

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA POSLOVNEGA ARHITEKTA PRI PROJEKTIH UVAJANJA
POSLOVNE INTELIGENCE TRŽENJA V BANČNO OKOLJE**

Ljubljana, julij 2016

ALEŠ OTONIČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aleš Otoničar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vloga poslovnega arhitekta pri uvajanju poslovne inteligence trženja v bančno okolje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Alešem Popovičem,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 21. 7. 2016

Podpis študenta:

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNE INTELIGENCE	3
1.1 Vrste poslovnih inteligenc za optimizacijo trženja bančnih storitev	4
1.1.1 Poslovne inteligence in CRM	6
1.1.2 Poslovne inteligence in e-kanali	7
1.1.3 Poslovne inteligence in upravljanje z razvojem banke	7
1.2 Pričakovane koristi od uvedbe poslovnih inteligenc trženja	9
1.3 Trendi razvoja in uporabe poslovnih inteligenc trženja	10
2 PROBLEMATIKA UVEDBE POSLOVNIH INTELIGENC TRŽENJA V BANČNO OKOLJE	11
2.1 Ozadja neuspešnih uvedb	15
2.2 Specifika bančnega okolja	16
2.2.1 Bančni procesi	16
2.2.2 Bančne storitve	18
2.2.3 Bančna informatika in podatkovno skladišče	19
2.3 Dejavniki pripravljenosti za uspešno uvedbo	21
2.4 Dejavniki uspeha za uspešno dolgoročno uporabo rešitve	22
3 ANALITIČNI PRISTOPI ZA UČINKOVITO VODENJE PROJEKTA VZPOSTAVITVE POSLOVNE INTELIGENCE TRŽENJA	26
3.1 Proces uvajanja poslovne inteligence trženja v bančno okolje	27
3.1.1 Koraki in faze	29
3.1.2 Ključni deležniki	30
3.1.3 Ključni mejniki	31
3.2 Postavitev analitičnih temeljev za uspešno izvedbo projekta	33
3.2.1 Analiza ključnih deležnikov	35
3.2.2 Analiza okolja	41
3.2.3 Analiza potreb in končne izvedbe	45
3.3 Potreba po kontinuiranem upravljanju razvojnih vsebin in pripadnosti	52
3.3.1 Konstantno zasledovanje primarnih namenskim ciljev	53
3.3.2 Vzdrževanje uravnoteženih interesov, pričakovanj in ciljev deležnikov	54
3.3.3 Sklepanje kompromisnih rešitev na podlagi taktičnih pogajanj	55
3.3.4 Partnersko uporabniško testiranje in verifikacija	56
4 OPREDELITEV VLOGE POSLOVNEGA ARHITEKTA PRI UVAJANJU POSLOVNE INTELIGENCE TRŽENJA	57
4.1 Običajna praksa razreševanja kadrovske problematike	58
4.1.1 Neupoštevanje prednosti internega kadra	59
4.1.2 Pretirana pričakovanja od kratkoročnih kompetenc svetovalcev	63
4.1.3 Omejen domet novo zaposlenih vrhunskih kadrov	65
4.1.4 Precenjen vpliv vodstvenih kadrov na uspeh projekta	66
4.2 Pomen vzpostavitve strokovne avtoritete	67
4.3 Vloga poslovnega arhitekta v razvojnem procesu banke	69

4.4	Vloga poslovnega arhitekta pri projektu uvedbe	72
4.5	Priporočene osebnostne lastnosti in veščine	74
4.6	Umestitev poslovnega arhitekta v organizacijsko strukturo banke.....	78
5	UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	83
	SKLEP.....	86
	LITERATURA IN VIRI.....	87

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Priporočene veščine za opravljanje funkcije poslovnega arhitekta inteligence trženja.....	75
Tabela 2:	Priporočena znanja za opravljanje funkcije poslovnega arhitekta inteligence trženja.....	76
Tabela 3:	Priporočene druge kompetence za opravljanje funkcije poslovnega arhitekta inteligence trženja	76
Tabela 4:	Priporočene osebnostne lastnosti za prevzem funkcije poslovnega arhitekta inteligence trženja	77

KAZALO SLIK

Slika 1:	Kimballov življenjski cikel uvedbe poslovne inteligence	29
Slika 2:	BACCM model poslovne analize	35
Slika 3:	Matrika moči in vpliva deležnikov	38
Slika 4:	Radarski prikaz emotivne podpore deležnikov in njihovih medsebojnih relacij.....	39
Slika 5:	Analiza silnic okolja	43
Slika 6:	Kontekstni diagram za strukturirano odločanje	49

UVOD

Od točke zavedanja, do točke uspešne uvedbe je dolga pot. Kljub velikim vlaganjem in številnim uvedbam ostaja stopnja neuspešnosti uvedbe projektov inteligence trženja še vedno zelo visoka. Skupina Bain in Merkle omenja 60% neuspešnost projektov upravljanja z odnosi strank (angl. *Customer Relationship Management*, v nadaljevanju CRM) v letu 2013 (Miller, 2016, str. 1). Načrtovanje projekta običajno vključuje ključne izvedbene aktivnosti, saj vseh podrobnosti ni možno v naprej predvideti. Med izvajanjem projekta se pojavijo številna presenečenja, katerih reševanje lahko postopno zamegli izhodiščno razvojno vizijo in predpostavke (Matta & Ashkenas, 2003, str. 2). Tveganje postopne oddaljitve od vizije se dodatno povečuje s časom trajanja projekta ter številom novih kadrov na projektu. Neustrezna uvedba lahko kadrovske in finančne zelo obremeni podjetje. Hitro lahko nastopita tudi pesimizem, divergiranje interesov ter posledično prioritete. Začetni entuziastični zagon lahko že v manj kot letu dni preraste v nastajanje taborov, neskončnih sestankov in taktiziranje različnih interesnih skupin. V magistrskem delu se bom naslonil na ključne dejavnike pripravljenosti za uvedbo poslovne inteligence trženja in dejavnike dolgoročnega uspeha uvedbe, ki jih povežem z analitičnimi pristopi za uspešno obvladovanje tveganja nepripravljenosti. Poskušam odgovoriti na vprašanje, kako iz točke slabe pripravljenosti priti do točke pripravljenosti z izbranim analitičnim instrumentarijem v rokah specializiranega profila – poslovnega arhitekta.

Kontinuirano partnersko sodelovanje z vsemi vplivnimi deležniki je ključno za dolgoročni uspeh projekta. V magistrskem delu želim osvetliti problematiko uporabe uspešnih analitičnih pristopov za potrebe uvedbe poslovne inteligence, pri čemer želim posebej raziskati vlogo ključnega posameznika – **poslovnega arhitekta** v projektih uvajanja poslovne inteligence trženja v bančno okolje. S pojmom analitični pristopi razumem nabor metodološki pristopov za opredelitev in kasnejše ažurno obvladovanje deležnikov projekta, silnic okolja ter uporabniških razvojnih zahtev. S pojmom poslovni arhitekt razumem prodornega, izkušenega posameznika, ki z ustreznimi pristopi, orodji, pristojnostmi ter umestitvijo v projekt in linijo dopolni obstoječo projektno metodologijo inštituta za projektni management (angl. *Project Management Institute*, v nadaljevanju PMI) (Project Management Institute, 2013) oziroma obstoječa analitična izhodišča mednarodnega inštituta za poslovno analizo (angl. *International Institute of Business Analysis*, v nadaljevanju IIBA) (International Institute of Business Analysis, 2015).

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela. Ali analitične priprave projekta dosežejo polni praktični učinek v kolikor za pripravami in kasnejšo izvedbo stoji interni strokovno usposobljen posameznik z obsežnim internim socialnim omrežjem, z vzpostavljenim internim statusom strokovne avtoritete, ter z zgodovinskim poznavanjem specifik in ozadji lokalnega okolja?

Temeljni cilj magistrskega dela je proučiti štiri kritična analitično-izvedbena področja uvedbe poslovne inteligence trženja v bančno okolje ter nato za vse štiri izpostavljene problematike predlagati uporabo učinkovitega analitičnega instrumentarija v rokah izkušenega in prodornega poslovnega arhitekta.

V magistrskem delu bom skozi preučevanje teorije in poslovne prakse proučil štiri analitično-izvedbene problematike:

- Opredelil bom vlogo poslovnega arhitekta pri analizi in kasnejšem upravljanju ključnih deležnikov projekta poslovne inteligence trženja.
- Opredelil bom vlogo poslovnega arhitekta pri analizi potencialnih vplivov okolja ter kasnejšem obvladovanju nenačrtovanih situacij.
- Opredelil bom vlogo poslovnega arhitekta pri izvabljanju, opredeljevanju in realizaciji zahtev.
- Povezal bom vlogi projektne vodja in poslovnega arhitekta v harmonično celoto ter hkrati nadgradil vlogo poslovnega arhitekta v metodologiji projektne vodenja in metodologiji poslovnega analiziranja.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabil kombinacijo konceptualnega in empiričnega pristopa. Izhajal bom iz teoretičnih ugotovitev in raziskav problematike uvedbe poslovne inteligence trženja v poslovno okolje, upoštevajoč tri vizualizacijske pristope poslovne analize za učinkovito obvladovanje dejavnikov pripravljenosti in uspeha, s ciljem učinkovitega obvladovanja ključnih deležnikov projekta ob hkratni sposobnosti ažurnega in prilagodljivega optimiziranja pričakovanih posameznih faz projekta. Pri pisanju magistrskega dela bom, poleg pregleda literature pri iskanju ključnih problematik, izvedel tudi kreativni pogovor s štirimi izkušenimi predstavniki uporabnikov večje slovenske banke, upoštevajoč smernice vodenja kreativnih delavnic (De Bono, 1990, str. 149–165). Namen kreativne delavnice bo iskanje priporočil za obvladovanje štirih ključnih analitično-izvedbenih problematik s priporočenimi vlogami, z umestitvijo v razvojni proces, s pristojnostmi in z analitičnimi pristopi poslovnega arhitekta.

Pri argumentiranju ugotovitev kreativne delavnice in teoretičnih izhodišč se bom naslonil na osebne izkušnje iz preteklih kompleksnih projektov podatkovnega upravljanja oziroma zagotavljanj podatkovnih povezav z bančnimi transakcijskimi oziroma s prodajnimi sistemi. Zbrane ugotovitve bom preveril in nadgradil s tremi izkušenimi svetovalci poslovne inteligence na slovenskem trgu z uporabo pol-strukturiranega vprašalnika.

Magistrsko delo bom začel z okvirnim prikazom poslovnih inteligenc trženja za lažje vsebinsko razumevanje problematike. Prvo poglavje bom zaključil s pričakovanji in z navedbo prihodnjih trendov. Ob zaključku posameznih sklopov bom izpostavil tudi že prve vloge poslovnega arhitekta. Magistrsko delo bom nadaljeval s prikazom problematike uvedbe poslovne inteligence, kot jo navajajo različna literatura, uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev, predstavniki uporabnikov in tudi upoštevajoč več kot 10-letne osebne izkušnje na področju uvajanja podatkovnih rešitev v bančno prakso. Na koncu posameznih sklopov bom opredelil vloge poslovnega arhitekta, upoštevajoč obravnavane problematike posameznega sklopa. Poglavje bom zaključil s prikazom dejavnikov pripravljenosti in dejavnikov uspeha, na katere bom naslonil ključna področja delovanja poslovnega arhitekta. V tretjem poglavju bom nakazal

proces uvajanja poslovne inteligence trženja v bančno okolje, nadaljeval z opredelitvijo analitičnih izhodišč za uspešno izvedbo projekta ter zaključil s pomenom kontinuiranega upravljanja razvojnih vsebin in pripadnosti deležnikov. V poglavju bom prikazal tudi tri ključne analize kot podlago taktičnemu koordiniranju razvojnih aktivnosti. V zadnjem poglavju bom predstavil nekaj pogostih napačnih predpostavk pri iskanju primerne kadra za vlogo poslovnega arhitekta. Nato bom povzel in nagradil vloge poslovnega arhitekta v razvojnem procesu banke in vloge poslovnega arhitekta pri projektu uvedbe poslovne inteligence trženja, upoštevajoč obravnavano problematiko v predhodnih poglavjih, predloge uvajalcev poslovno-inteligenčnih rešitev, mnenja predstavnikov večje slovenske banke ter osebne izkušnje. Magistrsko delo bom zaključil s predlogom optimalne umestitve poslovnega arhitekta inteligence trženja v linijsko in projektno organizacijo banke.

