

Performance Management w chmurze?

Z Radosławem Kozieją, Prezesem

Zarządu i Dyrektorem Generalnym

Cogit, rozmawiamy o najcenniejszych

doświadczeniach i najciekawszych

trendach na rynku systemów

Performance Management, cyfryzacji

w polskich firmach oraz perspektywach

dla rozwiązań chmurowych w Polsce.

Od ponad 20 lat wspieracie klientów w Polsce i rozwijacie rynek systemów Performance Management w obszarze planowania, budżetowania i analiz. Rok 2021 to czas zmian – nowa nazwa i nowe logo (do tej pory współpracowaliście z firmą Codec). Czy to nowe otwarcie?

Radosław Koziej: Z punktu widzenia naszej działalności to bardziej zmiana kosmetyczna, zakończenie procesu wykupu menedżerskiego i zmian w strukturze własnościowej. Proces ten rozpoczął się już 10 lat temu, a w 2018 r. zapadły wszystkie decyzje i miały miejsce najważniejsze zmiany formalno-prawne. Od tamtego czasu działamy w nowej strukturze. Jedyne, co się nie zmieniło to zespół i jego zaangażowanie.

Jakie są obecnie najważniejsze obszary i kierunki rozwoju firmy Cogit?

Przede wszystkim chcemy rozwijać to, w czym mamy już ponad 20 lat doświadczenia i co nam bardzo dobrze wychodzi, czyli wdrażanie systemów Performance Management wspierających podejmowanie decyzji i analityki biznesowej opartej o rozwiązania informatyczne. Mamy w tym obszarze wsparcie dostawców systemów, które są rozwijane od lat i stanowią absolutnie najwyższą światową ligę. Cały czas rozwijamy partnerstwa z dostawcami, więc z całą pewnością będziemy mieć coraz więcej możliwości realizacji przeróżnych potrzeb. Zależy nam również na tym, żeby utrzymać pozycję lidera we wdrożeniach rozwiązań w chmurze. Zatem nie tylko systemy Performance Management, ale też Performance Management w chmurze to nasz priorytet na najbliższe lata.

Cogit to najstarsza na rynku firma konsultingowa specjalizująca się we wdrażaniu systemów wspomagających zarządzanie firmami. Jak zmienił się rynek z perspektywy tych lat? Co robiliście 25 lat temu, a co robicie teraz?

Na pewno zmieniło się podejście do tego, co mają wspierać te rozwiązania. Na początku naszej działalności wdrażaliśmy rozwiązania wyłącznie dla dużych koncernów międzynarodowych lub ich oddziałów regionalnych. Polskie firmy w tamtych czasach skupiały się na wdrażaniu i rozwoju systemów finansowo-księgowych, wspomagających obsługę klienta, później całej klasy systemów ERP, które miały w sposób zintegrowany wspomagać zarządzanie przedsiębiorstwem. To banki jako pierwsze w Polsce zaczęły stosować bardziej zaawansowane rozwiązania, później też firmy z branży telekomunikacyjnej. Dopiero

od jakiegoś czasu nasze wdrożenia nie są w żaden sposób wyznaczane branżą, wielkością czy pochodzeniem firmy, tylko zaczęła to być raczej kwestia wyboru oferty. Kiedy zaczynaliśmy, sama koncepcja controllingu była stosunkowo nowa, a odpowiednio przygotowane kadry dopiero wchodziły na rynek pracy. Dlatego duża część pierwszych wdrożeń była połączona z wdrażaniem koncepcji controllingu, tworzeniem stanowisk, struktur, procedur, zastanawianiem się, jakie funkcje ma pełnić controlling w ramach przedsiębiorstwa. Pierwsze projekty były realizowane z ludźmi, którzy mieli wizję i pomysł, jak ma działać system controllingu. Teraz ten rynek bardzo się ustabilizował, jest duża konkurencja i nieporównywalnie większy wybór produktów i rozwiązań, w tym rozwiązań ubranżowionych i systemów łączących w sobie różne obszary. Są też ludzie, którzy mają wieloletnie doświadczenie i potrafią dużo bardziej świadomie i na chłodno podejmować decyzje odnośnie tego, które rozwiązania są najlepiej dopasowane do ich potrzeb.

