

Informácie „na dosah“

Business Intelligence Competency Center – 2. časť

V predošlej časti článku o BICC bola uvedená definícia BICC, dôvody na jeho zavedenie a jeho prínosy. Táto časť článku bude pokračovať opisom postupu zavedenia BICC v organizácii a vysvetlením dosahu takejto iniciatívy na organizáciu.

Dosah implementácie BICC na organizáciu

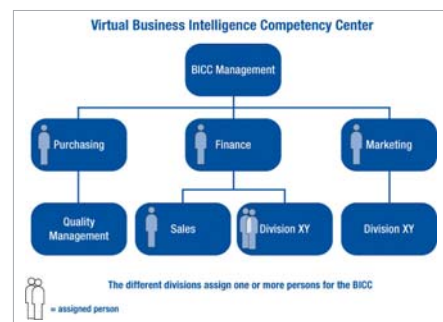
Zavedenie BICC bude mať na organizáciu nasledujúce dosahy: Dôjde k zmenám náplne práce a k predefinovaniu zodpovedností ľudí na niektorých pozíciách, zmení sa spôsob práce jednotlivých oddelení, ktoré v súčasnosti vzájomne spolupracujú, a zavedú sa nové procesy. Všetky tieto zmeny majú vplyv na právomoci ľudí, ktorých sa zmena týka: niektorí právomoc získajú, iní ju strácajú. Preto príprava na takúto zmenu zahŕňa starostlivé plánovanie a analýzu dosahov vyvolaných zavedením BICC.

Virtuálne versus centrálné BICC

Z mandátu BICC, ktorý spočíva vo vytvorení väzby medzi IT a organizáciou, vyplýva, že tím BICC musí byť multifunkčný. Multifunkčný v tomto prípade znamená, že musí obsahovať zástupcov z IT a zároveň aj z obchodných oddelení. BICC zároveň musí mať „výkonného sponzora“ z radov exekutívy organizácie, aby dokázalo plniť svoju strategickú rolu.

To firmy implementujúce BICC stavia pred rozhodnutie o internej organizácii BICC, to znamená, akým spôsobom bude BICC reprezentované v organizačnej štruktúre.

VIRTUÁLNE BICC (obr. č. 1) nenarúša aktuálnu organizačnú štruktúru významným spôsobom. Štruktúry zodpovedností zostávajú nezmenené, pričom z rôznych oddelení sú nominovaní členovia virtuálneho tímu BICC, ktorí reprezentujú záujmy, potreby a aj znalosti jednotlivých oddelení. Členovia virtuálneho tímu môžu plniť svoje role v BICC na čiastočný alebo plný úväzok. V prípade čiastočného úväzku pre



Obr. č. 1 Virtuálne BICC

BICC sa daný člen podieľa aj na pracovných činnostiach svojho oddelenia.

Hlavnými nevýhodami virtuálneho BICC sú limitovaná zodpovednosť, komunikácia a zladenie jednotlivých členov BICC, čo zvyšuje náročnosť zdieľania skúseností s rôznymi funkčnými tímami. Ďalšia výrazná nevýhoda je tá, že každý člen sa primárne angažuje v prioritách a cieľoch v línii priameho riadenia, teda oddelenia, ktoré ho do funkcie virtuálneho BICC nominovalo. Tento fakt generuje konflikt cieľov medzi BICC a obchodným oddelením nominujúcim daného člena virtuálneho tímu.

CENTRÁLNE BICC

(obr. č. 2) je organizované ako samostatné funkčné oddelenie. Jednotlivci zaradení do BICC podliehajú priamo manažérovi BICC. V tomto modeli sú role a zodpovednosti, línie reportovania, ako aj miesta, ktoré BICC v danej organizácii zastáva, veľmi jasne definované. Tieto faktory uľahčujú BICC správať sa asertívne v situáciách, v ktorých dochádza ku konfliktu záujmov medzi rôznymi obchodnými oddeleniami, napríklad pri určovaní priorit BI projektov. Členovia tímu BICC sú viac nezávislí ako pri virtuálnom BICC, keďže nepodliehajú priamemu vedeniu jednotlivých obchodných oddelení.