1 POSLOVNE INTELIGENCE

Pričakovanja strank, tehnološke zmožnosti, regulatorne zahteve, demografske in ekonomske spremembe narekujejo spremembe. Banke morajo slediti tehnološkim trendom z novimi orodji, v kolikor želijo zmagovati na dolgi rok. Tradicionalno poslovanje bank je čedalje bolj ogroženo s prodorom novih ponudnikov bančnih storitev, ki komitentom z novimi tehnologijami ponujajo bolj prijazne storitve in uporabe kanalov. Tradicionalne banke še imajo čas, da opredelijo svojo vlogo na tehnološko spremenjenem bančnem trgu. Izbirajo lahko med strategijo vodilnega uvajalca novih tehnologij v regiji ali pa vsaj strategijo hitrega sledilca novostim (Alcocer, Davies, Eldridge, & Fletcher, 2016, str. 1–3).

Digitalizacija poslovanja postaja čedalje pogostejša tema razvojnih svetov in uprav. Gartnerjeva raziskava ugotavlja, da mnoga podjetja tehnološki razvoj postavljajo na vrh poslovnih prioritet. Tehnološki razvoj postaja primarno orodje za zagotavljanje rasti podjetja. Gartnerjeva raziskava priporoča, da vodstvo digitalno transformacijo uvrsti visoko v modelih strateške in poslovne preнове poslovanja (Raskino, 2015, str. 1).

Gartnerjeva raziskava predvideva, da bodo do leta 2025 vse industrije preobražene z novimi digitalnimi pristopi (Cearley, Burke, & Walker, 2016, str. 2). Med različnimi poslovnimi priložnostmi, ki jih že danes omogoča digitalizacija poslovanja, je tudi inteligentna prodaja, ki s pomočjo zbiranja in obdelave velikih količin podatkov izračunava optimalne ponudbe storitev, optimizira uporabo prodajnih kanalov ter med drugim omogoča tudi avtomatizacijo in personalizacijo promocijskih aktivnosti ter nagrajevanja prodajnih ekip. V letu 2015 je raziskovalna hiša Gartner objavila, da je letna rast ponudnikov različnih avtomatizacij trženja 13 %, pri čemer industrija avtomatizacije trženja že danes dosega kapitalizacijo 23,2 milijard dolarjev (Miller, 2016, str. 1).

Bančni sektor v Sloveniji se pripravlja na uvedbo novih digitalnih tehnologij. Uvedbo celovite inteligence trženja, ki zajema inteligentno trženje na prodajnih kanalih, napredno prognostiko in analitiko kakor tudi CRM za servisiranje prodaje v podružnicah in kontaktnem centru, prvi ponudnik trenutno še lahko unovči kot konkurenčno prednost na slovenskem bančnem trgu.

1.1 Vrste poslovnih inteligenc za optimizacijo trženja bančnih storitev

Poslovna inteligenca se razvija od povečevanja produktivnosti zaposlenih v prvih fazah razvoja pa vse do popolne avtomatizacije odločitev (Power, 2015, str. 3).

Napredna analitika s pomočjo znanstvenih pristopov in metodologij ugotavlja vzroke dogodka, napoveduje bližnjo prihodnost. Napredna analitika napoveduje upad lojalnosti stranke, možnost odhoda stranke iz banke, verjetnost nastanka tehnične napake pri servisiranju stranke itd. (Linden, 2015, str. 1–2). Napredna analitika omogoča pravočasno ukrepanje tržne, razvojne in vzdrževalne ekipe. Udeleženci prodajnega procesa probleme zaznajo še pred polno eskalacijo, kar omogoči bistveno boljše pogoje za korekturne ukrepe. Problemi se običajno razrešijo z bistveno boljšimi pogajalskimi pozicijami ter z minimalno škodo za stranko in banko. Glavnina razvoja poslovne inteligence trženja v slovenskem bančnem prostoru je trenutno namenjena zlasti izboljševanju podatkovnih ozadji ter izgradnji namizij, kazalnikov in algoritmov napredne analitike trženja.

Napačne odločitve so lahko za podjetje usodne. Podjetja si pri odločitvah pomagajo s sistemi predvidevanja tveganj in preigravanja različnih scenarijev ter z napovedovanjem gibanj. Za bolj optimalno odločanje napredna podjetja uporabljajo tehnologije, ki omogočajo elektronsko diskusijo večjega števila odločevalcev in s katerimi izkoriščajo prednosti odločanja v skupini (Buchanan & O'Connell, 2006, str. 3–5). Analitični modeli omogočajo testiranje razvojnih idej na konkretnih podatkih. Dober analitični model nastane s kreativnim uokvirjanjem problema, poznavanjem različnih podatkovnih tipov in različnih tipov analitik ter njihovih aplikacij kakor tudi z vključevanjem ustreznih internih in eksternih podatkov v analitični model (Davenport, 2015, str. 2–4). Sodobne banke pri trženju storitev uporabljajo napredne sisteme ugotavljanja verjetnosti neplačila. Sistem ugotavljanja neplačila je integriran v prodajnem procesu, pri čemer je trend v minimizaciji potrebnih vhodnih dokumentov in časa za sprejem odločitve, po tem ko stranka izrazi interes za nakup. Sodobni sistemi obvladovanja nakupnih tveganj vnaprej izračunajo prodajni potencial stranke, določijo potencialne produkte in kanale ter višino limitov za izvedbo posameznih transakcij. Slovenske banke pri uporabi inteligence odločanja zaostajajo za svetovnimi trendi.

V poslovno prakso se uvaja **strojno učenje**, ki omogoča kontinuirano izboljševanje obstoječih inteligentnih sistemov ter izgradnjo novih kompleksnih inteligentnih sistemov. Strojno učenje povečuje hitrost izboljševanja modelov ob hkratni manjši porabi človeških virov. Omogoča tudi avtomatizirano izdelovanje različnih analitik (Power, 2015, str. 6). Današnja razvojna orodja omogočajo postavitev strojnega učenja po meri naročnika. Strojno učenje v praksi lahko avtomatizirano izboljšuje obstoječe modele, ki se uporabljajo za internetno oglaševanje, generiranje prodajnih priložnosti na različnih prodajnih kanalih kakor tudi razpoznavo vsebine besedila in sentimenta stranke. Strojno učenje lahko podatkovnim znanstvenikom ponuja tudi popolnoma nove modele, kombinacije spremenljivk ter tudi nove možnosti situacijske uporabe modelov. Izdelava algoritmov strojnega učenja zahteva specifična znanja, odlično poznavanje

statističnih modelov kot tudi veliko prakse za izbiro najbolj optimalnih vhodnih spremenljivk. Banke običajno postavitev modela strojnega učenja zaupajo zunanjim izvajalcem, saj same ne razpolagajo s tovrstnim znanjem. Slovenske banke se šele seznanjajo z možnostmi strojnega učenja.

Uporaba velikih podatkov omogoči boljšo prepoznavo potreb in pričakovanj komitentov in s tem posledično bolj učinkovito trženje bančnih storitev. Pravilna uporaba velikih podatkov omogoči optimizacijo prodajnega miksa, boljšo izgradnjo odnosa s stranko, večjo zasebnost komitenta in tudi večje zaupanje komitenta. V uporabi velikih podatkov je še veliko rezerve za izboljšanje tržnega položaja bank, saj trenutno manj kot polovica svetovnih bank izkorišča prednosti velikih podatkov (Coumaros, Stanislas, Chretien, Buvat, Clerk, & Auliard, 2014, str. 1–2). Banke v slovenskem bančnem prostoru proučujejo tržne možnosti velikih podatkov, večjih tržnih učinkov iz tega naslova pa še ne ustvarjajo. Razvojna prioriteta večine slovenskih bank je ureditev in monetizacija obstoječih podatkov. Velike podatke se uvaja v model podatkovnega upravljanja poskusno z namenom sondiranja možnosti uporabe ter zlasti preverjanja tehničnih ozadji, katerih dopolnitve so nujne za uspešno uporabo novih prodajnih signalov.

Ugotavljanje sentimenta stranke se med drugim lahko uporablja za emotivno presojo internetnih objav stranke. Sistem lahko skladno s presojo sentimenta proži različne vnaprej predvidene scenarije aktivnosti. Ugotavljanje sentimenta stranke se v slovenskem bančnem prostoru že uporablja, še bolj pogosta pa je uporaba ugotavljanja sentimenta na svetovnem bančnem trgu.

Velik razcvet doživlja tudi **analitika teksta**, ki razpoznava vsebino iz teksta. Slednje se uporablja zlasti v kontaktnih centrih za usmerjanje stranke na ustreznega strokovnjaka v kontaktnem centru ter, generalno gledano, za skrajšanje časa branja teksta. Uporablja se tudi za popolno avtomatizacijo rutinskih odgovorov. Tekstovna analitika se že uporablja v nekaterih slovenskih finančnih institucijah.

Trenutno zelo malo podjetij uvaja **tehnologijo stvari** v svoje poslovne modele. Hkrati Gartnerjeva raziskava ugotavlja, da številna podjetja izražajo veliko zanimanje za poznavanje delovanja tehnologije stvari in njenih možnosti uporabe. Tehnologija stvari kakor tudi poslovni modeli njene uporabe so še v povojih. Tehnologija stvari predstavlja novo zelo aktivno področje za potencialno ustvarjanje novih inovacij (Tully, 2016, str. 1–2). Trend uporabe tehnologije stvari v bančništvu trenutno še ni znan. Banke ne smejo ignorirati tehnologije stvari, saj se nove tehnologije razvijajo zelo hitro, tehnologija stvari pa ob pravočasni uvedbi in upoštevanju specifičnih potreb strank lahko banki v bližnji prihodnosti zagotovi kratkoročno konkurenčno prednost pri specifičnih segmentih strank. Možnosti za povečanje prodaje in zadovoljstva strank iz naslova kreativne uporabe tehnologije stvari so zelo velike. Banke v Sloveniji tehnologijo stvari opazujejo iz distance. Redki produktni vodje razmišljajo o možnostih inoviranja. Razvojne strategije slovenskih bank tehnologije stvari še ne vključujejo v konkretne izvedbene načrte oziroma projektne proračune.

V naslednjih dveh podpoglavjih prikažem nekaj povezav med poslovno inteligenco in uvedbo CRM-rešitve ter poslovno inteligenco in uporabo različnih kanalov trženja. Zaključim s podpoglavjem, kjer problematiko uvedbe poslovne inteligence povežem s problematiko upravljanja z razvojem banke.

1.1.1 Poslovne inteligence in CRM

Primarni namen uvedbe CRM-rešitve je informatizacija prodajnega procesa neposredne prodaje. CRM uporabljajo zlasti operaterji v kontaktnem centru in prodajne ekipe v poslovni mreži. CRM brez inteligentnega ozadja je zgolj ogrodje, ki samo po sebi ne more bistveno povečati rasti prodaje oziroma izboljšati zadovoljstva in lojalnosti strank. CRM za uspešno delovanje nujno potrebuje prodajne signale, ki jih razvijajo podatkovni znanstveniki s pomočjo orodij poslovne inteligence, obsežne zgodovine podatkov preteklega poslovanja banke ter pod vsebinskimi usmeritvami pospeševalcev prodaje in produktivnih vodij.

Uspešni CRM-projekti uporabljajo pragmatičen pristop, kjer se natančno opredelijo cilji implementacije ter uporabna vrednost CRM v prodajnem procesu. V prvi fazi se načrtuje postavitve funkcionalnosti, ki ne zahtevajo popolnih podatkov. Kompleksnost rešitve se razvija postopno skozi več faz (Rigby & Ledingham, 2004, str. 2–3). Za uspešno dolgoročno sinergijo različnih profilov razvojnega in prodajnega procesa v banki je potrebno nagrajevanje prodajnih, razvojnih in marketinških ekip ažurno usklajevati z realizacijo prodajnih priložnosti na vseh kanalih trženja. Ažurno in objektivno spremljavo realizacije prodajnih ekip zagotavlja CRM. Objektivno načrtovanje uspešnosti novih storitev, kanalov in tržnih prijemov omogočajo orodja poslovne prognostike, ažurno spremljavo poslovanja pa analitični algoritmi in vizualizacija njihovih rezultatov z namizji poslovne analitike.