Mówi się, że pandemia COVID-19 zdecydowanie przyspieszyła transformację cyfrową. Z drugiej strony, tempo cyfryzacji polskich firm nie zachwyca. Jakie są Pana spostrzeżenia w tym temacie?

Jedno i drugie spostrzeżenie mnie nie dziwi. Moje obserwacje są takie, że ci, którzy już rozpoczęli ten proces cyfryzacji w momencie wybuchu pandemii, byli do tego w jakimś stopniu przygotowani – mentalnie, systemowo czy budżetowo – gwałtownie przyspieszyli. Natomiast wszyscy ci, dla których cyfryzacja na początku pandemii wymagała podjęcia nowych decyzji, inwestycji

i projektów wstrzymali te decyzje ze względu na ryzyko. Dużo łatwiej było podjąć decyzję o rozwoju tego, co się ma, przyspieszeniu, zwiększeniu nakładów. Także z jednej strony pandemia przyspieszyła cyfryzację, ale nasze obserwacje pokazują, że dużo firm wstrzymało wiele decyzji na dłuższy, często nieokreślony czas.

Jakie są najciekawsze trendy w Polsce w obszarze BI? Ale takie, które wynikają z obserwacji, doświadczenia i głosów „z rynku”...

Przede wszystkim mamy coraz więcej rozwiązań chmurowych w obszarze analitycznym. Przetwarzamy coraz większą ilość danych, nie tylko tych wewnętrznych, ale też z zewnątrz firmy i to powoduje po-

trzebę przejścia do chmury. To globalny trend, którego nic już nie zmieni. Obecnie każda rozmowa z klientem na temat wyboru systemu porusza kwestię, czy rozwiązanie powinno być chmurowe, czy też nie. O ile jeszcze dwa lata temu te pytania padały z naszej strony, to teraz temat jest inicjowany przez klientów. Mamy obecnie coraz więcej nowych, ciekawych technologii do wykorzystania w systemach analitycznych, m.in. technologie komunikacji z systemami BI w języku naturalnym, które czynią z systemu partnera do rozmowy o tym, jak idzie nasz biznes. Na pewno ten obszar będzie się rozwijał bardzo szybko, w Polsce może odrobinę wolniej, ze względu na ograniczenia językowe. Zauważamy też, że w ostatnim czasie nastąpiło „skonsumowanie” przez BI głośnego, zwłaszcza marketingowo, obszaru Big Data – konstruując obszar informacji i danych do wspomagania decyzji, w coraz bardziej naturalny sposób bierzemy pod

+
Dobrze wsparty
controlling to
narzędzie, które czyni
z dowolnej wielkości
firmy sprawny okręt,
którym można bardzo
szybko zawrócić.
Przy braku wsparcia,
możliwość reakcji
na to, co się dzieje
jest zdecydowanie
opóźniona, a ten
czas reagowania jest
kluczowy w wielu
projektach

twarzą w TWARZ

uwagę dane z zewnątrz, które dotyczą tego, jak się zachowują nasi klienci, jak są pogrupowani, na co reagują itp. Również wizualizacje robią się coraz lepsze, bogatsze w informacje – to chyba trochę element mody, jaka obecnie panuje, żeby wizualizacje były nie tylko użyteczne biznesowo, ale też ładne.

Modnym hasłem jest demokratyzacja systemów BI...

