí si spočítat bod zratu firmy nebo jednotlivého výrobku, nezná rozdíl mezi ziskem a krycím příspěvkem, musí controller formou „konzultací“ postupně management proškolit v základních ekonomických dovednostech. Výsledkem jejich společného úsilí musí být, že pokud se řekne KP II (krycí příspěvek na stupni II), všichni budou vědět, co tento ukazatel znamená, jaké náklady jsou v tomto ukazateli zahrnuty. Pokud se manažeri a controller nedohodnou na společném controllingovém modelu, kterému budou obě strany rozumět, budou vědět, co podle něho mohou řídit, a naopak k čemu je nevhodný, pak ani Manažerský informační systém nemůže mít šanci na úspěch.

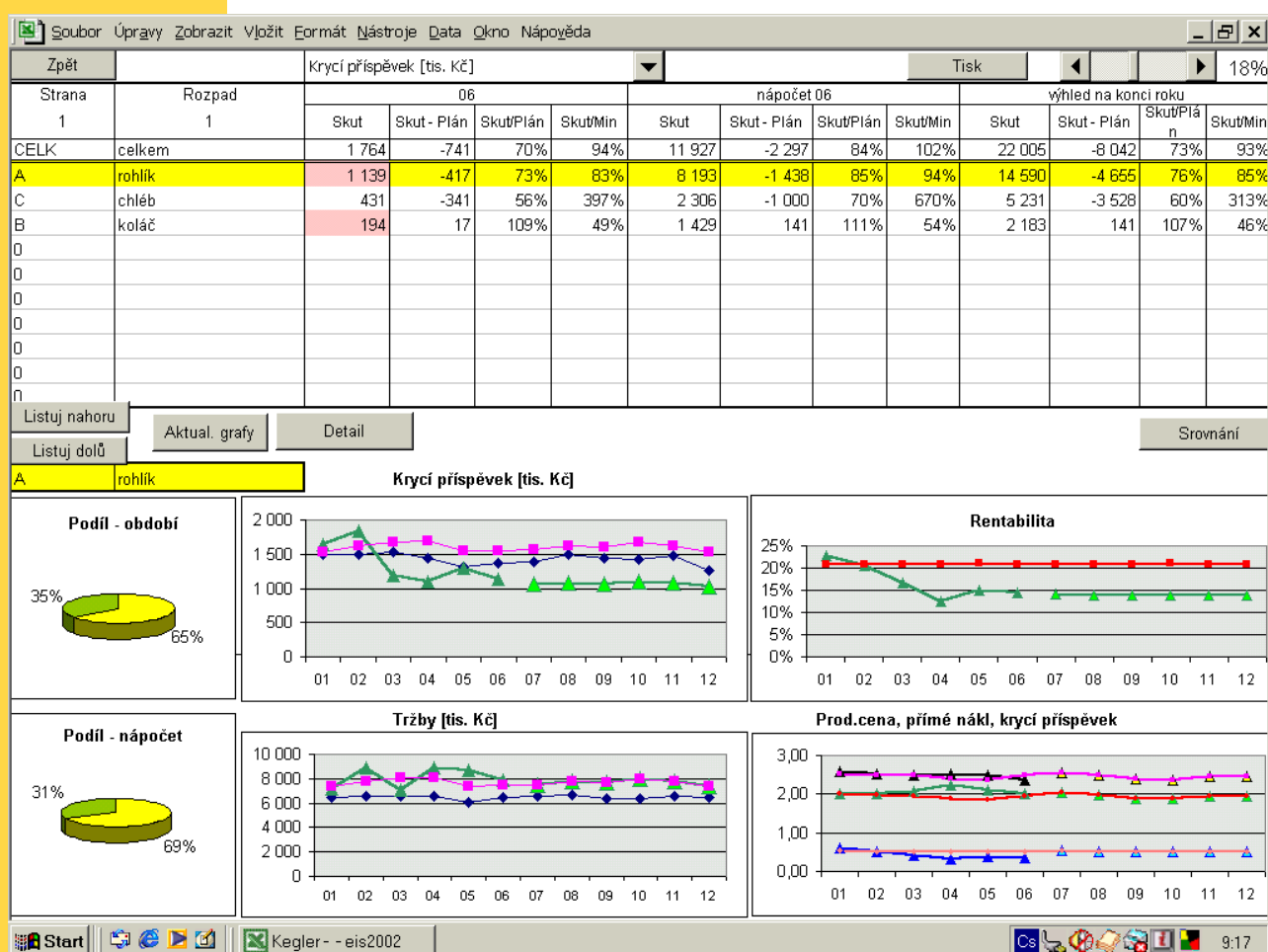


Obr 4 Příklad velmi jednoduchého controllingového modelu firmy. Tento model je založen na kalkulaci variabilních nákladů. Je zde velmi přehledně vidět, jaké „aktivity“ jakou měrou pozitivně přispívají do hospodaření firmy a naopak, které činnosti zisk snižují.