CRM-implementacija ima večje možnosti za uspeh, v kolikor se še pred uvedbo optimizira vhodne spremenljivke in predpostavke poslovne inteligence trženja. Za uspešno rast prodaje je potrebno optimizirati prodajne procese, spremeniti katalog storitev, prilagoditi cenovno politiko posameznim situacijam, spremeniti sistem nagrajevanja prodajnih ekip, upoštevajoč trženje na vseh kanalih in koristi navzkrižne prodaje med različnimi segmenti itd. Pri izdelavi ponudb je potrebno upoštevati tudi dolgoročno ekonomsko vrednost stranke ter kazalnike zadovoljstva in lojalnosti posamezne stranke. Poleg obsežnih organizacijskih in storitvenih sprememb je potrebno v poslovno okolje uvesti tudi centralizirano poslovno inteligenco trženja, katere signali se sočasno distribuirajo v CRM-sistem in druge kanale trženja. Centralizirano se shranjujejo prodajna povpraševanja in realizacije na podlagi katerih se nato enovito izvajajo izračuni novih prodajnih priložnosti, opozoril in drugih prodajnih signalov.

Mnoge CRM-implementacije niso uspešne. Statistike prikazujejo porazno stanje. Ozadja za neuspeh podrobneje razdelam v poglavju o problematiki uvedbe poslovne inteligence trženja v bančno okolje. Podjetja običajno naredijo usodno napako že v fazi načrtovanja, saj uvedbo CRM-rešitve pogosto načrtujejo izolirano od ostalega okolja podjetja. Predpostavljajo, da bo

že zgolj uvedba nove CRM-tehnologije povečala rast prodaje in lojalnosti strank brez spreminjanja poslovne filozofije, podatkovnih ozadij in arhitekture delovanja podjetja (Maklan, Knox, & Peppard, 2011, str. 3).

Predpogoj za uspešno CRM-implementacijo je strokovno in učinkovito načrtovanje rešitve. Pri načrtovanju je potrebno izhajati iz celostnega vidika trženja, ki poleg CRM vključuje tudi analitiko, poslovno inteligenco, oglaševanje in anketiranje ter hkrati tudi pametno prodajo po vseh e-kanalih. Zgolj dobro uravnotežena in medsebojno prepletena arhitektura rešitev stranki omogoči boljšo obravnavo, prodajnim in razvojnim ekipam pa celostni vpogled v poslovanje in potencial stranke ter pravično nagrajevanje.

1.1.2 Poslovne inteligence in e-kanali

Pri razvoju, uvedbi in vzdrževanju poslovnih inteligenc trženja je potrebno izhajati iz dejstva, da se čedalje večji delež prodaje izvaja prek elektronskih kanalov brez osebne prisotnosti prodajnega osebja. Posledično je nujno, da je prodajna inteligenca na elektronskih kanalih sposobna nadomestiti aktivno osebno prodajo ter hkrati pravočasno alarmirati in podatkovno oborožiti prodajno osebje za izvajanje osebne prodaje, ko je ta glede na pretekle aktivnosti stranke in morebitno izražen interes stranke najbolj primerna. Ločen razvoj inteligence trženja zgolj za osebno prodajo oziroma zgolj za elektronske kanale bi bila zgrešena razvojna strategija. Ekipa podatkovnih znanstvenikov mora pri razvoju inteligentnih algoritmov upoštevati dinamiko in prednosti vseh kanalov trženja.

Primarni cilj poslovne inteligence trženja je torej, da ko stranka ne želi stika, lahko sama z uporabo pametnega telefona, tablice oziroma računalnika opravi storitev, pri tem pa elemente aktivne prodaje vršijo centralizirani algoritmi prodajne inteligence. Sekundarni cilj poslovne inteligence trženja je, da zagotovi s pomočjo prodajnih priporočil poslovne inteligence prodajalcu oziroma operaterju kontaktnega centra prodajni signal, ki omogoči, da komercialist stranko pokliče, ko ta stik res potrebuje, in stranki takrat ponudi pravo storitev ob pravem času na pravem kanalu.

1.1.3 Poslovne inteligence in upravljanje z razvojem banke

Uspešen trend rasti prodaje brez novih razvojnih prijemov hitro izgubi zalet, saj na trg kontinuirano prihajajo nove tehnologije, nove inteligence, novi prodajni prijemi, hkrati pa se z novimi ponodbami pri konkurentih kontinuirano povečujejo tudi pričakovanja strank. Razvoj banke mora dnevno slediti novim tehnološkim trendom, nameram in odzivom konkurentov, predlogom in pritožbam strank ter zaposlenih. Ažurno je potrebno zasledovati tudi statistike reševanja pritožb, predlogov ter statistike realizacij zaznanih poslovnih in razvojnih priložnosti. Pospeševalci prodaje morajo ažurno, upoštevajoč reklamacije, preteklo realizacijo ter nove trende, predlagati vsebinske izboljšave oziroma spremembe prodajnih algoritmov, procesnih pravil in pristopov. Podatkovni znanstveniki so dolžni dnevno slediti uspešnosti računalniških prognoz ter nato po potrebi ažurno izboljševati tehnična ozadja napovednih in odločitvenih

algoritmov. Zaradi veliko vpletenih udeležencev različnih profilov, konstantnega priliva novih predlogov ter tendence po hitri uvedbi sprememb lahko hitro pride do ozkih grl v sektorju za informacijsko tehnologijo oziroma v podatkovnem skladišču. Pri preobremenitvah pogosto pride do administrativnega zavračanja predlogov oziroma v najboljšem primeru do izgubljanja časa na različnih prioretizacijskih sestankih ter kasneje v nerazumno dolgih rokih uvedbe. Razvojna paraliza lahko že v nekaj mesecih povzroči upad novih razvojnih prijav in posledično vodi v čedalje večjo razvojno apatijo vseh vpletenih. Namesto brezosebnega zavračanja idej na osnovi hitrih profitabilnostnih izračunov ter ocen razpoložljivosti razvojnih kapacitet je priporočljivo vsako novo idejo obravnavati kot darilo banki, kot novo priložnost za nov velik dosežek banke, kot morebitni sprožilec novih zamisli. Prijavitelj ideje ne sme dobiti občutka zavrženosti, nesmiselnosti oziroma doživeti celo osebnega ponižanja zaradi kritike in administrativnih zasliševanj. Predloge je potrebno obravnavati, upoštevajoč pravila vodenja kreativnih delavnic. Še pred obravnavo je potrebno preveriti, ali so vključeni ustrezni sogovorniki tako po vsebinski kot tudi po izvedbeni plati. Vprašati se moramo, ali predlog razumemo, opredeliti je potrebno tudi domet predlagatelja. Za učinkovito delovanje vseh vpletenih deležnikov je ključna vzpostavitev:

- centralizirane analitike, ki vsem deležnikom omogoča, da izhajajo iz ene in edine objektivne resnice o poslovanju banke,
- centraliziranega razvoja inteligenc s skupno podatkovno bazo, skupno knjižnico priporočenih uporab ter skupnim repozitorijem statističnih algoritmov,
- dolgoročne pripadnosti deležnikov, kjer poenotenje mnenj in stališč lahko izboljša med drugim tudi uvedba internega socialnega omrežja z internimi temami in skupinami z možnostjo prostega diskutiranja o problematikah na vseh ravneh banke ne glede na položaj, pristojnosti oziroma moč posameznika,
- visoke razvojne odzivnosti sektorja informacijske tehnologije in podatkovnega skladišča.

Z vidika kadra v banki so za ohranitev dolgoročnega vodilnega položaj na trgu ključni ažurno zaznavanje novih razvojnih priložnosti, dolgoročno ohranjanje agilnosti in pripadnosti vseh deležnikov, možnost proste prijave s kreativno obravnavo vseh novih predlogov ter fleksibilna uvedba načrtovanih novosti. Z vidika novih tehnoloških možnosti, ki jih danes omogoča internet, je nujno v razvojni proces banke vključiti tudi rešitve zunanjih kadrov. Sodobna banka se mora z novo arhitekturo vmesnikov odpreti rešitvam različnih zagonskih podjetji, hkrati pa mora tudi znotraj banke uvesti proces internega podjetništva, ki bo uspešnim predlagateljem in uvajalcem poleg redne plače omogočil dodatni zaslužek, osebne razvojne možnosti in časti.

Razvoj banke postaja čedalje bolj interdisciplinaren in matričen. V razvojnem procesu banke je prek sistema prijav in nagrajevanja predlogov ter čedalje bolj odprte arhitekture vmesnikov vključeno čedalje večje število zunanjih subjektov. Razvojna služba se spreminja iz generatorja razvoja v motivatorja deležnikov ter hkrati dirigenta razvojnih aktivnosti banke. Obvladovanje razvoja postaja čedalje kompleksnejša naloga. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev se strinjajo, da bi bila uvedba poslovnega arhitekta v razvojni proces banke koristna poteza. Zastopal bi **vlogo integratorja različnih potreb, tehnologij in deležnikov** ter s tem zagotavljal

postavitev in kasnejše ažurno vzdrževanje enovite digitalne arhitekture poslovanja banke. S svojim znanjem, internim pregledom in položajem bi lahko uspešno izvajal vlogo tehnološkega vizionarja, razvojnega motivatorja in promotorja kakor tudi vlogo taktičnega pogajalca pri iskanju kompromisnih rešitev.

1.2 Pričakovane koristi od uvedbe poslovnih inteligenc trženja

Korist od uvedbe poslovne inteligence je potrebno iskati v hitri pridobitvi bolj kakovostnih informacij, boljši grafični vizualizaciji rezultatov ter posledično v hitrejšem in bolj kakovostnemu odločanju. Finančno gledano, se od uvedbe poslovne inteligence pričakuje ustvarjanje dodane vrednosti v poslovanju, bodisi večji prihodki bodisi nižji stroški izvajanja storitev (Pukl & Jaklič, 2013, str. 9).

Poslovna inteligenca se uvaja v delovni proces kot pomoč človeku pri delu in odločanju. Išče se optimalno partnerstvo med uvedbo poslovne inteligence in delom človeka. Človek presodi predloge poslovne inteligence, prepozna vzorce iz preteklosti ter se nato odloči (Swap & Leonard, 2014, str. 3). Podjetja vidijo dodano vrednost uvajanja poslovne inteligence predvsem v povečanju učinkovitosti delavca pri izvajanju rutinskih opravil. Od poslovne inteligence se pričakuje uspešno izvajanje vloge virtualnega asistenta, ki mu zaposleni lahko zaupa in ki ga uspešno usmerja pri izvajanju različnih opravil (Wilson, Bataller, & 2015, str. 1–2).

CRM-funkcionalnost se povezuje z orodji poslovne inteligence z namenom ustvarjanja rasti prodaje, povečevanja učinkovitosti prodajnih ekip in zadovoljstva strank (Reshma Sameer & Beom-Jin, 2010, str. 28). Ob uvedbi nove poslovne inteligence trženja se pričakujeta optimizacija in avtomatizacija prodajnih procesov ter posledično zmanjšanje prodajnih stroškov ter večja fleksibilnost pri uvedbi novih storitev ter servisiranju strank, boljše poznavanje potreb komitentov, večji izkupiček od navzkrižnih prodaj itd. Mnoga podjetja so v zadnjem desetletju vložila velika finančna sredstva v informatizacijo poslovanja. Kljub velikim vložkom številna podjetja razpolagajo z obsežnimi podatkovnimi skladišči, a hkrati še vedno s skopimi informacijami, ki bi jim sicer omogočile občutno povečanje produktivnosti in dobička (S. Williams & N. Williams, 2007, str. 20). Banke v Sloveniji želijo dvigniti uporabo podatkovnih skladišč na višjo raven, načrtujejo prehod od klasičnega izdelovanja poročil na izdelovanje namizij s ključnimi kazalniki. Banke načrtujejo tudi uvedbo mehanizmov poslovne inteligence, s katerimi bi bilo možno vzpostaviti avtomatizacijo nasvetov trženja v poslovalnicah in kontaktnem centru ter uvesti inteligentno prodajo na samopostrežnih kanalih.

