

# Co wybrać – CO, BW-IP czy BusinessObjects?

Planowanie i budżetowanie niejedno ma imię



**Gdy Excel przestaje wystarczać, czas na bardziej zaawansowane narzędzia wspomagające planowanie finansowe i budżetowanie. Klienci mają do wyboru aż trzy grupy rozwiązań SAP: planowanie kosztów i przychodów w SAP CO, planowanie zintegrowane z SAP BW (BW-IP) oraz SAP BusinessObjects Planning & Consolidation (SAP-BPC). Wszystkie mają zalety i ograniczenia. Co wybrać?**

## Jak się do tego zabrać?

Planowanie finansowe i budżetowanie zazwyczaj jest problemem dużo bardziej złożonym niż wydaje się osobom niezajmującym się tym zagadnieniem bezpośrednio. Po zamodelowaniu, wydawałoby się prostego, procesu budżetowania finansowego w formie diagramu aktywności otrzymuje się wielostronicowe opracowania obrazujące złożoność pojedynczych elementów tego procesu. Skuteczne wdrożenie narzędzia planistycznego jest więc zadaniem niełatwym, a w dodatku niepowtarzalnym. Każde przedsiębiorstwo planuje przecież trochę inaczej.

Warto więc zastosować kilka „złotych zasad”, które sprawdzają się w wypadku takich projektów.

Najpierw automatyzacja, później informatyzacja. Często procesy planowania nie są sformalizowane, wręcz przeciwnie – są zmienne. Inaczej planuje się w roku x, a inaczej w kolejnym. Dlatego zanim przystąpimy do implementacji narzędzi wspierających planowanie, istotne jest uporządkowanie i usystematyzowanie procesów od strony biznesowej.

Rozsądna informatyzacja. Pomimo starań, nie wszystkie elementy planowania dają się sformalizować i odwzorować w systemach IT. Dlatego ważny jest wybór obszarów do objęcia wdrożeniem. Wysiłek związany z implementacją rozwiązań informatycznych warto podjąć na tych etapach procesu planowania, które są powtarzalne.

Zanim zjesz całość, najpierw spróbuj kawałek. Ze względu na złożoność merytoryczną projektów oraz szeroką funkcjonalność narzędzi wspierających planowanie, wdrożenie warto zacząć od projektu pilotażowego, informatyzującego proces w wybranym niewielkim obszarze. Takie podejście ułatwi zaznajomienie się z narzędziem – jego obsługą i możliwościami.

Szybkie osiągnięcie pierwszych pozytywnych rezultatów pozwoli podtrzymać pozytywne nastawienie do projektu.

Przygotuj się do wyprawy. Informatyzacja procesów planistycznych to zadanie niełatwe, złożonością bardziej przypominające pisanie aplikacji na zamówienie niż konfigurowanie predefiniowanych procesów systemu SAP ERP. W związku z tym do takiego projektu trzeba się dobrze przygotować, szczególnie ostrożnie planując harmonogram i szacując budżet wdrożenia.

### Nieżył MS Excel

Najczęściej wykorzystywanym narzędziem w procesach planowania są arkusze Microsoft Excel. Należy sobie zadać pytanie, co decyduje o sile tej aplikacji i jakie są jej słabe strony. Najmocniej podkreślaną zaletą MS Excel jest intuicyjny interfejs użytkownika, który ponadto jest wszystkim dobrze znany, bo prawie każdy pracownik biurowy od czasu do czasu korzysta z tego narzędzia.

Ten najbardziej popularny arkusz kalkulacyjny jest wykorzystywany w różnych obszarach, począwszy od prostych podsumowań (zastąpienie kalkulatora), poprzez przygotowywanie zestawień tabelarycznych, do przeprowadzania skomplikowanych obliczeń i symulacji. Skoro więc istnieje przyjazne i już używane środowisko, naturalne jest, że jest ono chętnie wykorzystywane. Ponadto MS Excel umożliwia stosowanie bardzo zaawansowanych funkcji obliczeniowych, makr oprogramowanych w języku Visual Basic oraz tabel przestawnych do przeszukiwania i raportowania danych.

