

## R E S U M É

Žiadna samostatná softvérová aplikácia neposkytne úplnú informáciu o stave spoločnosti, preto postupy Business Intelligence predstavujú spôsob, ako získať informácie potrebné pre manažérske rozhodovanie. Súčasná kríza potvrdzuje dôležitosť správneho rozhodovania a jeho správne načasovanie, takže využívanie Business Intelligence prináša v súčasnom období konkurenčnú výhodu.

Peter Chvostál, projektový manažér, PosAm, spol. s r.o.

## BUSINESS INTELLIGENCE A CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT V ČASE KRÍZY

Skúsme sa zamyslieť nad tým, aké otázky dnes nedajú spať manažérom spoločností. Možno sa zhodneme, že všetky otázky sa odvíjajú od nasledujúcich dvoch:

- Ako a kde môžeme na jednej strane priniesť čo najviac objednávok a zmlúv na naše tovary a služby do spoločnosti?
- Ako a kde môžeme čo najviac ušetriť na strane druhej?

Zdá sa, že tieto otázky so súčasnou ekonomickou krízou celkom nesúvisia, nakoľko si ich musí spoločnosť klásť v každom období. Správnosť odpovede mimo krí-

to odpovedí, či vôbec spoločnosť bude o rok-dva existovať a či vôbec bude mať z čoho vyplácať hoci len základné výplaty.

Odpovede na tieto otázky začneme hľadať prostredníctvom **Business Intelligence** (skrátene BI). Cieľom BI je vytiahnuť z množstva údajov, ktoré má spoločnosť k dispozícii, informácie potrebné pre manažérske rozhodnutia. BI nám môže dať odpoveď na otázky:

- Kde sa nachádzame?
- Prečo sa tam nachádzame?
- Kam sa chceme dostať a čo je potrebné preto spraviť?

výkonnosti), ktoré nás upozorňujú na aktuálny stav našej spoločnosti, procesu, výkonnosti, atď. a taktiež odchýlky od plánu. Je potrebné, aby túto informáciu malo nielen vedenie spoločnosti na globalnej úrovni, ale aby bolo možné sledovať ciele a ich plnenie na čo najnižšej zmysluplnej miere. Ideálne by bolo, ak by každý člen stredného manažmentu videl pred sebou „budík“, ktorý ako otáčkomer v aute ukazuje od zelenej až po červenú a informuje ho o tom, či je alebo nie je všetko v poriadku. Na tento účel je vo väčšine prípadov potrebné zobrazit' extrakt

**„Čo nevieme merať, to nevieme riadiť“ alebo „ako prejsť od údajov cez informácie k správnym rozhodnutiam“.**

zového obdobia rozhoduje o zlepšení pozície na trhu, hospodárskych výsledkoch, raste spoločnosti a v konečnom dôsledku aj o výške odmien zamestnancov, čo sú všetko isto dôležité skutočnosti. Dnes záleží na správnosti tých-

**Kde sa nachádzame?** Dôležitosť odpovede podčiarkuje príslovie „čo nevieš merať, nevieš ani riadiť“. Tu je priestor pre reporty, manažérske dashboardy a kokpity (ide o vizuálne a ergonomicky zobrazené kľúčové ukazovatele

údajov z rôznych informačných zdrojov (ERP, CRM, prognózy v XLS-súboroch, ...), čo je väčšinou dôvodom, prečo žiadna z uvedených aplikácií sama osebe neposkytuje komplexnú informáciu o stave spoločnosti a teda BI existu-

je ako samostatná oblasť podporovaná špeciálne na to určenými nástrojmi.

#### Prečo sa tam nachádzame?

Tu prichádza na rad analýza údajov (ad hoc reporty, OLAP - analytické procesy v reálnom čase), čiže pátranie po príčinách. Najprv musíme poznať príčiny, prečo sa nachádzame tam, kde sme, až na základe pochopenia týchto príčin ich môžeme vyhodnotiť a následne zrealizovať nápravné opatrenia. Jednoduchý príklad: ak zistíme, že sa prečerpáva na celofiremej úrovni náš investičný plán, bez zistenia príčiny nevieme posúdiť, či ide o pozitívnu alebo negatívnu informáciu (pozitívna v prípade, že sa investícia realizuje rýchlejšie, a negatívna, ak bol prekročený rozpočet). Ak hovoríme o negatívnom jave, po identifikovaní príčiny môžeme uskutočniť nápravu.