Mnogokrat so pričakovanja bank pretirana, saj si banke običajno postavljajo nerazumno kratke roke ter preobsežen nabor funkcionalnosti za prvo fazo uvedbe. Zavedati se je potrebno, da uspešne uvedbe poslovne inteligence trženja ni možno izvesti brez uvedbe novih delovnih profilov, razširitve znanj obstoječih kadrov, reorganizacije in informatizacije razvoja banke, ureditve podatkovnih baz, spremembe ponudbenih paketov, opsijskih sklopov storitev ter tudi vzpostavitve določanja cen za posamezne situacije, segmente in časovna obdobja. Običajno so močno precenjena tudi pričakovanja vpliva uvedbe poslovne inteligence trženja na rast prodaje

in povečanje zadovoljstva strank. Pogosto se zaradi pomanjkanja strokovnosti, praktičnih izkušenj, časovnega pritiska in hkrati pretirane navdušenosti nad rešitvijo napovedujejo previsoki donosi. Napovedi so izračunane z ugibanjem na zelo kratkih časovnih intervalih ter tudi ob običajno neustreznih stroškovnih osnovah, saj so ponudbe zaradi slabega poznavanja vsebinsko-tehničnih ozadij ter hkrati taktiziranja dobaviteljev preveč okvirne in premalo zavezujoče za dobavitelje rešitev. Premalo časa in strokovnosti se v fazi načrtovanja nameni tudi postavljanju kazalnikov ažurnega in objektivnega merjenja ter nagrajevanja uspešnosti uvedbe novih rešitev.

Predstavniki banke so na kreativni delavnici izpostavili, da bi specializiran profil, t.i. poslovni arhitekt, lahko uspešno odigral **vlogo svetovalca pri pripravi oziroma recenzenta pred uradno objavo projekcij** poslovnih učinkov različnih algoritmov poslovne inteligence trženja. Predstavniki banke so tudi mnenja, da bi poslovni arhitekt lahko odigral pomembno **vlogo tudi pri preprečevanju upada navdušenja predlagateljev**, ki je običajno posledica suhoparnega, administrativnega zavračanja poslovnih predlogov s strani poslovnih analitikov.

1.3 Trendi razvoja in uporabe poslovnih inteligenc trženja

Med ključnimi razvojnimi prioritetami bank so zlasti razvoj poslovnega modela, ki temelji na potrebah strank, zagotavljanje informacijske prednosti pred konkurenčnimi bankami, poenostavitev poslovnih in operativnih modelov ter proaktivno obvladovanje tveganj (Alcocer et al., 2016, str. 6). Podjetja morajo iskati nove poslovne priložnosti v novih digitalnih produktih in storitvah, združevanju v ekosisteme različnih podjetji, zlitju tehnologij in izvajanja posla, boljšem poznavanju komitenta z uporabo velikih podatkov ter biti kontinuirano učeča se organizacija, ki se uči in izpopolnjuje na lastnih napakah (Cearley et al., 2016, str. 1–2). Digitalizacija poslovanja zahteva od bank zamenjavo poslovnih in aplikativnih arhitektur. Prenoviti je potrebno poslovni model banke, razvojne in tržne procese, podatkovno infrastrukturo ter formo pridobivanja in shranjevanja podatkov kakor tudi aplikativne platforme. Uspešna uvedba poslovne inteligence trženja zahteva od bank zelo obsežne in drage priprave.

Rast poslovanja bodo v prihodnosti zagotavljali napredni algoritmi poslovnih inteligenc, ki bodo postali nujen instrumentarij za zagotavljanje učinkovitega trženja, organizacije dela, motiviranja zaposlenih, partnerjev in strank. Pametne naprave bodo opravljale čedalje večji delež dnevnih aktivnosti. Koncept pametnih naprav bo prisoten povsod na delovnem mestu (Plummer, 2015, str. 1). Organizacija dela kakor tudi trženja se bo spremenila. V katero smer bo šel trend uporabe, je trenutno težko napovedati, saj je še preveč odprtih neznank razvoja pametnih naprav, naprednih algoritmov in avtomatizacij.

Poslovna inteligenca trženja je v Sloveniji že prešla točko »dobro je imeti«. V nekaj letih bomo dosegli točko »nujno je imeti«, saj bo brez uvedbe poslovne inteligence trženja nemogoče preživeti na čedalje bolj zahtevnem bančnem trgu. Obrestne mere so zgodovinsko nizko, znižujejo pa se tudi prihodki iz naslova provizij.

V bližnji prihodnosti se na slovenskem trgu pričakuje tudi bančne storitve tujih visokotehnoloških zagonskih podjetji, ki bodo občutno spremenila pričakovanja uporabnikov ter cene in pogoje bančnega poslovanja. Skupni imenovalec zagonskih podjetij na finančnem trgu so nišna specializacija, visoka fleksibilnost, globalno poslovanje ter zaradi veliko razpoložljivih sredstev skladov tveganega kapitala in že uveljavljenih visokotehnoloških podjetji zelo verjetno eksplozivna premišljeno orkestrirana globalna rast z uporabo najsodobnejših elektronskih kanalov in inteligenc trženja. Visokotehnološka zagonska podjetja imajo številne kadrovske prednosti pred univerzalnimi bankami. Organizacija dela je agilna, razvojna ekipa je mlada z odličnim poznavanjem razvojnih trendov in orodij, kadri se lahko posvetijo izključno novim tehnologijam, saj zagonska podjetja še nimajo tehnoloških usedlin, ki jih je potrebno vzdrževati in upoštevati pri snovanju prihodnjih rešitev. Ustroj tehnoloških podjetji omogočajo postavitev optimalne vsebinsko-tehnične arhitekturne. Visokotehnološka zagonska podjetja predstavljajo veliko nevarnost za univerzalne banke, saj so sposobna hitrega kreiranja novih storitev, snovanja ponudb po meri komitentov ob hkrati optimalni stroškovno izvedbeni tehnologiji in organizaciji. Univerzalne banke, ki danes še obvladujejo slovenski trg, morajo pospešiti uvajanje novih tehnoloških prijemov, poslovnih inteligenc in storitev, saj bodo sicer že v nekaj letih ob velik del zaslužka in komitentov.

Uspešna uvedba inteligence trženja je torej mešanica čedalje večjega števila vpletenih deležnikov, nišnih storitev in sodobnih tehnologij. Kompleksnost tehnoloških rešitev za izvajanje in trženje storitev se povečuje, posledično se na projektih uvedbe novih rešitev povečuje tudi multidisciplinarnost vpletenih strokovnih profilov in ponudnikov. Čedalje večja tehnološko-izvedbena kompleksnost po mnenju uvajalcev poslovnih inteligenc narekuje potrebo po uvedbi specializiranega profila, t.i. poslovnega arhitekta, ki bi mu položaj in pristojnosti v banki omogočile **ažurno spremljanje novosti na trgu in v tehnologiji** ter hkrati tudi **taktično strokovno usmerjanje internih debat in formalnih delavnic** čedalje večjega števila vpletenih strokovnih profilov.

2 PROBLEMATIKA UVEDBE POSLOVNIH INTELIGENC TRŽENJA V BANČNO OKOLJE

Razlikovati moramo med učinkovito uvedbo, pod katero razumemo doseganje načrtovanih prihodkov in stroškov, ter uspešno uvedbo, pod katero razumemo doseganje dolgoročnega zadovoljstva uporabnikov in posledično dolgoročne uporabnosti rešitve. Kriteriji uspeha se torej razlikujejo glede na zorni kot opazovanja. Projekt je lahko proglašen za uspešno izvedenega, v kolikor je zaključek projekta znotraj časovnih in stroškovnih okvirjev. Projekt je lahko tudi uspešno izveden, v kolikor je zadovoljil pričakovanja uporabnikov in sponzorja. Z vidika uprave je projekt uspešno izveden le, v kolikor so se s projektom realizirali glavni cilji uvedbe poslovne inteligence, med katerimi so na primer optimizacija in avtomatizacija izvajana procesov, nižji stroški transakcije, večji obseg prodaje in prihodkov, doseganje predvidenega donosa na investirana sredstva (angl. *return on investment*, v nadaljevanju ROI) (Pukl & Jaklič,

2013, str. 14). Od odločitve za novo uvedbo do uspešne izvedene uvedbe je dolga pot. Kljub velikim vlaganjem in številnim uvedbam ostaja stopnja neuspešnosti uvedbe projektov inteligence trženja še vedno zelo visoka.

Načrtovanje projekta običajno vključuje ključne izvedbene aktivnosti, saj vseh podrobnosti ni možno vnaprej predvideti. Posledično se med izvajanjem projekta pojavijo številna presenečenja, katerih reševanje lahko postopno zamegli izhodiščno razvojno vizijo in predpostavke (Matta & Ashkenas, 2003, str. 2). Tveganje postopne oddaljitve od vizije se dodatno povečuje s časom trajanja projekta in številom novih kadrov na projektu. Neustrezna uvedba lahko kadrovske in finančno zelo obremeni banko. Hitro lahko nastopita tudi pesimizem, divergiranje interesov in prioritet. Začetni entuziastični zagon lahko že v manj kot letu dni preraste v nastajanje taborov, neskončnih sestankov in taktiziranj različnih interesnih skupin.

Pri uvedbi poslovne inteligence sodelujejo strokovnjaki iz mnogih oddelkov. Za učinkovito sporazumevanje je priporočeno še pred začetkom projekta standardizirati poslovne opredelitve in pravila ter se tako izogniti nepotrebni tveganju komunikacijskega šuma (Pukl & Jaklič, 2013, str. 13). Za vzpostavitev in nadaljnje vzdrževanje poslovne inteligence trženja potrebujemo ekipo podatkovnih znanstvenikov, ki postavljajo in presojujejo smiselnost uporabljenih spremenljivk, podatkov in modelov. Vključiti je potrebno tudi produktne vodje in pospeševalce trženja, ki presodijo končno uporabnost rešitev in izvedejo uvedbo modela v prakso.

Zrel sistem poslovne inteligence nastane postopno z večstopenjsko uvedbo. Vsaka naslednja stopnja uvedbe prinaša nove, še bolj napredne funkcionalnosti. Končni cilj je popolna integracija sistema poslovne inteligence s funkcijami in z arhitekturo podjetja (Popovič, Jaklič, & Simões Coelho, 2010, str. 32). Primarni namen uvedbe inteligence trženja je predvsem razumno doseganje finančno-časovnih ciljev ob dolgoročni praktični uporabnosti rešitve. Dolgoročno zadovoljstvo z uvedeno rešitvijo je bistvenega pomena, saj vrhunske rešitve nastanejo postopno na podlagi prototipskega izboljševanja. Predpogoja za učinkovito večstopenjsko prototipsko izboljševanje poslovne inteligence trženja sta kontinuirana pripadnost in stabilna dolgoročna navdušenost ključnih uporabnikov nad uporabnostjo rešitve, saj so avtorji najboljših predlogov izboljšav običajno ravno končni uporabniki rešitev. Uporaba poslovne inteligence trženja sproži v glavah uporabnikov nove asociacije, posledično prijavljeni predlogi uporabnikov razvojnim ekipam razširjajo obzorja in tako omogočajo načrtovanje še bolj učinkovitih prihodnjih razvojnih faz.

Razlog za neuspeh projekta je velikokrat potrebno iskati v izvedbi projekta. Študije kažejo, da veliki projekti zelo pogosto razočarajo naročnike. Razočaranje lahko občutno zmanjša zavzetost udeležencev za nadaljnje delo (Matta & Ashkenas, 2003, str. 1). Pasivnost deležnikov dolgoročno pokoplje še tako dobre štartne namene, saj rešitev izgubi možnost postopnega izboljševanja. Miselni tok deležnikov postane destruktiven, saj deležniki namesto izboljšav velikokrat rajše iščejo izgovore za nesodelovanje in medsebojno obtoževanje.