V prípade implementácie centrálného BICC sa musí definovať a nastaviť proces riadenia zmien na podporu tejto zmeny (pozri text ďalej).



Obr. č. 2 Centrálné BICC

Modely financovania BICC

Definícia správneho modelu financovania je kľúčová pre úspech BICC. Do úvahy pripadajú nasledujúce modely:

- Náklady budú vykazované ako **režijné náklady** a podľa vopred zadaného kľúča (napr. počet zamestnancov v oddelení) sa budú rozpočítavať na jednotlivých používateľov služieb BICC. Týmto spôsobom môžu všetky oddelenia využívať služby BICC. Nevýhodná pri tomto prístupe je zložitnosť vyhodnotenia ekonomického prínosu BICC pre organizáciu a riziko podcenenia dôležitosti

BICC a jeho postupná redukcia na úroveň druhostupňovej technickej podpory pre BI.

- Ak sa používa interný účtovný systém (vrátane sledovania času), používateľom služieb BICC sú **účtované zodpovedajúce sumy na základe podpory** poskytnutej pre daný projekt alebo realizovanú analýzu. Je to férový model na rozpočítavanie nákladov, pretože používatelia často využívajú služby BICC platia viac ako ostatní. Na druhej strane tento prístup môže limitovať ďalší rozvoj a použitie BICC rôznymi skupinami používateľov, pretože ľudia využívajúci služby BICC môžu využívať náklady ako „ospravedlnenie“ za nezapojenie sa do iniciatívy BICC.
- Model založený na „**predplatnom**“ redukuje bariéry pri využívaní služieb BICC. Prideluje náklady cez rôzne skupiny používateľov na základe odhadnutého rozsahu využitia služieb BICC. Pri tomto modeli je dôležité sledovať plánované náklady na základe predplatného a porovnávať ich s reálnym využitím služieb, prípadne vykonávať patričné korekcie na regulačnej báze.

Z dlhodobého pohľadu je model „predplatného“ na pridelovanie nákladov všetkým používateľom kompetenčného centra na základe rozsahu jeho využívania najférovejšie. Zvýhodňuje voľiteľný rozsah využívania služieb na základe aktuálnej potreby jednotlivých používateľov. Zároveň prezentuje aj ekonomickú hodnotu implementovaného BICC a umožňuje organizácii pochopiť dôležitosť BICC a jeho služieb v rámci organizácie.

Ukazovatele na meranie výkonnosti BICC

Pri definovaní cieľov, nastavení a prevádzky BICC sa musia stanoviť relevantné ukazovatele na meranie výkonnosti BICC, ktoré musia zodpovedať pridanej obchodnej hodnote a efektívnosti, ktorú organizácia očakáva od BICC. Včasná identifikácia relevantných metrik umožní správne nastavenie BICC, prevádzkového modelu, ako aj komunikácie o výkonnosti BICC. Definované ukazovatele musia byť špecifické a predovšetkým merateľné, aby bolo vôbec možné vyhodnocovať výkonnosť BICC.

NEKVANTIFIKOVATELNÉ BENEFITY (INTANGIBLE BENEFITS)

Pri zavádzaní BICC existuje veľké množstvo ukazovateľov, ktoré môžu byť použité na vyhodnocovanie jeho výkonnosti. Hoci nie všetky existujúce ukazovatele sú finančne kvantifikovateľné, môžu byť relevantné z pohľadu vyhodnocovania výkonnosti BICC. Niektoré z nich sumarizuje nasledujúca tabuľka.

Presnosť	Zvýšenie kvality informácií dostupných pre podporu rozhodovania
	Zníženie chybovosti alebo zlepšenie kvality informácií
Kompatibilita	Eliminácia dodatočných investícií dosiahnutím kompatibility s existujúcimi operáciami, vybavením, dátami atď.
	Dosiahnutie kratších implementačných časov podporou existujúcich pracovných procesov a procedúr
Efektívnosť	Spotreba minimálneho množstva zdrojov
	Zvýšenie schopnosti spracovania
Výkonnosť IT	Zvýšenie počtu transakcií, zníženie doby reakcie
Udržiavateľnosť	Zvýšenie schopnosti údržby riešenia funkčnou jednotkou
	Redukcia miery dohľadu
Kvalita	Umožnenie produkcie produktov s vyššou kvalitou
Dôveryhodnosť	Redukcia nepotrebných nákladov dosahovaním špecifikovaných podmienok a požiadaviek na dostupnosť
Bezpečnosť	Zníženie možnosti podvodov a zneužitia
Životnosť	Predĺženie životnosti a eliminácia potreby náhrady
Produktivita zamestnancov	Zvýšenie miery produkcie, zníženie počtu potrebných zdrojov – vyššia produkcia pri rovnakých zdrojoch
Rozširovateľnosť	Zníženie investícií pri prechode na nový alebo výkonnejší hardvér