#### Przykładowe wdrożenia narzędzi do planowania finansowego i budżetowania przeprowadzone przez BCC

- Grupa Maspex – integrowany system planowania finansowego oparty na SAP BW-Integrated Planning. Na podstawie wielu planów cząstkowych i automatycznych funkcji planowania umożliwia tworzenie rachunku zysków i strat oraz sprawozdania o planowanych przepływach pieniężnych. Przyjazny system raportowy dający dostęp do wszelkich wprowadzanych danych planowych.
- Kompania Piwowarska – autorskie rozwiązanie BCC przygotowane w SAP, wykorzystujące m.in. hurtownię danych. Rozwiązanie Wallet kompleksowo wspiera proces planowania inwestycji w marketing i zarządzania budżetami oraz umożliwia kontrolę skuteczności działań promocyjnych.

Za pomocą nazw plików łatwo zarządza się wersjami planów, a możliwość łączenia arkuszy za pomocą odwołań pozwala na pewną skalowalność rozwiązania. Wprowadzanie adnotacji i zagnieżdżanie obiektów z innych aplikacji wewnątrz arkusza pozwala elastycznie dokumentować wprowadzone dane.

MS Excel ma jednak także pewne wady. Przy dużych projektach planistycznych występują problemy ze skalowalnością rozwiązania. Wielkie pliki MS Excel sprawiają kłopoty. Użytkownik napotyka ograniczenia związane np. z ilością kolumn, prędkością działania czy stabilnością rozwiązania. Problemem jest także brak narzędzia zapewniającego nadzór nad procesem planowania.

Arkusze trzeba rozsyłać ręcznie za pomocą poczty elektronicznej, pilnować dat ich spływu, umieszczać w odpowiednich katalogach, pilnować statusu zatwierdzenia czy odrzucenia konkretnego planu.

A przecież wiele z tych czynności mogłoby działać się automatycznie, co szczególnie w dużych przedsiębiorstwach, ze złożoną strukturą zatwierdzania, wersjonowania czy terminów uprościłoby cały proces.

Problemem może być też łatwość zmian arkuszy MS Excel. Często sprawia ona, że pewne rozwiązania przygotowywane są ręcznie za każdym przebiegiem planowania. Powoduje to brak powtarzalności procesu oraz trudności z porównywaniem wersji planu.

Największym jednak wyzwaniem jest analiza odchyleń od planu. Dane wykonania rzeczywistego znajdują się zazwyczaj w innych systemach (np. w systemie SAP ERP), w układzie innym niż plan. Porównywanie planu do wykonania wymaga zwykle dodatkowego narzędzia.

#### Od SEM-BPS do BW-IP

Od wersji 3.0 hurtowni danych SAP BW (SAP Business Information Warehouse) producent wyposażył ją w narzędzie wspierające planowanie. Początkowo nazwane zostało ono SEM-BPS (Strategic Enterprise Management – Business Planning & Simulation). Z czasem narzędzie zostało mocniej zintegrowane z hurtownią SAP BW i zmieniono jego nazwę na BW-BPS (Business Warehouse – Business Planning & Simulation). Kolejnym krokiem w integracji była unifikacja narzędzi do tworzenia ekranów planowania i istniejących w hurtowni aplikacji tworzenia ekranów raportowania. Od tej zmiany narzędzie nosi nazwę planowania zintegrowanego BW-IP (Business Warehouse – Integrated Planning).