Pri načrtovanju projekta je potrebno poleg finančnega vidika upoštevati tudi čas, energijo in talent vpletenih deležnikov (Maklan et al., 2011, str. 2). Projekt so ljudje, brez njihove ustrezne umestitve v projekt ter nato sprotnega usmerjanja in razreševanja napetosti dolgoročne zavzetosti za projekt ni mogoče pričakovati. Izziv kontinuiranega usklajevanja je lahko zelo naporen za vodjo projekta, saj mora poleg tehničnih in administrativnih vidikov stalno imeti pred očmi tudi dolgoročni vpliv odločitev na ključne deležnike projekta. Sklepam, da bi bila uvedba **desne roke projektne vodje in hkrati sponzorja projekta**, t.i. poslovnega arhitekta, ki bi poleg tehnično vsebinskih znanj obvladoval tudi dinamiko delovanja timov, zelo učinkovita rešitev. Poslovni arhitekt bi projektne vodjo in sponzorja projekta lahko obveščal o potencialnih vplivih prihodnjih odločitev na ključne deležnike. S poznavanjem interesov in osebnosti deležnikov, vsebinskih ozadij predlogov in psihologije pogajanj bi lahko predlagal optimalne usmeritve za izvajanje delavnic in posledično sprejem končnih odločitev.

Za uspešno uvedbo analitičnih modelov je nujno, da vodje v podjetju poznajo možnosti, ki jih nudi sodobna poslovna analitika. Vodje postavljajo vprašanja, ki jih nato razrešuje analitika (Davenport, 2015, str. 1–2). Vodje postavljajo vsebinski okvir, ki ga nato podatkovni znanstveniki optimizirajo in zmodelirajo. V kolikor vodstvo analitike ne uporablja dnevno pri strateškem razmišljanju in taktičnem vodenju, analitika nima ustreznih pogojev za razvoj.

Uspešen projekt poslovne inteligence potrebuje uravnoteženo sestavo projektne članov. Vzpostaviti je potrebno ravnotežje med poslovnimi in tehničnimi člani projekta. Projekti z večinsko poslovnim kadrom podcenjujejo pomen tehnične izvedljivosti, projekti z večinsko tehničnim kadrom pa na drugi strani slabo predvidijo dolgoročno uporabnost rešitve. Ključ do uspeha se skriva v kontinuiranem sodelovanju med poslovnimi uporabniki in tehničnimi strokovnjaki projekta (Knowlton, 2015, str. 2). Vzpostavitev in dolgoročno vzdrževanje ravnotežja med različnimi strokovnimi profili sta velik izziv za projektne vodje, saj dnevno prihaja do trenj. Poslovni del je v prednosti na retorično- taktičnem področju lansiranja in lobiranja ideje, tehnični del pa je v prednosti na racionalno-logičnem področju, ki pa poslovnim uporabnikom tudi po večkratnih pojasnitvah, običajno izvedenih s slabo retoriko in brez psihološke taktike, še vedno ni razumljiv. Projektne vodje s slabo koordinacijo med različnimi profili hitro lahko izgubi timski duh projekta. Formirati se začnejo neformalne interesne skupine, ki začnejo delovati druga proti drugi. Namesto sodelovanja pri iskanju optimalne rešitve člani neformalnih skupin raje medsebojno tekmujejo. V kolikor se opisano stanje hitro ne razreši, je, dolgoročno gledano, uvedba poslovne inteligence trženja obsojena na podpovprečne rešitve in nadpovprečno razočaranje večine projektne članov.

Uspešen projekt poslovne inteligence zahteva tudi uravnotežena pričakovanja. Pri načrtovanju rešitve je potrebno upoštevati izhodiščno podatkovno stanje v podjetju. Prehitra navdušenost nad zmožnostmi orodij poslovne inteligence ter posledično načrtovanje po principu vse funkcionalnosti takoj sedaj sta lahko usodna za projekt uvedbe (Knowlton, 2015, str. 2). Hitra navdušenost nad orodji je zlasti prisotna pri poslovnih uporabnikih, ki jih običajno prvi obiščejo dobavitelji rešitev. Dobavitelji predstavijo možnost hitre uvedbe, ki pa se na koncu sprevrže v

neskončno spreminjanje projektnega proračuna in plana. Zavedati se je potrebno, da je informacijska tehnologija vsake banke specifična. Mnoge tehnološke rešitve so nastajale lokalno, mnoge rešitve so bile kompromis, mnogi sicer standardni sistemi so predelani z lokalnim razvojem itd. Navdušen uporabnik z dostopom do organov odločanja, ob ugodnih pogojih, lahko hitro prepriča upravo za nov projekt pod zelo ambicioznimi časovnimi in finančnimi pogoji. Tehnične izvajalce se tako degradira v podrejene izvajalce še pred pričetkom projekta. Posledično projekt uvedbe poslovne inteligence trženja že na začetku nima pogojev za vzpostavitev timskega duha vseh deležnikov. Sklepam, da bi prehitevanje uporabnikov in s tem pogosto usodno čustveno odločanje lahko preprečila racionalna vloga poslovnega arhitekta, ki ga bi uprava po novo uvedenem pravilniku morala vprašati za mnenje o prispelih predlogih pred dokončnim odločanjem. Še več, razvojni proces bi moral predvidevati diskusijo uporabnikov s poslovnim arhitektom in nato skupno prijavo novih projektov.

Uspeh uvedbe poslovne inteligence trženja je odvisen tudi od sposobnosti učenja na preteklih napakah. Kontinuirano izboljševanje postopkov opredeljevanja razvoja, odločanja, vodenja, projektiranja itd. je nujno za dolgoročno stabilno poročevalsko tehnologijo banke. Mnoge banke namenjajo minimalno pozornosti izgradnji lastne knjižnice znanj ter razvoju kompetenc in veščin lastnih kadrov. Anketa med managerji različnih podjetij je pokazala, da zgolj tri od desetih podjetij prakticirajo učenje na preteklih napakah. Velika večina podjetji napake obravnava kot neprijetna izvedbena presenečenja, ki jih je potrebno razreševati med uvedbo posamezne rešitve (Gunther McGrath, 2011, str. 3). Zbiranje, analiziranje in sistemiziranje preteklih napak niso v nikogaršnji pristojnosti. Po zaključku projekta se deležniki običajno vrnejo v linijsko organizacijo, projektna pisarna pa projekt administrativno zaključijo. Sklepam, da bi bila uvedba poslovnega arhitekta, ki bi **vzpostavil in nato skupaj s sodelavci kot upravljalec knjižnice znanj vzdrževal zbirko dobrih rešitev poslovne inteligence**, dobra organizacijska poteza.

Motor za izvajanje poslovne inteligence je v zmožnosti sprotnega procesiranja velikih količin različnih podatkov. Sodobni algoritmi lahko obdelujejo tudi nestrukturirane podatke, kot so slike in tekst, s pomočjo katerih lahko razberejo na primer sentiment stranke (Power, 2015, str. 2). Ključni tehnični problemi uvedbe poslovne inteligence se običajno nahajajo v povezovanju zalednih sistemov, prilagoditvi obstoječih procesov ter razreševanju problematike slabih podatkov (Yeoh & Koronios, 2010, str. 1). Zaradi v preteklosti parcialnega reševanja problematike poslovne inteligence se v bankah običajno v različnih oddelkih uporabljajo različna orodja in baze. Posledično prihaja do poplave različnih poročil z različnimi vrednostmi enakih kazalnikov. V bankah so običajno ločene analitike zakladnikov, tveganj, glavne knjige, finančne operative, kontrolinga trženja in kontrolinga banke. Usklajevanje vhodnih podatkov, algoritmov in končnih izdelkov je običajno prepuščeno naključju. Razhodi med poročili so lahko zelo veliki in hkrati zavajajoči za odločevalce, nadzornike in tudi podatkovne znanstvenike. Za ublažitev kaotičnega stanja se priporoča uvedba kolaborativnih orodj, ki različnim analitikom omogoča objavo obrazcev, podatkovnih nasvetov, diskusijo uporabljenih metod kot tudi objavo in diskusijo o rezultatih analiz. Izmenjava idej poenostavi in poenoti delo analitika, hkrati pa vodi tudi k bolj uravnoteženim odločitvam. Dolgoročno gledano, bi morala

biti primarni cilj sodobne arhitekture poslovne inteligence ena resnica za celotno podjetje (Dyche, 2012, str. 2). Idealna sanacija zatečenega anarhičnega stanja bi bila zamenjava parcialnih rešitev z novim celovitim sistemom poslovne inteligence za celotno banko. Generala prenova arhitekture poslovne inteligence je zelo drag, izvedbeno tvegan in dolgotrajen proces, zato se banke le redko odločijo za radikalni poseg.

V nadaljevanju prikažem statistiko uspešnosti uvajanja poslovnih inteligenc z navedbo nekaterih razlogov za tveganja, nakažem nekaj ključnih specifik bančnega okolja, ki lahko usodno vplivajo na uspešnost uvedbe poslovne inteligence trženja, ter nato zaključim s pregledom dejavnikov pripravljenosti in dejavnikov uspeha, ki jih navaja različna literatura. Znotraj posameznih podpoglavji skladno z obravnavano problematiko izpostavim prednosti, ki bi jih imela uvedba poslovnega arhitekta pri uvedbi poslovne inteligence trženja banke.

2.1 Ozadja neuspešnih uvedb

Razlogi za porazno statistiko uvajanja poslovne inteligence so različni. Ozadja običajno najdemo v pretiranih pričakovanjih uporabnikov, teoretičnem načrtovanju zaradi pomanjkanja izkušenj, sporih med ključnimi deležniki, ki hitro zastrupijo projektno vzdušje, saj vodijo v upad pripadnosti in razvojne vneme. Pogosta razloga za neuspešno uvedbo sta tudi neučinkovito časovno potratno in nestrokovno odločanje ter zapletanje v obstoječe pravilnike, aplikativno arhitekturo in procese banke. Razloge, ki jih navaja literatura za neuspeh uvedbe poslovne inteligence, bolj podrobno razdelam v poglavju dejavnikov uspeha in poglavju dejavnikov pripravljenosti na uvedbo.

Na podlagi osebnih izkušenj in pogovora z uvajalci poslovno-inteligentnih rešitev v nadaljevanju izpostavljam tri najpogostejše zaplete, ki se pojavljajo pri slovenskih projektih uvedbe poslovne inteligence trženja.

Ključni cilji so mnogokrat hitrost uvedbe ter posledično s strani sponzorja projekta in uprave stroga doseganja načrtovanih finančnih in časovnih okvirjev. Pri kompleksnih projektih bi bilo smiselno planirati vsaj 25 % rezervo in si tako zagotoviti nekaj kreativne svobode pri izvedbi projekta. Časovni pritiski rezultirajo v paničnem iskanju hitrih rešitev, ki kasneje otežijo prihodnje nadgradnje poslovne inteligence trženja, saj površno zamišljene rešitve občutno zmanjšajo arhitekturno fleksibilnost, ki je ključna za prihodnje prototipsko večstopenjsko zorenje rešitve.

Pogosto se zaradi hitenja tudi slepo sledi predlogom svetovalcev. Brez poglobljenega razmisleka se kopira rešitve iz implementacij drugih bank. Vsaka banka ima številne lokalne specifikke, ki jih zaradi tveganja prevelikih stroškov kakor tudi preširokega razvojnega okvira ni možno niti ni smiselno spreminjati na kratki rok. Poslovna inteligenca trženja se tako običajno uvaja v dano okolje s prilagoditvami, brez radikalne spremembe obstoječe tehnologije. Generični predlogi svetovalcev posledično ne sedejo optimalno v tehnično in poslovno okolje banke. Predlagana arhitektura rešitev ni optimalna glede na stanje tehnologije, posledično se z

večanjem kompleksnosti prihodnjih nadgradenj sistema poslovne inteligence trženja začnejo kopičiti nepotrebni izvedbeni problemi.