Tab. č. 1 Nekvantifikovateľné ukazovatele na meranie výkonnosti BICC

KVANTIFIKOVATEĽNÉ BENEFITY (TANGIBLE BENEFITS)

Cieľom BICC je použitie informácií prostredníctvom Business Intelligence v organizácii. Ukazovatele v tejto oblasti budú rôzne v závislosti od typov funkcií podporovaných BICC, ako aj účelu, na ktorý sa BI v rámci organizácie používa. Preto je veľmi pravdepodobné, že každý program, projekt alebo služba bude mať nastavené rôzne ukazovatele alebo spôsoby merania výkonnosti.

Každý ukazovateľ musí mať vyhodnotenie očakávaného dosahu na zisk alebo príspevku k zisku. Toto zvyčajne možno určovať na základe tzv. **key business drivers**, ako napríklad náklady na používateľa.

Pre operačnú efektívnosť sú primárne ukazovatele sústredené na zavedenie BI infraštruktúry v organizácii a jej prínos z pohľadu biznisu. Kvantifikovateľné ukazovatele na meranie operačnej efektívnosti zahŕňajú:

Zvýšený počet používateľov BI

Zmena v počte používateľov BI môže byť dobrým indikátorom úspešnosti zavedenia BI v rámci organizácie. Tento ukazovateľ môže byť vyhodnocovaný na základe počtu používateľov využívajúcich BI infraštruktúru alebo periodicky distribuovaný dotazník.

Zvýšenie rýchlosti pri rozhodovaní

Keďže BI stratégia by mala organizáciu podporiť v prijímaní obchodných rozhodnutí na základe faktov, BICC by malo pomôcť biznis používateľom v získavaní odpovedí na ich otázky v najkratšom možnom čase. Typy implementovaných služieb a rozsah podpory ponúkanej BICC určujú jeho rolu v zabezpečovaní takýchto odpovedí. Efektívnosť tejto služby môže byť meraná časom od momentu požiadavky na riešenie obchodného problému až po jeho zodpovedanie, resp. vyriešenie. Tento ukazovateľ by nemal byť o IT meraní času reakcie, ale o čase, ktorý biznis používateľovi zabezpečí získanie odpovedí na jeho otázky.

Zvýšená efektívnosť zamestnancov

Zmeny v nákladoch na zdroje požadované na prevádzku, správu a údržbu BI infraštruktúry sa

používajú na meranie efektívnosti BICC. Relevantnejším a dôležitejším kritériom je zvýšenie efektívnosti zdrojov v dôsledku opätovného použitia nápadov, konceptov a techník z rôznych obchodných oddelení (alebo aj externe), ktoré uľahčia prevádzku BICC. Takýto ukazovateľ je však iba ťažko merateľný a môže byť vyhodnocovaný napríklad na základe dotazníkov adresovaných používateľskej komunite.

Redukované náklady na softvér

Štandardne je diskusia o nákladoch na softvér redukovaná na náklady súvisiace s obstaraním softvéru a s podporou s tým súvisiacou. Okrem týchto nákladov existujú aj ďalšie náklady súvisiace s návrhom, vývojom, testovaním, údržbou a prevádzkou BI aplikácií. Zahnutie týchto nákladov znamená vypočítavať Total Cost of Ownership (TCO) ako relevantný ukazovateľ na posúdenie efektívnosti a prínosov BICC.

