

IT Performance Management

Niet pochýb o tom, že väčšina dnešných organizácií je závislá od svojich IT systémov zabezpečujúcich fungovanie jej kľúčových obchodných operácií. Táto závislosť od IT služieb sa nemôže posudzovať bez ohľadu na náklady, ktoré generuje. Trendom súčasnosti je minimalizácia nákladov na prevádzku IT. Aby sa takáto požiadavka dala dosiahnuť, musí organizácia poznať náklady na IT infraštruktúru a služby a byť schopná ich aktuálne vyhodnotiť.

IT pracuje na základe rozhodnutí ľudí, ktorí definujú infraštruktúru a zároveň ju prevádzkujú. V minulosti sa rozhodnutia realizovali na základe zručností skúsených profesionálov – napríklad CIO. V súčasnosti však komplexný charakter IT robí tento prístup nepostačujúcim. Kľúčové IT rozhodnutia musia byť založené na presných informáciách.

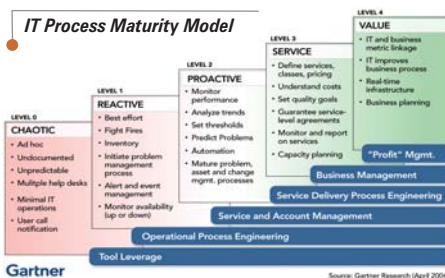
V prostredí súčasných organizácií musí IT nielen správne fungovať, ale aj veľmi jasne demonštrovať, že poskytované IT služby sú v súlade s obchodnou stratégiou organizácie, podporujú ju a sú dostatočne flexibilné na to, aby sa prispôbovali meniacim sa požiadavkám biznisu. Stanovenie hodnoty IT služieb prostredníctvom obchodných prínosov postupne nadobúda na dôležitosť. Ich potreba je markantná predovšetkým pri tvorbe flexibilnej IT infraštruktúry, schopnej okamžitého prispôsobenia sa podmienkam prostredia. Ako lepšie môžu byť vyhodnocované rozhodnutia o realokácii IT zdrojov, ak nie práve cez analýzu dosahov na biznis a s tým súvisiacich servisných nákladov? Dostupnosť týchto informácií umožňuje obchodnému oddeleniu posudzovať náklady priamo vzhľadom na riešenú situáciu, a nie len prijímať rozhodnutia IT, ktoré vznikajú na základe technologických faktorov.

Bez dostupnosti uvedených informácií bude IT pod neustálym tlakom na zabezpečenie zvyšujúcich sa požiadaviek úrovne služieb, zvyčajne bez alokácie ďalších zdrojov na ich pokrytie. História IT demonštrovala, že organizácia je schopná spotrebovať takmer akékoľvek dostupné IT zdroje, pokiaľ iba minimálne alebo vôbec neposudzuje náklady na zabezpečenie IT služieb. S flexibilnými IT systémami je absolútne nevyhnutné regulovať tieto nároky. Manažment hodnoty (value management) spájajúci dodávku IT služieb s biznis službami je najvhodnejší dostupný nástroj na vykonávanie tejto funkcie.

Myšlienku manažmentu hodnoty podporuje aj fakt, že CIO sa často stretáva s protichodnými požiadavkami na činnosť svojho oddelenia, na ktoré musí hľadať riešenie. Top manažment požaduje, aby IT poskytovalo rýchlejšiu a flexibilnú technológiu na integráciu rôznych interných procesov vrátane výroby, účtovníctva, ľudských zdrojov, analýz a výskumu. Medzitým sú zdroje, ktorými CIO disponuje, často znižované alebo minimálne nie sú zvyšované úmerne rastúcim požiadavkám na zdroje IT. CIO preto musí hľadať odpoveď na otázku, ako dosiahnuť úspory na-

priek zvýšeným nárokom na zdroje, ktoré má k dispozícii. Z týchto dôvodov by si organizácie mali položiť otázku: „Ktoré IT služby sú pre organizáciu strategické alebo predstavujú konkurenčnú výhodu?“ Na riešenie tejto otázky musí mať CIO dokonalý prehľad o službách, ktoré IT oddelenie poskytuje, a detailný prehľad o nákladoch za jednotlivé služby.