Zaradi hitenja, pomanjkljive strokovnosti internih kadrov ter hkratni zaradi minimizacije projektnih stroškov časovno omejene pomoči zunanjih svetovalcev se v novo rešitev poslovne inteligence trženja zelo pogosto kopira zasnove obstoječega sistema, ki naj bi ga nadomestil nov sistem poslovne inteligence trženja. Naveden pristop ima za posledico veliko lokalnega razvoja ter čedalje večje odmikanje od idealne uvedbe in delovanja na novo kupljene rešitve.

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev se strinjajo, da bi **vloga poslovnega arhitekta kot interne avtoritete in dobrega poznavalca področja** poslovne inteligence trženja lahko zmanjšala tveganje prevlade vpliva zunanjih svetovalcev ter koristoljubnih mnenj različnih lokalnih silosnih avtoritet. Z uporabo razvejanega internega socialnega omrežja bi poslovni arhitekt lahko preprečeval oziroma pozitivno vplival na razreševanje sporov in s tem na sprejemanje bolj uravnoteženih odločitev ter posledično zagotavljanje bolj optimalne delovne klime. Z dobrim poznavanjem področja in razvojnih trendov ter uporabo preizkušenih metodologij, analitičnih orodji in taktik bi poslovni arhitekt lahko tudi učinkovito preprečeval kopiranje obstoječih rešitev v nove poslovne rešitve.

2.2 Specifika bančnega okolja

V bančnem okolju običajno najdemo veliko usedlin iz preteklosti, preveč razcepljene specializacije strokovnih profilov, ozko omejevanje odgovornosti posameznih oddelkov in služb, mnogo kadrov, ki veliko govorijo in nič ne povedo, prikritih centrov moči brez visokih nazivov, a z velikim mnenjskim vplivom, lokalno predelovanje standardnih rešitev, veliko organizacijskih ravni, vpliv lobijev, vpliv politike, zelo kompleksno infrastrukturo mnogih dobaviteljev in sistemov, zapleteno aplikativno arhitekturo z mnogimi vmesniki ter na področju podatkovnega upravljanja poplavo kaotičnih podatkov in različnih orodij in metodologij. V nadaljevanju prikažem nekaj specifičnih situacij in z njimi povezanih problematik uvajanja poslovne inteligence trženja v bančno okolje. Pri nekaterih argumentacijah se opiram na mnenja uvajalcev poslovno-inteligenčnih sistemov, ki sem jih zbral v pripravljalni fazi izdelave naloge. V nadaljevanju prikažem tudi nekatere specifikke bančnih procesov, saj procesi zelo vplivajo na učinkovitost uporabe poslovne inteligence. Nadaljujem s posebnostmi upravljanja bančnih storitev, saj so storitve pomembna vhodna postavka poslovne inteligence trženja. Pregled specifik bančnega okolja zaključim s specifikami sektorja poslovne informatike in bančnega podatkovnega skladišča.

2.2.1 Bančni procesi

Bančni procesi so zelo razvejani z veliko koraki, dokumenti in odobritvami. Pri uvajanju aplikativnih dopolnitev, ter tudi uvajanju manjših aplikacij se pogosto dopolnjujejo le operativni procesi brez sistemskih preučitev navzkrižnih vplivov na druge operativne procese banke. Posledično s časom rešitve postajajo procesno neoptimalne, podobne aktivnosti se

podvajajo, področja se izolirajo v samozadostne silose, podobne odločitve se izvajajo na drugačnih podatkovnih podlagah itd. Primarni cilj pri izdelavi procesa sta običajno varnost poslovanja ter zadostitev vsem zahtevam regulatorja in internih pravilnikov. Obstoječe procese se ob novih zahtevah dopolnjuje, posledično procesi postajajo čedalje bolj kompleksni in težko pregledni. Krovni procesi administrativno povezujejo izvedbene procese. Radikalna prenova procesov je v bankah prej redkost kot pravilo. Pred uvedbo poslovne inteligence trženja je priporočljivo poenostaviti obstoječe prodajne in podporne procese. Upoštevati je potrebno zmožnosti in priporočila dobrih praks uvedbe informacijske rešitve, zagotoviti hitro odzivnost za stranko z minimalnim številom korakov, papirja in različnih odobritev, standardizirati obravnavo stranke na posameznih kanalih, izdelati in umestiti v proces učinkovit reklamacijski protokol ter protokol zajema predlogov strank. V procesu je potrebno določiti točke, kjer se vključuje poslovna inteligenca trženja bodisi z zajemom informacij in podatkov bodisi generira podlage za izvedbo naslednjega koraka oziroma omogoči avtomatizirano izvedbo koraka. Pred uvedbo poslovne inteligence trženja je priporočljivo tudi povezati aplikativno in poslovno arhitekturo z izrisom arhitekture podjetja, kjer se lahko natančno opredeli vlogo posameznih aplikacij v posameznih korakih procesa in s tem natančno določi točke zajema, generiranja in avtomatiziranja poslovne inteligence trženja.

Po mnenju uvajalcev poslovno-inteligenčnih rešitev je v slovenskih bankah krovna arhitektura podjetja, ki povezuje procese, aplikacije in poslovno inteligenco, zelo redka oziroma v kolikor obstaja, ni ažurno vzdrževana. Posledično pri načrtovanju uvedbe poslovne inteligence trženja ni jasnih izhodišč za diskusijo in umestitev nove rešitve v bančno okolje. Uvajalci dobavitelja so prisiljeni proučevati zastarele dokumente ter posledično izvajati mnoge razgovore z mnogimi strokovnjaki in vodji v banki. Pri načrtovanju uvedbe uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev omenjajo tudi zaplete, katerih ozadje je praksa ločevanja organizacije poslovanja od razvoja tehnologije. Ločevanje s časom pripelje do nefleksibilnih, izvedbeno nepraktičnih in hkrati regulatorno obsedenih procesnih tehnologov. Procesni so hrbtenica vsake tehnološke rešitve, ločevanje med produktnimi tehnologiji in procesnimi tehnologiji, kjer vsak zastopa svoje interese, običajno zelo zaplete prihodnjo uvedbo poslovne inteligence trženja. Pogosto prihaja do trenj, kjer procesni tehnolog pretirano poudarja regulatorne zahteve ter se bori za ohranitev obstoječe metodologije, hkrati pa produktni tehnolog in uvajalec dobavitelja brez ustrezne moči iščeta racionalni način uvedbe. Z uvedbo nove poslovne inteligence trženja bi morali stremeti k uvajanju kratkih, tehnično enostavnih procesov, prilagojenih novim aplikativnim rešitvam in upoštevajoč pravila dobre prakse preteklih implementacij. Spreminjanje logike kupljenih rešitev zaradi prilagajanja starim procesom je po mnenju uvajalcev poslovno-inteligenčnih rešitev zgrešen pristop, ki pa je še vedno zelo pogosta praksa v slovenskih bankah.

Skladno z izpostavljenimi problematiko se zdi **uvedba poslovnega arhitekta, ki bi izvajal mediacijo** med produktnim tehnologom, svetovalci dobavitelja ter procesnim tehnologom, učinkovita poslovna poteza. Poslovni arhitekt bi s poznavanjem razvojnih trendov, prakse tujih bank, vizije razvoja lokalne konkurence ter hkrati tudi s poznavanjem lokalnih ozadij in regulative zatečenega stanja lahko učinkovito izvajal mediacijo z uporabo primerov dobrih

praks in posledično racionalno sklepne logike in tako bistveno pripomogel k bolj optimalnemu načrtovanju procesnih tokov.

2.2.2 Bančne storitve

Zastarel, zelo razvejan katalog storitev ter teoretične opredelitve segmentov običajno zapletejo postavitev poslovne inteligence trženja in posledično avtomatizacije prodaje. Pred uvedbo poslovne inteligence trženja je priporočljivo nadgraditi katalog storitev. Storitve je potrebno katalogizirati tako, da bo poslovna inteligenca trženja lahko kar se da optimalno kombinirala različne prodajne kombinacije, upoštevajoč potrebe posameznih segmentov in situacij. Hkrati je morebitne različne kataloge storitev treba integrirati v enovit katalog storitev na ravni banke. Pri dodelavi kataloga storitev je tudi priporočljivo združiti nesmiselno razdrobljene storitve.

Pri razvoju algoritmov navzkrižne prodaje je potrebno upoštevati dejstvo, da je število kombinacij bančnih storitev primerjalno glede na druge panoge manjše. Hkrati je večina bančnih storitev povezana s tveganjem neplačila, kar povečuje kompleksnost poslovnih inteligenc, saj morajo te pri iskanju tržnih priložnosti upoštevati tudi zmožnost plačila. Značilnost nekaterih bančnih storitev je tudi dolga ročnost storitve, ki poslovni inteligenci trženja nudi možnost izkoriščanja rednega obveščanja stranke za promocijo novih komplementarnih storitev znotraj sicer dolgoročnega cikla obstoječe storitve. Algoritem poslovne inteligence trženja lahko tudi išče in proži prodajne priložnosti ob izteku dolgoročne storitve na primer pri plačilu predzadnjega obroka dolgoročnega kredita ali pa pri vplačilu predzadnjega obroka dolgoročnega namenskega varčevanja.

Vizija uvajanja novih storitev ter vsebinsko skrbništvo nad izvajanjem obstoječih storitev in kanalov sta običajno v domeni produktnih vodij, tehnično skrbništvo izvedbe storitev je običajno v domeni produktnih tehnologov, vizija prihodnje tehnologije pa je običajno v domeni področnih aplikativnih arhitektov. Področja, ki jih pokrivajo posamezni produktni vodje, se pogosto grupirajo po segmentih, na primer mlade družine, seniorji, velika podjetja, zagonska podjetja itd. Področja, ki jih pokrivajo posamezni produktni tehnologi, se pogosto grupirajo po modulih aplikacij, kjer se izvajajo storitve, na primer modul kreditnega poslovanja, modul depozitnega poslovanja, modul izvajanja domačih plačil itd. Področni aplikativni arhitekti običajno pokrivajo večje aplikativne sklope, na primer naložbeno poslovanje, plačilni promet, finančne trge itd. Pri uvajanju nove poslovne inteligence trženja imamo torej opravka z mnogimi strokovnjaki ozke specializacije. Okolje za delo postane še bolj kompleksno, ko omenjene strokovnjake organizacijsko najdemo v različnih sektorjih, ki se nahajajo celo v pristojnosti različnih divizij in članov uprav. Produktne vodje in pospeševalce prodaje pogosto najdemo v marketingu, produktne tehnologe v različnih oddelkih sektorja za informatiko oziroma, kar je še slabše, v poslovni analizi, področne aplikativne arhitekta pa pogosto najdemo sistemizirane v vodstvu sektorja za informatiko. V že tako razvejano sliko pa je velikokrat potrebno vključiti še procesne tehnologe, ki so praviloma locirani v oddelku za organizacijo banke in pokrivajo procese storitev ter poslovne analitike, ki so locirani v poslovni analizi in se ukvarjajo s finančnimi prognozami in prioretiziranjem prihodnjih razvojnih aktivnosti.

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev poudarjajo, da zaradi velike kompleksnosti delovnega okolja zelo pogosto prihaja do prepada med produktnimi tehnologi in produktnimi vodji ter tudi pospeševalci prodaje. Produktni vodja ažurno spremlja trende in ponudbo konkurence, hkrati je zaradi narave dela in pristojnosti zelo šibak v tehnoloških znanjih. Na drugi strani produktni tehnolog razpolaga z zastarelimi tehničnimi osnovami, saj ima zaradi velikega obsega dela z vzdrževanjem produkcije zelo omejene možnosti za ažurno spremljanje tehničnih novosti. Zaradi nepoznavanja najnovejših trendov in zlasti zasedenosti z rednim delom produktni tehnologi zelo pogosto zavračajo nove kreativne predloge produktnih vodij ter pospeševalcev prodaje oziroma se pri oceni ustreznosti novih predlogov poslužujejo tehnoloških izgovorov, ki jih produktni vodje in pospeševalci prodaje ne razumejo. V že tako zmedeno sodelovanje dveh strokovnih profilov se nato običajno vključita še procesni tehnolog in poslovni analitik, ki na razvojni predlog zopet gledata vsak iz svojega zornega kota in razvojnih priorit. Piko na i kaotični situaciji se doseže z delegiranjem vloge podatkovnega znanstvenika naprednemu finančnemu analitiku kontrolinga banke brez intenzivnega predhodnega izobraževanja, orodij in organizacijske moči.