OBCHODNÉ BENEFITY

Okrem spomenutých kvantifikovateľných a nekvanifikovateľných benefitov musí BICC iniciatíva organizácii prinášať obchodné benefity umožňujúce získať konkurenčnú výhodu alebo zefektívniť interné procesy. Obchodné benefity sa môžu výrazne líšiť v rôznych sektoroch (bankovníctvo, poisťovníctvo, telekomunikácie atď.) a zároveň sa líšia aj v konkrétnych implementáciách v podmienkach klienta.

Organizácia by si mala stanoviť v rámci plánovania BICC implementácie, aké obchodné benefity sleduje zavedením BICC, a zvoliť relevantné ukazovatele na ich meranie.

Riadenie zmien v kontexte BICC

Zavedenie BICC a nastavenie infraštruktúry, ľudského kapitálu, znalostných procesov a kultúry môže znamenať zložitú organizačnú zmenu, ktorá môže mať potenciálne dosah na nasledujúce oblasti:

- Vízia, stratégia a smerovanie organizácie
- Systémy a štruktúry
- Organizačná kultúra
- Práca, správanie a kompetencie zamestnancov

V tomto kontexte treba zaviesť proces **riadenia zmien** na zabezpečenie cieľov organizácie a stratégie ohľadom implementácie BICC, ako aj zabezpečiť angažovanosť ľudí počas procesu zmeny.

Je dôležité zvážiť, akým spôsobom bude zmena pri zavádzaní BICC riadená. Ak organizácia nemá zavedený efektívny proces riadenia zmien, projekt bude narážať na mnohé problémy, ktoré môžu s veľkou pravdepodobnosťou negatívne ovplyvniť jeho výsledky. Typické operačné faktory, ktoré môžu ovplyvniť implementáciu BICC, zahŕňajú:

- Praktiky manažmentu
- Organizačnú štruktúru a systémy
- Pravidlá a procedúry
- Finančné alebo rozpočtové obmedzenia
- Nábor, výber pracovníkov alebo ďalšie HR činnosti
- Definícia pracovnej náplne
- Individuálne zodpovednosti a ukazovatele výkonnosti
- Pracovná atmosféra a motivácia
- Individuálna alebo skupinová sila, vplyv a vzťahy
- Individuálny alebo skupinový výkon

Vo všeobecnosti program zmeny by mal spĺňať tieto kritériá:

- Musí opisovať proces zmeny pre všetkých, ktorých sa zmena týka, a vysvetliť dôvody na zmenu. Informácia musí byť úplná, dôveryhodná, transparentná a správne načasovaná.
- Musí byť navrhnutý tak, aby zavádzané zmeny boli v súlade s cieľmi organizácie, externými trendmi a zdrojmi organizácie.
- Musí poskytovať podporu zamestnancom v procese zmeny a predovšetkým, ak je to možné, zapájať zamestnancov do procesu zmeny.

Kroky na nastavenie procesu riadenia zmien:

- Identifikácia zúčastnených strán (stakeholders), ktorých sa zmena týka
- Definícia časového plánu, zdrojov, rozpočtu a očakávanej návratnosti investícií (ROI) vrátane definície ukazovateľov na meranie výkonnosti BICC
- Obchodný, HR a technický personál spolu identifikujú benefity realizovanej zmeny a jej dosahov na biznis, HR a technické procesy v rámci organizácie
- Určenie a prioritizácia krokov implementácie, definícia detailnejšieho rozpočtu, zdrojov a časového plánu
- Na základe uvedeného sa rozhodne o začatí/zamietnutí realizácie zmeny
- Vypracovanie komunikačnej stratégie vrátane určenia motivačných faktorov pre tých, ktorých sa zmena týka
- Pridelenie projektových lídrov na riadenie procesu zmeny a zabezpečenie očakávaných výsledkov implementovanej zmeny
- Identifikovanie požadovaných pozícií a kompetencií
- Vykonalenie zmeny

Odporúčania pre efektívne BICC

„Inteligentná organizácia“ sa snaží zabezpečiť, aby všetky rozhodnutia prijaté v jej rámci boli postavené na faktoch a minimalizovali sa tak riziká a maximalizoval výkon. Rozvoj v takejto organizácii je zložitá úloha vyžadujúca podporu využívania informácií pri rozhodovaní na všetkých organizačných úrovniach.