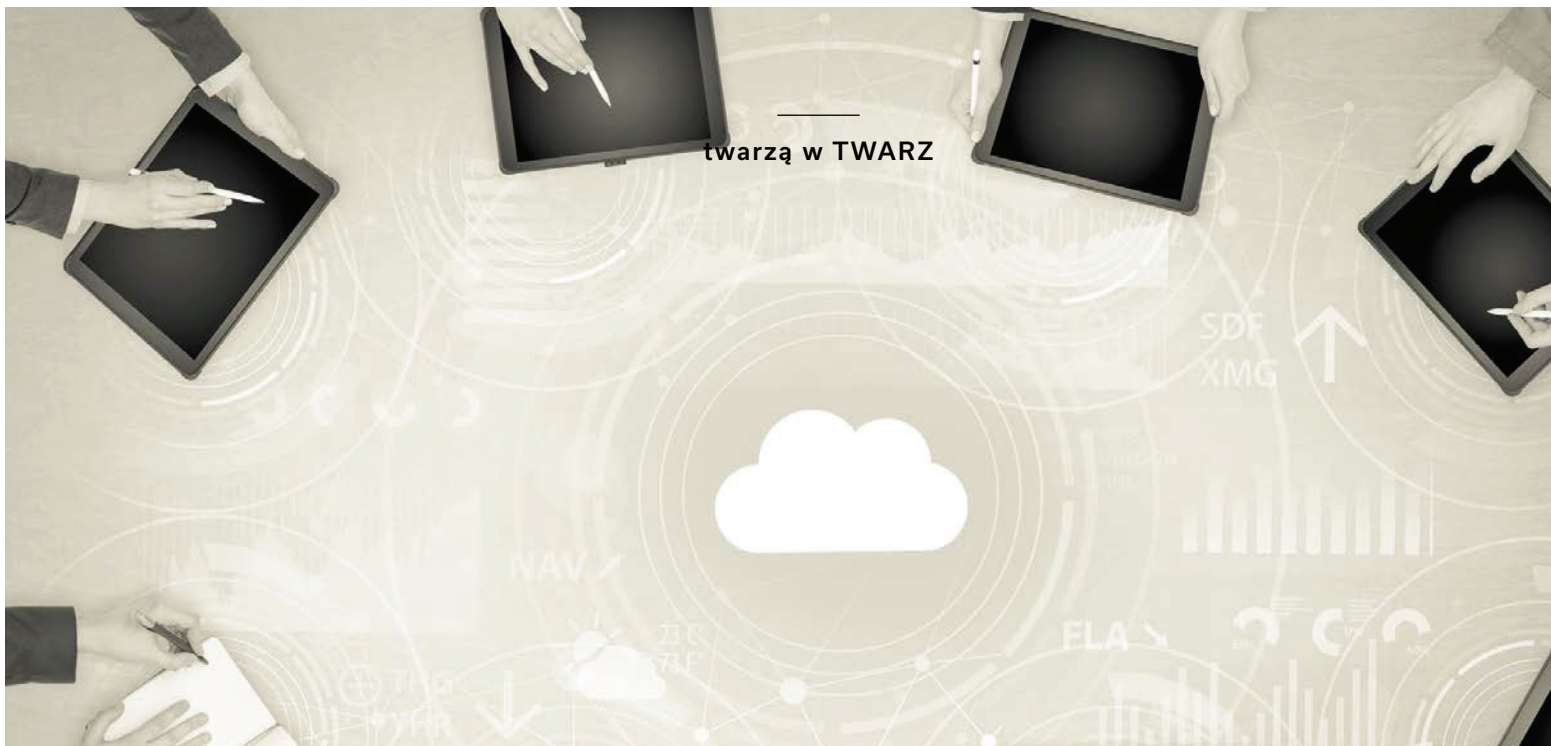
Owszem. To chyba wynika z tego, że jesteśmy świadkami zmiany podejścia do systemów BI. Jakiś czas temu systemy BI były traktowane jako systemy korporacyjne, projekty nigdy nie były małe, a wdrożenia zawsze bardzo angażowały. Na skutek postępu technologii, większych mocy obliczeniowych i możliwości w zakresie przechowywania danych, dostęp do narzędzi BI dla użytkowników końcowych stawał się stopniowo szybszy i łatwiejszy. Systemy BI mogły zostać bardziej spersonalizowane, służyć do bardziej osobistych analiz, rozrastając z czasem do dużych rozwiązań. To dzięki chmurze możliwa jest wspomniana demokratyzacja, która polega na tym, że możemy „wpuścić” użytkownika w obszar self-service BI, nie dając mu gotowego dashboardu, tylko dane. Przy świadomości, jak te dane są skonstruowane i co zawierają użytkownik jest w stanie sam tworzyć dodatkowe wizualizacje, analizy, obliczenia i wyciągać informacje, które są mu w danym momencie potrzebne. Co więcej, już teraz jesteśmy w stanie robić te wdrożenia przy zachowaniu pełnych norm korporacyjnych, czyli kwestii bezpieczeństwa, praw dostępu, reguł zachowania spójności danych i gwarantując jednolite wskaźniki.

W jakim obszarze controlling najbardziej potrzebuje wsparcia?