## Narzędzia SAP do planowania finansowego i budżetowania

Planowanie kosztów, przychodów, działań, wskaźników statystycznych w systemie SAP ERP		
Zalety	Wady	Zastosowanie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interfejs SAP GUI, MS Excel (online lub offline)</li> <li>• Możliwość automatyzacji poprzez wykorzystanie formatki „easy cost planning” i funkcji definiowanych za pomocą tzw. szablonówIntegruje plan z wykonaniem (możliwość prostego raportowania odchyłeń w SAP)</li> <li>• Brak konieczności nabywania oddzielnych licencji dla użytkowników SAP ERP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ograniczone do planowania elementów Rachunku Zysków i Strat (planowanie rodzajów kosztów, rodzajów przychodów, wskaźników statystycznych, pól wartościowych modułu analiz rentowności, zasobów)</li> <li>• Planowanie na poziomie elementów rejestracji danych rzeczywistych (np. nie można planować kosztów grupy rodzajów kosztów – trzeba planować konkretny rodzaj kosztu)</li> <li>• Brak wsparcia dla zarządzania organizacją procesu planowania</li> </ul>	<p>Najprostsze w implementacji rozwiązanie do planowania, ograniczone do planowania wyniku z użyciem elementów predefiniowanych w SAP na potrzeby rejestracji danych rzeczywistych.</p> <p>Przykłady zastosowania: planowanie kosztów pośrednich na MPK z podziałem na miesiące i rodzaje kosztów</p>
Planowanie zintegrowane z hurtownią danych SAP BW		
Zalety	Wady	Zastosowanie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interfejs MS Excel lub WWW (raczej online)</li> <li>• Możliwość automatyzacji poprzez wykorzystanie predefiniowanych funkcji lub funkcji napisanych w prostym języku skryptowym FOX</li> <li>• Integruje plan z wykonaniem (możliwość prostego raportowania odchyłeń w SAP BW)</li> <li>• Możliwość automatyzacji procesu zatwierdzania planu za pomocą prostego systemu śledzenia statusu – STS (Status &amp; Tracking System)</li> <li>• Brak konieczności nabywania oddzielnych licencji dla użytkowników SAP ERP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konieczność przygotowania elementów rozwiązania przez specjalistę IT znającego mechanizmy hurtowni danych i BW-IP</li> <li>• Większa pracochłonność implementacji i utrzymania niż w rozwiązaniu opartym na ERP</li> <li>• Konieczność wykorzystywania hurtowni danych SAP BW (rozwiązanie jest oparte na tej hurtowni)</li> </ul>	<p>Elastyczne, uniwersalne narzędzie do planowania i budżetowania.</p> <p>Możliwość wykorzystania prostego systemu statusu i śledzenia (STS) do organizacji zatwierdzania poszczególnych etapów planowania wykonywanego przez dużą liczbę osób. Uwaga! STS nie nadaje się do organizacji całego procesu planowania, może wstępnie poszczególnie jego fragmenty.</p> <p>Przykład zastosowania: budżetowanie finansowe roczne z aktualizacjami kwartalnymi (plany cząstkowe składają się na planowany rachunek zysków i strat, bilans i cash flow)</p>
SAP BusinessObjects Planning & Consolidation (BPC)		
Zalety	Wady	Zastosowanie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interfejs MS Excel lub WWW (online lub offline). Możliwość integracji z MS PowerPoint i MS Word</li> <li>• Możliwość automatyzacji poprzez wykorzystanie predefiniowanych funkcji lub funkcji napisanych w prostym języku skryptowym</li> <li>• Może integrować plan z wykonaniem (możliwość prostego raportowania odchyłeń np. w SAP BW lub w samej aplikacji BPC)</li> <li>• Możliwość automatyzacji obsługi procesu planistycznego za pomocą mechanizmów workflow planistycznego (tzw. Business Process Flows)</li> <li>• Znaczna część przygotowania modelu planistycznego może być wykonana bez wsparcia zespołu IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracochłonność implementacji porównywalna z rozwiązaniem BW-IP</li> <li>• Konieczność instalacji oddzielnego oprogramowania do obsługi BPC (na platformie SAP NetWeaver lub Microsoft)</li> <li>• Rozwiązanie osobno licencjonowane. Dla użytkowników SAP ERP konieczność nabycia osobnych licencji</li> <li>• Konieczność nabycia oddzielnych licencji na BPC dla użytkowników SAP ERP</li> </ul>	<p>Bardzo elastyczne, uniwersalne narzędzie do planowania i budżetowania. Bardziej intuicyjne dla użytkowników końcowych niż BW-IP, o szerszych możliwościach komentowania planu i zarządzania procesem planistycznym. Nadaje się do nadzorowania planowania zarówno online, jak i offline (wysyłanie i zbieranie plików MS Excel).</p> <p>Przykład zastosowania: budżetowanie finansowe roczne z aktualizacjami kwartalnymi (plany cząstkowe składają się na planowany rachunek zysków i strat, bilans i cash flow)</p>