#### Kam sa chceme dostať a čo je potrebné preto spraviť?

Pokročilejšou analýzou môžeme vytvárať alternatívne scenáre (what-if analýzy), prípadne sledovať trendy vďaka štatistickým metódam (data mining - dolovanie údajov). Dolovanie nám na základe vzorky údajov (historické údaje spoločnosti, údaje z iných geografických lokalít alebo zakúpené údaje) pomáha predikovať správanie našich existujúcich, alebo potenciálnych zákazníkov. Výsledkom je zamernie marketingového úsilia na cieľovú skupinu s najvyššou pravdepodobnosťou zakúpenia nášho produktu, predchádzanie odchodu zákazníkov a pod.

Oblasťou, ktorá úzko súvisí s BI, je **Corporate Performance Management**, skrátene CPM (používa sa aj pojem Enterprise Performance

Management), čo môžeme preložiť ako „riadenie výkonnosti podniku“.

My si z neho vyberieme len čiastkový cieľ - meranie a analyzovanie výkonnosti podniku. Predpokladom dobrej analýzy je definovaná a dekomponovaná stratégia (napríklad s využitím Balanced Scorecards); nastavené procesy pre plánovanie, rozpočtovanie a prognózovanie; a takisto dobre nastavené controllingové procesy pre sledovanie nákladov, výnosov, ziskovosti a ostatných kľúčových ukazovateľov výkonnosti (tzv. KPI) podniku. Všetky vymenované atribúty patria do oblasti CPM.

Pri sledovaní výkonnosti je nevyhnutné vzájomne previazať výnosy (evidované skôr na produkty, externe poskytované služby a zákazníkov) s nákladmi (napríklad náklady na ľudské zdroje evidujeme cez nákladové strediská viazané na organizačnú štruktúru). Ohnivkom, ktoré spája náklady a výnosy sú práve procesy a ich aktivity. Procesy nám vzájomne prepájajú náklady na vstupy a zdroje v procese s jeho výstupmi, na ktoré sa v konečnom dôsledku viažu výnosy a zisk. Pridanou hodnotou je sledovanie výkonnosti na takú úroveň, kde vieme robiť nápravné opatrenia či robiť zlepšenia. Tou úrovňou môžu byť procesy, naše produkty a služby, atď.

Ak nepoznáme výkonnosť vlastných procesov, môže nastať situácia, že v rámci úsporných opatrení sa spoločnosť rozhodne, že všetky nákladové strediská znížia svoje náklady napr. o 5%. Procesov, v ktorých máme väčšie rezervy (určité „tukové zásoby“, ak to porovnáme k ľudskému organizmu)

sa takáto úspora výrazne nedotkne. Avšak úspory v procesoch, ktoré predstavujú úzke hrdlo, tie môžu narušiť chod spoločnosti (keďže sme negatívne zasiahli svalovú hmotu a oslabili tak celý organizmus). Takže aj realizovať efektívne a účinné opatrenia je možné len vtedy, ak poznáme výkonnosť jednotlivých procesov. Ak nevieme vlastným úsilím zaisťovať vyššiu efektivitu podporného procesu, je potrebné zväziť jeho zabezpečenie z externých zdrojov (čím sa už dostávame k outsourcingu). Spoločnosti majú vo svojom portfóliu viac i menej ziskové produkty. Dôvodom môže byť komplexnosť ponuky, niekedy však aj nekorektné kalkulovanie nákladov na tieto produkty. V čase krízy vedieť sa sústrediť na najziskovejšie produkty, môže byť kľúčom k prežitiu. Vidíme zo správ, že aj globálne koncerny sa v čase krízy (t.j. v súčasnosti) okamžite zbavujú všetkých rizikových, alebo menej perspektívnych aktív.

Rozhodovanie je dennou súčasťou nášho života v práci aj v súkromí. Urobiť nesprávne rozhodnutie môže byť rovnako zlé, ako neurobiť rozhodnutie včas. Mať k dispozícii správne údaje a vedieť z nich rýchlo vyextrahovať správne informácie, je nevyhnutné pre správne rozhodnutia. Pred krízou boli tímy ako Business Intelligence a Corporate Performance Management považované za nevyhnutné pre ďalší rozvoj každej obchodnej spoločnosti. V dnešných dňoch sa však stávajú kľúčovou konkurenčnou výhodou, ktorá môže pomôcť prežiť nie sama osebe, ale tým, že dáva rýchle a presné informácie nevyhnutné pre manažérske rozhodovanie.