Štúdia spoločnosti Gartner z roku 2004 zaradila organizácie do 5 úrovni vyspelosti IT procesného modelu, ktorý hovorí o spôsobe riadenia IT zdrojov v organizáciách, ako aj ich využívaní pri zlepšovaní výkonnosti organizácie.



Štúdia poukazuje na fakt, že až 90 % organizácií neriadi svoje IT zdroje proaktívnym prístupom, ale len na základe udalostí, ktoré majú priamy dosah na IT infraštruktúru alebo jej zdroje; 56 % organizácií by sa pritom z úrovni 0 a 1 chceli do 2 rokov dostať na proaktívne riadenie IT alebo riadenie na základe služieb.

Súčasná ekonomická podmienka zvýraznila fakt, že IT je komodita odlišujúca sa od iných komodít iba formou biznis služieb a spôsobom, ktorým ich poskytuje. Z toho vyplýva, že IT služby musia byť konkurencieschopné, musia rozširovať funkcie organizácie tak, aby podporovali core business organizácie, a musia sa poskytovať v najvyššej možnej kvalite.

Riešenie podporujúce strategickú hodnotu IT služieb v organizácii musí spĺňať nasledujúce kritériá:

- Náklady na IT musia byť transparentné a vyčísliteľné vo význame investovaných nákladov a ich prínosov z pohľadu línií biznisu organizácie (revenue contribution)
- IT musí zlepšovať líniu biznisu, ktorej poskytuje služby, a musí byť spravovaná výkonným manažmentom
- Výkonnosť a kapacita IT musí byť postačujúca na pokrytie plánovaných iniciatív jednotlivých línií biznisu

IT Value Management

Na aplikáciu a využitie IT value managementu je nevyhnutné, aby boli k dispozícii určité informácie o podmienkach, dostupnosti a používaní existujúcej IT infraštruktúry. Ak sa navyše value management nemá stať iba jednoduchým reportingom, ale sa má použiť na dynamickú podporu obchodných procesov, je absolútne nevyhnutné, aby boli dostupné relevantné informácie o poskytovaných IT službách, ako aj o ich pridanej hodnote pre biznis.

Monitorovanie a kontrola – pochopenie toho, čo je k dispozícii

Elementárna požiadavka na správu IT je mať detailný prehľad o všetkých IT zdrojoch a ich stave. Na efektívnu administráciu IT infraštruktúry treba vedieť, aké systémy sú k dispozícii a aký je ich prevádzkový stav. Bez tejto znalosti nemožno zabezpečiť požadovanú výkonnosť predmetných systémov a ich dostupnosť pre potreby biznisu.

„Meranie“ vykonávaných činností a vyhodnotenie servisných nákladov

Prvým krokom je vytvorenie jasného obrazu o IT infraštruktúre a službách, ktoré zabezpečuje. Ďalej je nevyhnutné poznať a pochopiť, kto služby používa, stanoviť podmienky používania a určiť akceptovateľnú úroveň služieb. Následne musia byť vyhodnotených náklady súvisiace s poskytovaním služby.

Tlak na opodstatnenie rozpočtu IT na rôznych úrovniach rastie, čo v mnohých organizáciách viedlo k uplatňovaniu takzvaných „charge-back“ modelov, určujúcich spôsob spoplatnenia IT služieb pre ich odberateľov. Použitie takýchto modelov umožňuje rozdeľovať IT náklady jednotlivým strediskám – obchodným oddeleniam – potenciálne podľa rôznych úrovni používateľov v rámci daného oddelenia s rôznymi sadzbami za odber služieb v závislosti od poskytovanej úrovne služieb, doby prístupu, dostupnosti služby atď.