Sprememba kataloga storitev in posledično procesov, ki podpirajo izvajanje storitve, je v slovenskih bankah običajno zelo dolgotrajen proces. Posledično je odzivnost banke na nove tržne priložnosti nizka, čas, potreben za uvedbo novega algoritma poslovne inteligence, pa neprimerno dolg. Zaradi kompleksnosti delovnega okolja se radikalnih posegov v katalog storitev, pripadajoče procese in segmente običajno ne izvaja. Poslovno inteligenco trženja se uvaja z izboljševanjem obstoječega stanja, kar pa dolgoročno vodi v številne izvedbene probleme in neoptimalnosti.

Upoštevajoč prikazano kompleksno in kaotično delovno okolje mnogih profilov, interesov in pristojnosti ter tudi mnenje uvajalcev poslovno-inteligenčnih rešitev se zdi uvedba poslovnega arhitekta, ki bi prevzel **vlogo mediatorja med različnimi profili, nivoji in interesi**, dobra organizacijska poteza.

2.2.3 Bančna informatika in podatkovno skladišče

V bankah je zelo pogosta arhitektura z več transakcijskimi sistemi različnih tehnologij in ponudnikov. V bankah doma in v tujini zelo pogosto naletimo na več ključnih sistemov z različnimi standardi ter programsko-razvojnimi okolji. Zaradi številnih specifičnih podpornih sistemov je zelo pogosta specializacija tehnoloških in programerskih kakor tudi uporabniških ekip za posamezen ključen sistem. Pogoste specializacije so tehnologija pravnih oseb, tehnologija fizičnih oseb, tehnologija finančnih trgov itd. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev opozarjajo, da je uvajanje integracijskih rešitev, ki zajamejo celotno bančno poslovanje, zelo velik izziv, v katerega je potrebno vključiti veliko deležnikov ter vložiti veliko potrpljenja, taktičnosti, iznajdljivosti in časa.

V slovenskih bankah pogosto naletimo tudi na večje število slabo povezanih podatkovnih baz z različnimi zalogami vrednosti, ključi in poimenovanji ter mnogimi izjemami, ki jih je potrebno upoštevati pri uporabi podatkov. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev omenjajo specializirane samostojne podatkovne zbirke za potrebe obvladovanja tveganj, finančnega računovodstva, nadzora in motiviranja prodajnih ekip, potreb zakladništva, potreb podpornih služb itd. Nabiranje enakih podatkov na več koncih za različne potrebe zelo pogosto pripelje do več resnic – podatkovnih razhodov, ki jih podporne službe le s težavo ročno odpravljajo. Primarni namen podatkovnega skladišča je običajno regulativno in interno managersko poročanje. Arhitektura zajema podatkov je običajno dnevna. Meddnevno osveževanje podatkov je redkost. Redkost so tudi sistematično shranjevanje in obdelava podatkov obiskov internetnih strani kakor tudi inteligentno samoučenje algoritmov predvidevanj na preteklih podatkih.

V bankah je pogosto več analitičnih služb z mnogimi analitiki, ki ne posedujejo znanj in veščin podatkovnega modeliranja in naprednega napovedovanja. Različne analitične službe so zelo pogosto samostojne trdnjave, med katerimi je težko vzpostaviti trajno sodelovanje. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev omenjajo, da je v bankah zelo pogosto slabo sodelovanje med tehničnimi strokovnjaki in uporabniki ter ekipo podatkovnega skladišča in uporabniki ter tudi med strokovnjaki podatkovnega upravljanja in strokovnjaki transakcijskih sistemov. Mnoge delavnice se izvajajo po principu naj svetovalec vpraša, naj uporabnik zahteva. Pogosto se srečamo s popolno odsotnostjo timske sinergije različnih profilov, posamezniki se grupirajo po principu mi, vi, oni itd.

Uvedba novega integralnega poročevalskega sistema je izjemno velik izziv, saj je zaradi tehnološkega stanja banke potrebno integrirati veliko medsebojno težko povezljivih transakcijskih sistemov, hkrati pa tudi upoštevati kompleksnost in nezdržljivost različnih podatkovnih skladišč ter usklajevati izhodišča nove rešitve z zelo velikim številom vpletenih profilov in služb s pogostimi nasprotujočimi si interesi. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev poudarjajo, da **ni centralnega sogovornika, strokovne avtoritete**, ki bi obvladovala zatečeno tehnološko stanje banke, ki bi lahko bila kompetenten sogovornik dobaviteljem nove rešitve ter bi bila hkrati podaljšana roka dobavitelja oziroma kasnejšega projektne vodje pri pogajanju z različnimi deležniki v podjetju. Dobavitelj se je prisiljen pogovarjati z različnimi vodji, ki so brez strokovnega znanja, s številnimi lokalnimi strokovnjaki, ozko specializiranimi aplikativnimi arhitekti, mnogimi silosnimi tehnologi brez moči in pregleda ter z visoko letečimi samovšečnimi člani uprav. Svetovalci dobavitelja z omejenim nekajmesečnim rokom za analizo stanja in načrtovanje rešitve praktično nimajo možnosti zasnovati optimalno arhitekturo uvedbe poslovne inteligence trženja, ki bi upoštevala vse ključne lokalne posebnosti in bi poenotila pričakovanja ključnih deležnikov.

Izhajajoč iz zgoraj zapisane problematike informacijske tehnologije in podatkovnega skladiščenja ter na podlagi menja uvajalcev poslovno inteligentnih rešitev bi bila **uvedba poslovnega arhitekta, ki bi predstavljal strokovno avtoriteto**, ki bi prepričevala z močjo argumentov ter bi si s časom pridobila tudi neformalni status mnenjskega voditelja poslovne

inteligence za lažje in bolj strokovne priprave izhodišč projekta uvedbe poslovne inteligence trženja kakor tudi kasnejšega vsebinskega izvajanja projekta, zelo koristna.

2.3 Dejavniki pripravljenosti za uspešno uvedbo

Uspešna uvedba poslovne inteligence trženja je v veliki meri odvisna od pripravljenosti projektnih podlag kakor tudi upravljanja ključnega kadra v banki. Pričakovanja morajo dozoreti, biti jasno zapisana, arhitekturne osnove ter razvojni kadrovsko-finančni pogoji morajo biti pisno definirani in potrjeni s kompromisom ključnih deležnikov še pred začetkom uvedbe. Raziskovalci omenjajo različne dejavnike pripravljenosti. Med ključnimi dejavniki pripravljenosti se zlasti omenjata usklajenost razvojnih ciljev in pričakovanj s strategijo in taktikami podjetja, ter realna ocena zmožnosti in potrebnih sprememb za doseganje predvidenega donosa investicije. Kot zelo pomemben dejavnik za dolgoročni uspeh raziskovalci izpostavljajo tudi usklajeno sodelovanje ključnih deležnikov pri načrtovanju in kasnejšem razvoju poslovno-inteligenčne rešitve.

Pripravljenost podjetja na uvedbo poslovne inteligence je odvisna od tehničnih in poslovnih dejavnikov. Tehnični dejavniki so povezani zlasti s kakovostjo obstoječega podatkovnega skladišča ter obstoječih sistemov, ki se bodo vključevali v model poslovne inteligence. Poslovni dejavniki se nanašajo zlasti na namen uporabe poslovne inteligence v prihodnji poslovni praksi podjetja (Anjariny, Akram, & Husnayati, 2012, str. 1–2).

Pri ocenjevanju pripravljenost podjetja na uvedbo poslovne inteligence se preverja sposobnost spremembe procesov za uvedbo nove rešitve, razpoložljivost podatkovnega skladišča za shranjevanje in uporabo ključnih atributov za izvajanje predvidenih taktik za povečevanje dobička, produktivnosti ter izboljšanje storitev kakor tudi druga področja tveganja uvedbe. Poslovno vrednost poslovne informatike je potrebno iskati v sposobnosti povečevanja učinkovitosti obstoječih delovnih procesov (S.Williams & N.Williams, 2014, str. 2–3). Na pripravljenost uvedbe zelo vpliva tudi kakovost vzpostavljenega partnerstva med sektorjem informacijske tehnologije in uporabniki. Slabo sodelovanje rezultira v slabem načrtovanju, to pa vodi v bistveno preseganje načrtovanih stroškov ob zaključevanju projekta, medsebojno obtoževanje in zmanjšano angažiranost ključnih deležnikov (S.Williams & N.Williams, 2014, str. 4–6). Vrhnji management banke in sektor za informatiko morata uskladiti pričakovanja glede uporabe poslovne inteligence. Združiti je potrebno strateške poglede in tehnološko-informativno znanje. V kolikor konvergenca pogledov ni uspešno izvedena, poslovne inteligence ni mogoče uvesti po celotnem podjetju, posledično je učinkovito uvajanje poslovne inteligence kakor tudi doseganje strateških ciljev onemogočeno (Pukl & Jaklič, 2013, str. 10). Uspešna uvedba poslovne inteligence temelji na konsistentni postavitvi in vzdrževanju poslovnih strategij in poslovnih procesov, fokusiranju na ključne poslovne procese, ki generirajo dodano vrednost, ter skladnosti poslovnih strategij s strategijo razvoja poslovne informatike, organizacijo in arhitekturo (S.Williams & N.Williams, 2014, str. 7). Pri postavljanju taktik uvedbe poslovne inteligence je potrebno upoštevati tudi kulturo odločanja

in na sploh kulturo uporabe informacij in analitičnih aplikacij (S.Williams & N.Williams, 2014, str. 8–9).

Analiza podatkovne pripravljenosti mora vključiti preverbo kompleksnosti zahtevanih podatkov, kakovost obstoječih podatkov ter primernost alternativnih aplikativnih rešitev, upoštevajoč podatkovno in aplikativno stanje tehnologije podjetja (Cordoba, 2016, str. 1–3). Ambiciozno uvajanje poslovne inteligence trženja na neustreznih podatkovnih izhodiščih vodi v nepotrebne zaplete, stroške in razočaranja. Smiselno je prilagoditi pričakovanja možnostim, ki so na voljo v določenem časovnem in finančnem okvirju, upoštevajoč podatkovne zmožnosti banke. **Realna ocena zmožnosti** ter potrebnih sprememb za doseg cilja je ključnega pomena za uspešno pripravljenost banke na uvedbo. Pri proučevanju problematike uvedbe poslovne inteligence je priporočeno upoštevati tudi možnost odpora zaposlenih do uvedbe novih tehnologij kakor tudi izzive, ki jih predstavlja integracija morebitnih podatkovnih silosov različnih analitik v podjetju (Pukl & Jaklič, 2013, str. 9).

S pomočjo dejavnikov pripravljenosti lahko torej preverjamo, ali so v podjetju **izpolnjeni minimalni pogoji za uresničitev načrtovanih sprememb**, ki naj bi s pomočjo uvedbe poslovne inteligence trženja omogočile načrtovan donos investicije. Poslovno načrtovanje prednosti uvedbe poslovne inteligence trženja mora biti pripravljeno konkretno, z upoštevanjem realnih okoliščin in konkretnih prihodnjih taktik in strategij poslovanja. Poslovni načrt se velikokrat pripravi zgolj okvirno, z malo časovnega vložka in brez prisotnosti vseh ključnih poslovnih in tehničnih deležnikov ter s pomočjo zunanjih svetovalcev, ki imajo zelo omejen čas za analizo in hkrati ne poznajo lokalnih specifik banke. Za pripravo učinkovitega elaborata je predpogoj odlično poznavanje obstoječe tehnologije banke kakor tudi odlično poznavanje možnosti, ki jih nudijo različne postavitve najsodobnejših poslovnih inteligenc trženja.