BICC predstavuje koncept, ktorý zabezpečuje, aby rozhodovanie v organizácii bolo založené na faktoch. BICC, ako centrálna štruktúra definujúca, vykonávajúca a podporujúca BI stratégiu organizácie, zabezpečuje robustnosť, udržateľnosť a dôveryhodnosť informačnej infraštruktúry a zároveň umožňuje heterogénnym skupinám používateľov používať informácie koordinovaným spôsobom na dosiahnutie cieľov organizácie.

Nasledujúce odporúčania sumarizujú jednotlivé aspekty opísané v rámci tohto článku vo forme odporúčaní pre implementáciu a prevádzku BICC, ktoré by sa mali zväziť, aby zavedenie BICC bolo úspešné.

Mať víziu pre Business Intelligence

Výkonný manažment si musí uvedomiť, že informácia je veľmi dôležitým aktívumom organizácie, a preto musí byť riadená. Manažment musí veriť, že BI môže poháňať biznis dopredu. Táto podpora musí byť viditeľná v celej organizácii poskytnutím podpory pre koncept BICC a pridelaním prominentnej a vplyvnej pozície BICC v rámci organizácie tak, aby mohla fungovať s potrebnou autoritou. Manažment musí podporovať kultúru rozhodovania na základe faktov.

Vytvoriť joint venture medzi biznisom a IT

BICC musí konať ako centrum obchodných znalostí a technologických skúseností v jednom. V mnohých organizáciách je komunikácia medzi biznisom a IT zložitá. BICC už podľa definície zabezpečuje integrované funkcie biznisu a technológií. Zabezpečuje „preklad“ obchodných otázok do technológie a spätne transformáciu odpovedí do obchodnej terminológie. To vyžaduje znalosti a zručnosti z obchodných a IT oblastí, ako aj analytické schopnosti.

Je to proces – nie projekt

BICC je koncept zastrešujúci rôzne projekty BI, ale aj stále informačné služby pre rôzne oddelenia organizácie. Nemôže sa preto považovať za projekt s daným začiatčným a konečným dátumom. Integrácia BI do biznisu je kontinuálny proces a vzhľadom na dynamiku interných a externých zmien organizácia nikdy nebude mať pocit, že všetky jej BI potreby boli definitívne adresované. Tak ako sa organizácia vyvíja a menia sa aj podmienky, v ktorých funguje, vzniká konštantná potreba na zmenu v oblasti BI.

Udržiavať jasnú víziu a konkrétne ciele

Tak ako je to pri iných iniciatívach, aj pri zavádzaní BICC musí mať organizácia veľmi jasnú predstavu, čo chce prostredníctvom BICC do-

siahnúť. Zadefinovaná vízia musí byť v súlade so záujmami zainteresovaných strán, ovplyvnených touto iniciatívou, a zároveň ju musia identicky chápať a potvrdiť všetci zúčastnení. Na zabezpečenie implementácie vízie je dôležité zadefinovať merateľné a realistické ciele, transparentné pre zainteresované strany, a transformovať ich do konkrétnych krátkodobých cieľov.

Integrovať a konsolidovať

BICC musí dohliadať na všetky BI iniciatívy na úrovni organizácie a zabezpečiť, aby sa eliminovala redundancia a vytváranie izolovaných „informačných ostrovov“. BICC musí definovať a zabezpečovať plnenie stratégie BI. Musí vyhodnocovať, ktoré nástroje a technológie vyhovujú zadaným cieľom a podmienkam organizácie, a štandardizovať ich.

Aplikovať efektívne riadenie zmien

Zmena je jediná konštanta a akceptácia zmeny rastie prostredníctvom plánu na riadenie zmien, ktorý zachytáva dôsledky zmeny a zdôrazňuje jej benefity a riziká. Konečným cieľom je, aby všetky zúčastnené strany pochopili zmenu, jej príčinu a dôsledky, ako aj to, čo zmena zahŕňa. Dôležité je, aby proces riadenia zmien v maximálnej možnej miere zahŕňal aktívnu účasť tých, ktorých sa zmena týka.