Strukturovaný přístup k informacím

V MIS musí být informace uloženy strukturovaně a přehledně. Manažer nesmí mít pocit, že se v něm ztrácí. V každém okamžiku musí vědět, co je jeho cílem, odkud vyšel a kam směřuje. V MIS to však mnohdy bývá problém. MIS obsahuje milióny detailních informací, v kterých se manažer může lehce ztratit. I když měl původně určitý cíl, při procházení daty ho upoutá jiná „zajímavost“ (známe to z internetu), a nakonec skončí úplně mimo. Jednak nesplnil svůj původní cíl, a navíc ztratil spoustu času například analýzou produktů, které na hospodaření firmy mají jen nepatrný vliv.

Pro efektivní práci je nutné, aby na obrazovce MIS bylo umístěno maximum informací, přitom uspořádání musí být přehledné maximálně podporované grafy. Položky, které jsou z hlediska hospodaření firmy významné, by měly být řazeny nahoře (zjednodušená ABC analýza), u položek, které zasluhují pozornost jen okrajově, může být zobrazení potlačeno. Struktura řazení informací musí přesně odpovídat navrženému controllingovému modelu. Při dalším pokračování si tedy ukážeme příklady, jak by mohl vypadat strukturovaný přístup k informacím a uspořádání dat.



Obr. 5 Ukázka možného uspořádání informací na obrazovce. Na takto uspořádané obrazovce je možno mít průběžně zobrazeno 10 výrobků, vysledovat 18 trendů v podobě grafů a analyzovat až 90 odchylek.

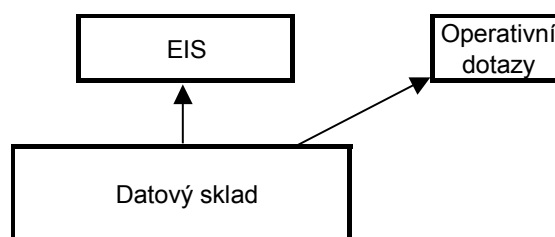
Operativní dotazy

I když se podaří MIS naimplementovat velmi kvalitně, přesto manažeři budou mít v průběhu roku mnoho nestandardních operativních dotazů, na které naše připravené modely nebudou umět odpovědět přímo. Jsou to dotazy, které řeší určitý specifický problém, který se nyní vyskytl, ale nepočítá se, že bude pravidelnou součástí některých rozborů. Přestože MIS nedává tyto informace přímo, controller však musí mít k dispozici prostředky, jak tyto informace získat. Je nesmysl na tento požadavek volat dodavatelskou firmu (programátory), aby tento dotaz sestavila. Toto zadání může přijít pouze jednou a nemá ceny na něj připravovat systémové řešení, které by bylo neúměrně drahé. Stačí, aby controller pracoval nad strukturovaným datovým skladem a pokud to umí, může si obecně sestavit jakýkoliv dotaz do tohoto datového skladu. Tento dotaz může buď uložit pro pozdější použití nebo jej prostě vymazat.

Controller tedy musí pracovat s takovým systémem, kdy není závislý na programátorech (resp. na dodavatelské firmě). Závislost na programátorech představuje časovou prodlevu minimálně z těchto důvodů:

- programátor nemá právě v tuhle chvíli čas nebo prostě není dostupný
- controller musí programátoru pracně vysvětlovat, co je vlastně záměrem; přitom programátor tomu věcně nerozumí, takže mnohdy je to úmorná práce
- controller musí výsledek řešení opět převzít a zkontrolovat, zda programátor záměr správně pochopil; pokud záměr nepochopil správně, celý cyklus se opakuje

Daleko efektivnější je ten způsob, když si tuto analýzu vytvoří controller sám. V průběhu práce si sám upřesňuje a vyjasňuje zadání, pokud udělá chybu, může si ji okamžitě opravit. Pokud controller pracovat s datovým skladem neumí, pak práce s MIS jako systémem je nepružná a neumožňuje operativně reagovat na požadavky manažerů.



Obr. 6 Operativní dotazy využívají strukturované uložené dat v datovém skladě

Ukázali jsme si čtyři základní podmínky, které musí být splněny, aby implementace Manažerského informačního systému byla úspěšná. Stačí jedno z těchto úskalí opomenout nebo nevyřešit důsledně a celé řešení je postupně odsouzeno k zániku. Z uvedeného rozboru vidíme, že kvalitu a pořizovací cenu MIS mohou výrazně snížit zkušenosti controllera, kvalita konzultantů dodavatelské firmy i vysoká úroveň řídicí práce managementu. Přesto u větších firem je nutno počítat s pořizovací cenou u těchto typů systémů v řádu milionů Kč. Firmy střední a menší velikosti mohou začít využívat i řešení postavené na Excelu, které může být v pořizování i o jeden řád nižší. Pro velké firmy může být toto řešení podkladem pro zadání projektu implementace mohutného MIS.