Z týchto dôvodov je nevyhnutná požiadavka, aby každá organizácia bola schopná vyhodnotiť náklady na IT operácie spôsobom transparentným pre biznis manažérov. Aplikácia metodológií charge-back a reporting o využívaní IT tvorí základ IT služieb, ktoré sú odpoveďou na požiadavky biznisu.

Kontrola dodávky služby

Service level management (SLM – manažment úrovne služby) je koncept v popredí takmer každej oblasti biznisu. Best practice v tejto oblasti pre metodológiu dodávky IT služieb je použitie IT Infrastructure Library (ITIL).

Dôležitým kritériom na definíciu úrovne IT služieb je definícia kvality služby a spôsobov, akými sa môže kvalita služby merať.

Prvým krokom pri zavedení SLM je stanovenie základných metrik pre služby dodávané zákazníkom (interným či externým). Na základe týchto metrik je definovaná kvalita poskytovanej služby a zadané metriky zároveň slúžia na posudzovanie jej kvality. Pre rôzne úrovne služieb (napríklad pre rôzne typy používateľov alebo obchodné oddelenia) môže existovať rôzna kvantifikácia zadaných metrik (napr. latencia a pod.). Existujúcu IT infraštruktúru treba adekvátne monitorovať, aby sa mohla kontrolovať a manažovať úroveň poskytovanej služby podľa zadaných metrik.

Akákoľvek organizácia, ktorá sa pokúsi prevádzkovať IT služby bez implementácie vhodného mechanizmu na monitorovanie a manažment služby, sa veľmi pravdepodobne stretne s ne-

spokojnosťou používateľov. Použitie konkrétnych merateľných SLA (service level agreement) založených na obchodných kritériách, ako sú napr. doba reakcie pre koncových používateľov, počet spracovaných transakcií za hodinu atď., je vhodnejší spôsob vyhodnocovania jej kvality ako použitie klasických IT metrik (napríklad dostupnosť systému – uptime).

Okrem toho monitorovanie a kontrola úrovne služby poskytuje benchmarky, ktorými možno vyhodnocovať potenciálne výhody/nevýhody vyplývajúce z požiadaviek biznisu na zmenu služby, ako aj dosahy, ktoré požiadavky na zmenu z hľadiska kvality služby môžu vyvolať. Biznis si tiež môže vypočítať náklady na službu

ovplyvnenú požadovanými zmenami a zistiť tak nielen vplyv na kvalitu služieb, ale aj na rozpočet IT služieb.

Tento koncept tvorí základ pre IT value management, pretože aplikácia SLM umožňuje prepojenie IT služieb na biznis služby. Ak je organizácia schopná určiť hodnotu IT služieb, môže optimalizovať existujúce IT systémy, zlepšiť služby, redukovať servisné náklady a skúmať potenciálnu hodnotu investícií do nových IT služieb.

Integráciou dát zo všetkých systémov si môže IT vytvoriť obraz o svojich možnostiach prostredníctvom vyhodnotenia procesov a nákladov súvisiacich s jeho činnosťou. Vďaka detailným

údajom o faktúrach za IT služby majú jednotlivé oddelenia požadujúce tieto služby jasnú predstavu o využití IT zdrojov a riadení nákladov. CIO môžu tak využiť dostupné informácie na presnejšie plánovanie a riadenie zdrojov v rámci svojho oddelenia takým spôsobom, aby dokázalo plniť požiadavky rôznych obchodných oddelení.

Výsledný report môže demonštrovať nielen využívanie IT služieb cieľovými oddeleniami, ale aj to, akým spôsobom možno optimálne uplatňovať investície v rámci oddelení.



■ PATRIK PLIEŠOVSKÝ,
svkpap@svk.sas.com

SAS IT VALUE MANAGEMENT

SAS IT Value Management ponúka analytické a reportingové nástroje poskytujúce prehľad, ktorý umožňuje zladit' IT zdroje pre infraštruktúru a služby s celkovými cieľmi organizácie, demonštrovať hodnotu IT biznis manažmentu a zabezpečiť efektivitu, účinnosť, nízke náklady a opodstatniť budúce výdavky na IT.