Realizácia uvedenia pracovníkov, školení a rozvoja

Na zavedenie BICC, ako aj jeho prevádzku je nevyhnutná veľmi jasná definícia rolí a zodpovedností, ako aj ich interakcia s ďalšími oddeleniami organizácie. Musia byť zadefinované jasné procesy na zabránenie konfliktom a redundancii. Na základe zadefinovaných rolí a zodpovedností sa vykoná analýza potrieb školení (training needs analysis), aby sa zistilo, aké školenia sa musia realizovať na zabezpečenie potrebných kompetencií na výkon funkcií BICC. Školenia sa musia plánovať aj pre obchodných používateľov.

Dodávanie kontinuálnej hodnoty

Po zavedení BICC je dôležité, aby sa pravidelne demonštrovala jeho pridaná hodnota, ktorú pre organizáciu vytvára. Táto hodnota musí byť konštantne komunikovaná v organizácii. Ukazovatele výkonnosti musia byť zadefinované ako súčasť procesu zavedenia BICC a musia byť monitorované, aby sa vyhodnotilo ich plnenie.

Zabezpečenie vhodnej infraštruktúry

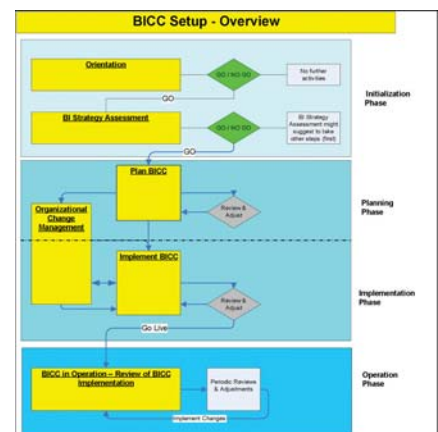
BI infraštruktúra musí zabezpečovať požiadavky na informácie rôznej komplexnosti vo všetkých obchodných oblastiach a zároveň zabezpečiť informácie v pravý čas. BICC musí poskytnúť infraštruktúru, ktorá podporuje odlišné typy používateľov s rôznymi úrovňami ich zručností a zabezpečuje, aby biznis používatelia dostali relevantné informácie od jednoduchého reportingu až po zložité analýzy podľa ich preferencií a potrieb. Infraštruktúra musí byť modulárna, aby sa garantoval jej ďalší rozvoj.

Použitie viacdimeziálneho prístupu

Úspešné BICC nie je iba o technológii. Kvalitná infraštruktúra musí byť vhodne kombinovaná so skúsenými a zručnými ľudskými zdrojmi, s transparentnými a efektívnymi procesmi a kultúrou podporujúcou rozhodovanie na základe faktov. BICC preto musí fungovať na týchto rôznych dimenziách jednotne, aby sa zabezpečila transformácia organizácie na „inteligentnú organizáciu“.

Zavedenie BICC – prístup SAS

Predchádzajúci text opisoval definíciu, prínosy a odporúčania pre efektívne BICC, ako aj rôzne aspekty zavádzania BICC, ktoré treba posúdiť pred implementáciou BICC v podmienkach konkrétnej organizácie. Teraz sa zameriame na opis konkrétnej metodológie firmy SAS na zavedenie BICC (obr. č. 3).



Obr. č. 3 Implementácia BICC – metodológia SAS

Metodológia

Orientácia (Orientation)

Prvá fáza sa zameriava na pochopenie konceptov BICC a určenie toho, akým spôsobom môžu BICC „posunúť dopredu“. Zaoberá sa definíciami odpovedí na otázky:

- Čo je primárnym cieľom tejto iniciatívy?
- Ako má BICC podporovať organizáciu?
- Aké sú high-level úlohy?
- Kto bude sponzorom iniciatívy?
- Aké budú dosahy zavedenia BICC na organizáciu?

Na základe týchto informácií sa zostaví počítačová analýza nákladov/prínosov BICC. Hoci v tejto fáze ešte nie sú známe všetky potrebné detaily na kompletnú prípravu takejto analýzy, je dôležité zbierať podkladové informácie ohľadom nákladov a benefítov pre prípravu rozhodnutí na zavedenie/nezavedenie BICC.

V tejto fáze sa musí začať aj diskusia o preferovanom modeli financovania. Musia sa zbierať informácie na podporu rozhodnutia o tom, ktorý z dostupných modelov financovania je v podmienkach organizácie najvhodnejší.