Procesy controllingowe potrzebują przede wszystkim narzędzi, które usprawnią i udrożnią komunikację wewnątrz procesów. Procesy controllingowe często toczą się równolegle, obejmując m.in. prognozowanie na bieżący okres, raportowanie okresów historycznych, przygotowywanie strategii na okresy kolejne i przymiarki do założeń budżetowych na przyszłość. Wszystkie te działania powinny być ze sobą powiązane, umożliwiając współpracę i dwukierunkową



komunikację między zaangażowanymi osobami. To controlling musi z jednej strony uzyskiwać informacje od osób odpowiedzialnych za poszczególne obszary, z drugiej zaś, od niego samego wymaga się dostarczania na czas informacji dla zarządu. To bardzo niewdzięczna rola i przy braku centralizacji systemu komunikacji dla controllerów często kończy się tak, że jakość informacji jest niewystarczająca, a czas reakcji za długi. Dobrze wsparty controlling to narzędzie, które czyni z dowolnej wielkości firmy sprawny okręt, którym można bardzo szybko zawrócić. Przy braku wsparcia, możliwość reakcji na to, co się dzieje jest zdecydowanie opóźniona, a ten czas reagowania jest kluczowy w wielu projektach. Warto również spojrzeć na cały controlling od nowa – czy czasem nie jest przestarzały, czy nie



bazuje na strukturach obmyślonych dawno temu i nieadekwatnych do bieżącej sytuacji. Controlling często potrzebuje wsparcia w odświeżeniu posiadanych koncepcji lub zbudowaniu nowych i ich pokazaniu. Trzeba czasem pokazać controllerom, którzy ugrzęźli w szablonach excelowych na wiele lat, że ich procesy mogą wyglądać inaczej, czasem przy niewielkim wsparciu ze strony najnowszych technologii. Chodzi o wyleczenie „excelozy” – poprzez lepszą komunikację oraz świeższe podejście.

W raporcie Gartnera „Gartner Top Strategic Technology Trends for 2021” jednym ze strategicznych trendów technologicznych, które pomogą firmom dostosować się do nowych okoliczności jest chmura rozproszona. Jakie są wady i zalety tego rozwiązania?

Wady i zalety wynikają z tego, jakie są różnice w implementacji chmury rozproszonej. W przypadku chmury prywatnej zaletą jest to, że jeden dostawca, jedna technologia gwarantuje sprawniejsze połączenie, brak konieczności integracji. Natomiast obecnie systemy chmurowe są coraz częściej rozłożone na różnych dostawców i integracja między nimi jest postrzegana jako jedno z większych ryzyk tego rodzaju projektów. Ale to też oczywiście możliwość wyboru najlepszych rozwiązań i elementów od każdego z dostawców. Każde podejście z pewnością znajdzie swoich zwolenników i przeciwników. Faktem jest, że gdy ktoś szuka rozwiązań dla siebie, coraz trudniej będzie

mu kupić się tylko i wyłącznie na jednej platformie dostarczania usług w chmurze. Rozproszenie jest naturalną konsekwencją rozwoju rynku i będziemy zmuszeni, żeby korzystać z różnych dostawców i wybierać kawałki różnych ofert, które najlepiej odpowiadają naszym potrzebom.

Czy controlling powinien się bać chmury?

Chyba nikt nie powinien się bać rozwiązań chmurowych na tym etapie ich rozwoju, na którym się znajdujemy. A już szczególnie controlling, który ma świadomość konieczności udroźnienia komunikacji i boryka się z nierównomiernością w zapotrzebowaniu na zasoby informatyczne. Przykładem jest system budżetowy, który jest wykorzystywany na 120% swoich możliwości przez miesiąc czy dwa w roku, a w pozostałych miesiącach jego wykorzystanie jest ograniczone do minimum. Chmura rozwiązuje ten problem w sposób niedostrzegalny dla nas. Obawy związane z wdrożeniem chmury, które były pierwotnie zgłaszane przez naszych klientów, dotyczyły przede wszystkim bezpieczeństwa. Ale też coraz łatwiej uświadomić ludziom, że wysyłając wcześniej te same dane w Excelu mailem narażali je na dużo większe ryzyko wypłynięcia niż w przypadku umieszczenia ich w chmurze. Bo każdy dostawca rozwiązań chmurowych, żeby przetrwać na rynku musi dawać gwarancję bezpieczeństwa danych. Co więcej, projekt wdrożenia w chmurze może rozpocząć się praktycznie od razu, nie ma konieczności przygotowywania zasobów har-

dware'owych. Chmura nie wymaga utrzymywania infrastruktury IT. Jedynym obszarem, który trzeba dobrze przemyśleć i zaplanować jest integracja, która na pewno będzie realizowana w inny sposób niż dotychczas, ale dobrze przeprowadzona nie powinna generować większych problemów.