### Planowanie kosztów stałych w BOP

Zbudowanie systemu planowania kosztów stałych w BOP było częścią większego projektu „Business reporting”, którego rdzeniem była implementacja hurtowni danych SAP BW. Wiedzieliśmy od początku, że koncepcja i architektura rozwiązania do planowania ma być spójna z wdrożonym kilka miesięcy wcześniej systemem raportowania kosztów. Uruchamiając raportowanie kosztów stałych, wiedzieliśmy, że w analogicznych układach będziemy później planować.

W raportowaniu obszaru kontrolingu poza standardowymi obiektami SAP BW utworzyliśmy dodatkowy wymiar – macierzowe ujęcie rodzaju kosztu i MPK. Każda ich kombinacja została przypisana do stworzonego wymiaru „budżet”.

Zanim zaczęliśmy jakiegokolwiek prace związane z planowaniem, nawet koncepcyjne, pozwoliliśmy, aby system raportowania zdomowił się w firmie. Trwało to kilka miesięcy, podczas których zostały stworzone odpowiednie procedury. Wszystkie koszty w firmie zostały zidentyfikowane i przydzielone według macierzy do odpowiednich budżetów i zakresów odpowiedzialności poszczególnych menedżerów. Wszystkie raporty zostały opublikowane w intranecie.

Mając stabilny system raportowania, mogliśmy rozpocząć prace nad planowaniem. Standardowe możliwości SAP Integrated Planning w zupełności wystarczyły, aby spełnić wymagania biznesowe. Pojawiło się kilka wyzwań (np. planowanie w dwóch walutach, ale odzwierciedlone online w złotych), jednak połączenie standardowych cech kostek BW wystarczyło i nie stworzyliśmy ani jednego dodatkowego obiektu ponad te używane już wcześniej w raportowaniu.

Wykorzystanych zostało także kilka standardowych funkcji planistycznych w BW-IP. Jedyną niedogodnością okazał się zbyt ubogi system STS (Status and Tracking System). Jednak zamiast jego modyfikacji zdecydowaliśmy się na dostosowanie procesu biznesowego do możliwości STS i okazało się to bardzo słusznym posunięciem.

Proces budżetowania, nawet tak wydawałoby się oczywistych wskaźników jak koszty stałe, jest jednak zmienny i wymaga dostosowań podczas planowania. BW-IP okazał się bardzo elastyczny i dział IT szybko dostosowywał narzędzie do wymogów biznesu. W SAP ERP zmiany takie wymagałyby wiele rozszerzeń. W BW-IP wraz z STS cały proces budżetowania został zakończony sukcesem i w terminie.

W BOP staraliśmy się, żeby system nie był skomplikowany dla menedżerów tworzących plany (praca w interfejsie MS Excel), a dla osób akceptujących miał być jeszcze prostszy (dostępny tylko przez przeglądarkę). Te proste narzędzia planujemy w kolejnych sesjach budżetowych jeszcze bardziej uprościć i ujednoczyć. Prawdopodobnie całe planowanie będzie dostępne tylko na stronach intranetu poprzez przeglądarkę internetową.