BI Strategy Assessment

V tejto fáze sa pokračuje s inicializáciou. Reali-

zuje sa analýza použitia informácií v organizácii v súčasnosti a ich používania v budúcnosti. Rozdiel (gap) medzi týmito dvoma stavmi potom musí byť adresovaný v rámci stratégie BICC prostredníctvom cestovnej mapy (roadmap). Cestovná mapa vymedzuje stratégiu BICC. Všetky súčasné a budúce projekty BI musia byť v súlade s touto stratégiou. Okrem cestovnej mapy, ktorá definuje stratégiu zo strednodobého a dlhodobého pohľadu, sa musí pripraviť akčný plán na zacielenie okamžitých krokov, ktoré sa majú v rámci zavedenia BICC realizovať.

Plánovanie (Planning)

Počas tejto fázy sa zostaví detailný plán zavedenia BICC. Na základe výstupov z predchádzajúcej fázy sa dohodne mandát a ciele BICC. Musí sa určiť, akým spôsobom BICC ovplyvní súčasnú organizačnú štruktúru organizácie a ako sa bude financovať. Zároveň sa musia určiť ukazovatele na meranie výkonnosti.

Počiatočná analýza nákladov/benefitov musí byť v rámci tejto fázy detailne dopracovaná.

Zadefinovaná cestovná mapa zároveň určuje aj funkčné oblasti, ktoré bude BICC pokrývať. V rámci tejto fázy sa musí rozhodnúť o zdrojoch, ktoré budú tieto funkcie BICC zabezpečovať, a musia sa určiť línie zodpovedností (virtuálne vs. centrálné BICC). Zadefinuje sa spolupráca s

inými obchodnými oddeleniami, ako aj externými poskytovateľmi služieb.

Organizačné riadenie zmien (Organizational Change Management)

Ak je BICC organizované ako samostatné funkčné oddelenie, bude to znamenať zmeny v rolách a zodpovednostiach ľudských zdrojov a bude to mať vplyv aj na manažment. Na implementáciu týchto zmien treba mať dobre naplánovanú stratégiu riadenia zmien. Preto obe fázy – plánovanie a implementácia – musia byť podporované prostredníctvom plánu na riadenie zmien.

Implementácia (Implementation)

V tejto fáze sa stanoví, vyškolí a zavedie tím BICC. Nastaví sa pracovné prostredie tímu a definuje sa v menších detailoch spolupráca členov tímu v rámci BICC, ako aj ich interakcia s inými oddeleniami a externými poskytovateľmi. Zavedie sa systém na monitorovanie KPI BICC. Informácia o zriadení a nastavení BICC je komunikovaná v rámci organizácie.

Prevádzka (Operation)

V rámci prvého projektu BI je vyhodnotenie konkrétnych obchodných benefitov BICC nevyhnutné. Kritériá na meranie úspechu BICC musia byť zadefinované už počas skorších fáz plánova-

nia a implementácie. Aby bolo BICC vyhodnotené ako úspešné, musí sa stať integrálnou súčasťou organizácie a musí spĺňať vopred stanovené kritériá hodnotenia výkonnosti. Periodická revízia BICC určí, či treba zodpovednosti alebo rozsah BICC upravovať v meniacom sa prostredí organizácie a trhu.

Podpora SAS pri zavádzaní BICC

SAS dodáva kompletné end-to-end softvérové riešenie umožňujúce pokryť všetky potreby rôznych typov používateľov v súvislosti s BICC. SAS BI technológie sú postavené na SAS Enterprise Intelligence Platform, ktorá poskytuje komplexnú informačnú infraštruktúru pre podporu riešení BI. SAS na zavedenie BICC poskytuje implementačné a konzultačné služby v súlade s opísanou metodológiou, ktoré pokrývajú celý proces implementácie BICC v organizácii. Ide o komplexné služby, rozdelené podľa jednotlivých fáz implementácie, ktoré možno realizovať aj separátne, a tak sa môže daná organizácia rozhodovať, ktoré služby budú outsourcované a ktoré sa zrealizujú in-house.



■ PATRIK PLIEŠOVSKÝ
svkpap@svk.sas.com