Czy są organizacje, o których możemy jednoznacznie stwierdzić, że nie są gotowe na chmurę?

Trudno mi sobie wyobrazić organizacje, które nie mogą zupełnie myśleć o chmurze. Wiadomo, że są organizacje, które działają na rynkach regulowanych i mają dodatkowe uwarunkowania nakładane przez instytucje typu KNF. Ale mamy też przykłady takich organizacji, które pomyślnie przeszły przez całą procedurę, więc proces nie jest blokowany, tylko po prostu utrudniony. Faktem jest, że żaden szef IT w globalnej firmie nie będzie miał tylu środków na bezpieczeństwo IT, co szef bezpieczeństwa w Microsocfie, Google'u czy Amazonie, czyli globalnych koncernach, które tym się zajmują. To czyni chmurę bardziej bezpieczną niż jakikolwiek system, który zbudowałiby u siebie w serwerowni.

Jakie są najlepsze narzędzia pozwalające szybko reagować na zmieniającą się sytuację i otoczenie biznesowe firmy? Bardziej self-service czy może zaawansowane BI?

Wartość rozwiązania informatycznego zależy od tego, w jaki sposób potrafimy to rozwiązanie wykorzystać. Jeżeli damy odpowiednie narzędzia osobom, które będą chciały i potrafiły z nich korzystać, to będą one w stanie wyciągnąć z nich więcej niż gdyby otrzymały gotowy zestaw sztywnych raportów. Natomiast, jeśli mamy organizację czy kulturę pracy, w której dodatkowe refleksje i wnioski z danych nie będą wysłuchane, czy, co gorsze, mile widziane, to nie ma sensu myśleć o zaawansowanych rozwiązaniach. Mam tu na myśli wszystkie organizacje, które są nastawione na utrzymanie *status quo*, a podejście takie może wynikać z nastawienia kierownictwa, ale też ze specyfiki działalności. Trudno bowiem wyobrazić sobie kogoś, kto pracuje w systemie utrzymania sieci energetycznej i codziennie wyciąga z danych inne

wnioski. W jego przypadku istotne jest to, żeby jak najszybciej dostał informację o awarii i zareagował w sposób jak najbardziej zautomatyzowany, aby ją usunąć. Potrafię sobie wyobrazić organizacje, dla których wdrożenie tradycyjnego systemu BI, bez elementów self-service, będzie lepszym rozwiązaniem.

Kiedy self-service przestaje być self-service i może przynieść więcej szkody niż pożytku?

Jeżeli damy użytkownikom narzędzie self-service BI, ale nie damy im odpowiednich danych czy danych w odpowiedniej formie, to możemy zdegradować jego funkcję. Wtedy posłuży im jako „okienko” do przeglądania danych, a nie jako narzędzie, które umożliwi im głębszą, ciekawszą, bardziej innowacyjną czy bardziej zindywidualizowaną analizę.

Dziękuję za rozmowę.

Dominika Stefanowska



Cogit (dawniej Codec) jest najstarszą na rynku polskim firmą konsultingową specjalizującą się w wdrażaniu systemów wspomagających zarządzanie firmami. Zespół doświadczonych analityków Cogit pomaga zarządom, menadżerom i controllerom podejmować lepsze decyzje i planować przyszłość w oparciu o dane.



Radosław Kozieja

Prezes Zarządu i Dyrektor Generalny Cogit (do września 2021 r. Codec Polska). Zajmował się zagadnieniami związanymi z praktycznym wspomaganiem podejmowania decyzji, controllingu, finansów oraz zarządzania m.in. przy wykorzystaniu sztucznej inteligencji oraz systemów analitycznych.