**Hubert Kacprzak**  
IT Manager  
Basell Orlen Polyolefins

### Bogata oferta SAP – trudny wybór

Na rynku jest dostępnych wiele aplikacji wspierających planowanie, które są alternatywą dla arkuszy elektronicznych i udostępniają funkcje, których brakuje w Excelu. Wśród producentów takiego oprogramowania wyróżnia się firma SAP, która posiada w swojej ofercie kilka rozwiązań w różnym stopniu wspierających procesy planowania i budżetowania.

Najważniejsze narzędzia planistyczne SAP można podzielić na trzy grupy:

- planowanie kosztów, przychodów, działań, wskaźników statystycznych w systemie SAP ERP,
- planowanie zintegrowane z hurtownią SAP Business Warehouse (BW-IP),
- planowanie w systemie SAP BusinessObjects Planning & Consolidation (SAP-BPC).

Mnogość aplikacji SAP świadczy o dużym znaczeniu, jakie SAP AG przywiązuje do tego obszaru rozwiązań biznesowych. Sprawia jednak kłopot firmom, które muszą wybrać najlepszą dla siebie opcję, uwzględniając wszystkie zalety i ograniczenia.

Planowanie kosztów i przychodów w SAP ERP jest prostą funkcjonalnością w narzędziach kontrolingowych (CO) systemu. Pozwala ona, za pomocą formatek wprowadzania danych, wprowadzić do systemu plan kosztów i przychodów, który na raportach będzie mógł być odnoszony do wykonania.

System daje pewne możliwości wykonywania automatycznych funkcji planistycznych, jednak nie wspiera organizacji procesu planowania.

Planowanie zintegrowane hurtowni danych (BW-IP, wcześniejsze wersje tych rozwiązań są znane pod nazwą SAP SEM-BPS) jest rozszerzeniem hurtowni danych SAP o funkcje planowania. Daje szerokie możliwości budowania modelu planistycznego i nie ma ograniczeń co do zakresu planowania (równie dobrze można planować koszty i przychody, jak i produkcję, elementy bilansu czy inwestycje).

Posiada rozbudowane możliwości tworzenia funkcji automatyzujących planowanie (np. prognozy sprzedaży, przeliczenia kursów). W ograniczonym stopniu wspiera organizację procesu planistycznego (prosty system statusu i zatwierdzania planu).

Narzędzie SAP BusinessObjects Planning & Consolidation (SAP BPC) jest osobną aplikacją, integrującą się z hurtownią danych SAP bądź osadzoną na platformie Microsoft (istnieją dwie wersje tego oprogramowania). W zakresie formatowania ekranów, wprowadzania danych i tworzenia funkcji automatyzujących planowanie narzędzie to jest porównywalne z BW-IP.

Przewyższa jednak planowanie w hurtowni danych prostotą rozwoju i utrzymania aplikacji, możliwościami wprowadzania danych nienumerycznych (np. komentarze) oraz możliwością organizacji całego procesu planistycznego z wykorzystaniem mechanizmów workflow. Narzędzie to nie jest objęte standardową licencją użytkownika systemu SAP.

### **A czy ty już masz zintegrowane planowanie?**

Projekty wdrożenia zintegrowanego systemu planowania są coraz częstsze. Wiele firm użytkujących SAP „okrzepło” – ich procesy są stabilniejsze, a liczba danych i liczba osób pracujących z systemem rosną. Zwiększają się także oczekiwania związane z narzędziami informatycznymi – zarówno pod względem pełniejszego wykorzystania funkcjonalności i danych już dostępnych, jak i nowych aplikacji, pozwalających wpisujących się w pejzaż rozwiązań biznesowych.

Jeśli planowanie za pomocą skoroszytów MS Excel przestaje wystarczać, warto rozważyć zmianę narzędzia. Ze względu na dużą pracochłonność projektów wdrożenia aplikacji planistycznych doradzamy ich rozważny wybór.



Autor:

Krzysztof Siwiec  
BCC