SAS IT Value Management sprostredkuje prepojenie medzi IT zákazníkmi, IT operáciami a manažmentom služieb. Náklady na zabezpečenie produkčnej prevádzky kritických aplikácií, mernanie využitia služieb, kapitálové výdavky a trendové analýzy, to všetko sú metódy na vyčíslenie fungovania IT a služieb, ktoré poskytujú. KPI (key performance indicators) – indikátory kvality služieb a ich výkonnosti, ako aj náklady založené na aktivitách (activity-based costing) pre dodávku IT služieb a produktov sú komunikované IT a biznis manažmentu.

SAS IT Value Management poskytuje špecifickú implementáciu SAS IT Resource Management, finančného manažmentu (vyhodnocovaného na základe aktivít) spolu s manažmentom operačnej efektívnosti (zabezpečené pomocou riešenia Strategic Performance Management). Prostredníctvom IT Value Management môžu organizácie zdôvodňovať náklady a komplexnosť svojich IT zdrojov vrátane hardvéru, softvéru a ľudských zdrojov.

Implementáciou riešenia SAS IT Value Management možno riadiť a monitorovať výkonnosť IT v organizácii. Riešenie ako súčasť širšieho konceptu riešenia SAS na riadenie výkonnosti v organizáciách prináša nasledujúce výhody:

■ Použitie nových náhľadov na zlepšenie procesov

- Monitorovacie schopnosti zvyrazňujú zdrojové príčiny problémov v infraštruktúre organizácie
- Dlhodobé analýzy umožňujú presnejšie plánovanie potreby budúcich zdrojov
- Možno zostaviť používateľom definované reporty a zvyrazniť oblasti na zlepšenie
- Zlepšenie procesov na vytváranie rozhodnutí o výdavkoch

■ Podpora lepšieho porozumenia medzi IT a biznisom

Reporty o spotrebe špecifických nákladov na ľudí, HW a SW zabezpečenie atď. poskytujú transparentné položkové fakturovanie služieb, ktoré sa môže použiť na Infrastructure Technology Information Libraries (ITILs) katalogizáciu a následné korekčné akcie.

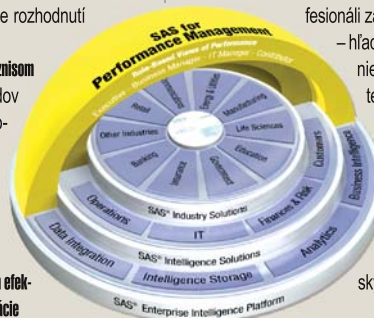
■ Získanie znalostí na rozpoznávanie pozitívnych efektov na úrovni finančných výsledkov organizácie

Dokázanie pozitívneho ROI pre technické projekty je zložitá úloha. So SAS IT Value Management môže výkonný manažment a manažment obchodných oddelení definovať hodnotu, ktorou IT prispieva k strategickým cieľom. Manažment môže zvažovať jednotkové sadzby na zákazníka, zdieľané služby, procesy a ďalšie oblasti záujmu – všetky, ktoré ovplyvňujú profitabilitu – v rámci organizácie.

Nakoniec IT oddelenia môžu dosiahnuť finančnú transparentnosť napojenú na reálne merateľné hodnoty.

■ Zvýraznenie strategickej misie IT

Použitím SAS IT Value Management sa môžu IT profesionáli zamerať na svoju „pôvodnú poslanie“ – hľadanie lepších spôsobov na zlepšovanie core biznisu vhodným použitím technológií. Ľudia a zdroje v organizácii budú spolupracovať na strategických projektoch sledujúcich spoločný cieľ. S dostupnosťou kvalitných dát na benchmarking sa môžu vykonávať presnejšie rozhodnutia o dodávateľoch alebo poskytovateľoch služieb.



NOVINKY: Novinka

po