Upoštevajoč nakazano problematiko dejavnikov pripravljenosti, bi bila uvedba poslovnega arhitekta, ki bi s svojim širokim pogledom, paleto znanj in izkušenj ter tudi položajem v banki **omogočil realno izdelavo poslovnih načrtov, upoštevajoč vse relevantne dejavnike pripravljenosti** za uspešno izvedbo, koristna. Uporabnikom bi s svetovanjem omogočil realno načrtovanje stroškov in prihodkov, hkrati pa bi sponzorju projekta zagotavljal večjo zanesljivost izračunov ROI. Dogovorjene poslovne načrte bi skupaj s projektnim vodjem ažurno prevajal v dnevno projektno prakso, izvajal bi tudi recenzije novih poslovnih načrtov, ki bi jih pripravili uporabniki, ter izvajal hitre dopolnitve že izdelanih načrtov ob spremembi pogojev. Uveden bi lahko bil tudi interni pravilnik, ki bi zahteval obvezno strokovno potrditev poslovnih načrtov s strani poslovnega arhitekta pred obravnavo investicijskih predlogov na upravi.

2.4 Dejavniki uspeha za uspešno dolgoročno uporabo rešitve

Na uvedbo poslovne inteligence je potrebno gledati kot na organski cikel, ki se razvija skozi čas (Olszak & Ziemia, 2012, str. 9). Poslovna inteligenca zaživi v polnem pomenu besede šele po nekaj letih produkcijske uporabe ter **rednem prototipskem izboljševanju**. Rešitve, ki so

bile uporabnikom vsiljene običajno na dolgi rok ugasnejo, saj jih uporablja čedalje manjše število uporabnikov, hkrati pa se pojavijo tudi paralelne lokalno razvite rešitve znotraj posameznih oddelkov in služb, ki rešujejo njihove realne produkcijske probleme.

Mnoga podjetja pri uvedbi poslovne inteligence dajejo poudarek na izbiro tehnologije, istočasno pa zanemarjajo pomen organizacijskih pristopov, spremembe procesov in uvedbo dobrih praks. Za uspešno uvedbo je potrebno izdelati triletni načrt aktivnosti, ki vključuje zagon projekta, preobrazbo in rast podjetja. Uskladiti je potrebno strateške cilje z operativnimi aktivnostmi, vzpostaviti je potrebno temeljne kazalnike za ugotavljanje uspešnosti uvedbe poslovne inteligence (Chandler, 2014, str. 2).

Za uspešno uvedbo poslovne inteligence je potrebno **uskladiti informacijske in poslovne cilje podjetja**. Informacijske cilje običajno določajo tehnološki strokovnjaki, poslovne cilje pa končni uporabniki rešitve. Informacijske cilje je potrebno integrirati v celostno sliko načrtovanih poslovnih učinkov (Popovič et al., 2010, str. 27).

Raziskovalci navajajo različne dejavnike uspeha. Grupiramo jih lahko v organizacijske, projektne in tehnične. Med mnogimi dejavniki, ki so jih proučevale različne raziskave, se izpostavljajo zlasti operativni, tehnični, planski in ekonomski dejavniki uspeha. Med ključnimi operativnimi dejavniki sta zlasti **jasna opredelitev poslovnih zahtev** ter **visoka stopnja participacije deležnikov** na projektu, upoštevajoč pripadnost in zadovoljstvo deležnikov. Iz organizacijsko-projektne zornega kota je izpostavljen pomen postopne uvedbe poslovne inteligence za uvedbo prototipskih rešitev. Med poslovnimi dejavniki se izpostavljata zlasti dobro zastavljena vizija uporabe poslovne inteligence ter smiselno zasnovan poslovni načrt (Anjariny et al., 2012, str. 2–5).

Razvrstitev dejavnikov uspeha na prvo mesto postavlja dejavnike upravljanja s podatki in dejavnike, povezane s kakovostjo podatkov, sledita jasno opredeljena vizija in planiranje, nato zavzet management podjetja ter sponzor. Na četrtem mestu sta uporabniško poslovno usmerjena metodologija in projektno vodenje, na šestem mestu sta uvajanje uporabnikov in podpora, na osmem mestu sta partnerstvo med poslovnimi deli in sektorjem za informatiko ter prototipsko zajemanje zahtev oziroma uvajanje sprememb (Vodapalli, 2009, str. 63).

V literaturi so najpogosteje omenjeni dejavniki uspeha jasni realistični cilji, ažuren podrobni plan, dobra komunikacija med deležniki, ki zagotavlja konstantne povratne informacije, ter pripadnost in zavzetost deležnikov (Olszak & Ziemia, 2012, str. 6).

Dejavnik uspeha uvedbe poslovne inteligence lahko grupiramo tudi v organizacijske, procesne in tehnološke. Med organizacijskimi dejavniki sta pomembna zlasti jasna vizija in dobro pripravljen poslovni načrt. Med procesnimi dejavniki sta ključna uporabniško usmerjen interaktiven razvoj in kasnejše upravljanje s spremembami ter dobro uravnotežen izbor deležnikov. Med tehnološkimi dejavniki je potrebno pozornost nameniti fleksibilni arhitekturi ter dolgoročno stabilni kakovosti in integriteti podatkov (Olszak & Ziemia, 2012, str. 9).

Raziskovalci med dejavniki uspeha izpostavljajo tudi **pomen uravnotežene sestave projektnega tima**, učinkovite medsektorske komunikacije, kulture kontinuiranega izboljševanja procesov ter optimalnega portfelja orodij poslovne inteligence (Hidayanto, Kristianto, & Shihab, 2012, str. 3–4).

Pri presoji potencialne uspešnosti uvedbe poslovne inteligence je potrebno upoštevati tudi kakovost informacij, in sicer tako kakovost dostopa do podatkov kot tudi kakovost pridobljene informacije. Zavedati se moramo, da je za realizacijo poslovnih učinkov uvedbe bolj pomembna kakovost pridobljene informacije od hitrosti in enostavnosti dostopa do podatkov, ki sta običajno primarni cilj uvedbe novega orodja (Popovič et al., 2010, str. 111).

Pri ugotavljanju zrelosti sistema poslovne inteligence je potrebno izhajati iz ocene zrelosti podatkovne integracije ter naprednosti uporabe analitike. Za doseganje naprednejše stopnje poslovne inteligence mora podjetje najprej razrešiti probleme, povezane z integracijo podatkov. Uspešnost uporabe naprednih analitik je tesno povezana z zmožnostjo integracije različnih podatkovnih virov ter hkrati s posedovanjem naprednih analitičnih znanj analitikov za izdelavo kompleksnih analiz (Popovič et al., 2010, str. 108–109).

Implementacija poslovne inteligence je torej kompleksen projekt, ki zahteva alokacijo ustreznih človeških virov in infrastrukture za daljše časovno obdobje. Na uvedbo poslovne inteligence se ne sme gledati zgolj z vidika sektorja za poslovno informatiko, optimalnega miksa aplikacij in potrebne systemske opreme (Yeoh & Koronios, 2010, str. 1). Pri načrtovanju in kasnejšem izvajanju implementacije je potrebno ves čas imeti pred očmi končno poslovno uporabno vrednost rešitve, ciljne procese, ciljne uporabnike, ciljne stranke in ciljne storitve. Pri načrtovanju koristi poslovne inteligence je potrebno upoštevati tudi koristi iz naslova optimizacije procesov. S pomočjo poslovne inteligence se izboljša obstoječe procese, ki po uvedbi postanejo bolj učinkoviti, poslovanje podjetja pa tako postane bolj konkurenčno. Poslovno inteligenco je možno uporabiti tudi kot podlago za uvedbo novih storitev, ki povečajo zadovoljstvo strank. Možna uporaba poslovne inteligence je tudi izboljšanje informiranosti odločevalcev, ki s kakovostnejšimi informacijami sprejemalo optimalnejše razvoje odločitve. Poslovna inteligenca se lahko uporabi tudi za potrebe povečanja organizacijske fleksibilnosti, hitrejšega razvoja in uvedbe novih storitev na trg (Popovič et al., 2010, str. 26).

Pri uporabi dejavnikov uspeha moramo upoštevati tudi dejstvo, da se dejavniki uspeha razlikujejo med različnimi panogami kakor tudi znotraj podjetij posameznih panog. Dejavniki uspeha so lahko strateški, vodstveni in operativni. Definirani so praviloma iz treh zornih kotov, z vidika organizacije, panoge ter okolja. Dejavnike uspeha je treba upoštevati na različnih organizacijskih ravneh podjetja (Olszak & Ziembra, 2012, str. 5).

Med procesnimi dejavniki uspeha lahko dejavnike grupiramo v timske dejavnike, dejavnike projektnega vodenja in metodologije ter dejavnike managementa sprememb. Med tehnološke dejavnike uvrščamo dejavnike, povezane s podatki, ter dejavnike, povezane z infrastrukturo.

Med organizacijskimi dejavniki je ključna skupina dejavnikov, ki vključuje vizijo in strokovno pripravo poslovnega načrta uporabe rešitve (Yeoh & Koronios, 2010, str. 3). Jasna dolgoročna poslovna vizija je nujna za postavitev realnega poslovnega načrta uporabe poslovne inteligence. Poslovni načrt mora nakazati tehnične rešitve za doseganje pričakovanih strateških prednosti, ustrezno opredeljevati kadre, tveganja, stroške in časovni okvir (Yeoh & Koronios, 2010, str. 4). Brez konkretne vizije ni možno pripraviti konkretnega poslovnega načrta, brez konkretnega poslovnega načrta pa je prihodnost uvedbe poslovne inteligence trženja megljena. Postavljanje prioritet med izvedbo bi bilo oteženo, ob mnogih presenečenjih, ki se pojavijo med uvedbo, ter ob prototipski naravi uvedbe bi bila verjetnost za iztirjenje projekta na dolgi rok zelo visoka.

Pri vodenju projekta je potrebno fokus konstantno vzdrževati na poslovni orientaciji projekta ter prihodnjih pričakovanih koristih projekta (Yeoh & Koronios, 2010, str. 3). Pri načrtovanju in izvedbi ne sme dominirati tehnični vidik postavitve. Tehnika je sama po sebi sicer pomembna, saj omogoča postavitev za določen denar in z določenimi funkcionalnostmi, vendar pa je hkrati pri vsaki presoji potrebno imeti v mislih vizijo postavitve, zavedanje, da se projekt izvaja zaradi pričakovanih poslovnih koristi in ne zgolj zaradi tehničnih izboljšav. Za uspešno vodenje projekta se v literaturi izpostavlja pomen konstantne podpore operativnega managementa. Operativni management s pripadnostjo projektu odpira vrata, ruši miselne prepreke (Yeoh & Koronios, 2010, str. 4). Projektni člani potrebujejo prost dostop do vseh kadrov v banki, saj pri načrtovanju projekta ni smiselno že na začetku vanj vključiti vse razpoložljive strokovnjake. Med izvajanjem projekta se pojavljajo vprašanja, težave, izzivi, s tem pa tudi potreba po dodatnih strokovnjakih, pojasnitvah, delavnicah. Projektni člani za uspešno delo potrebujejo tudi pozitivno vzdušje, občutek navdušenosti nad novostmi v celotni banki.

Pri načrtovanju strategije uvedbe je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da imajo uporabniki praviloma do uvedbe nove informacijske rešitve na začetku uvedbe negativen odnos. Zavedati se moramo, da je dolgoročni uspeh implementacije odvisen od uporabnikove vedenjske namere uporabe sistema. Dejanska uporaba informacijske rešitve = zaznana uporabnost + zaznana enostavnost uporabe (Simonovič & Popovič, 2014, str. 7). Za uspešno dolgoročno uporabo rešitve je torej zelo pomembna **promocija možnosti** nove poslovne inteligence trženja. Uporabnike je potrebno podučiti o prednostih in možnih načinih uporabe nove rešitve. Dolgoročno lahko preživijo zgolj rešitve, ki jih uporabniki vzamejo za svoje, jih dnevno uporabljajo, jim poenostavljajo delo, jih doživljajo kot koristne pripomočke.

Za uspešno izvajanje projekta je pomembna tudi **participacija uporabnikov pri načrtovanju** poslovnih ciljev ter zlasti kasnejšem managementu sprememb. Pravočasna vključitev uporabnikov ter kasnejše dnevno timsko sodelovanje pripomoreta k lažjemu izražanju uporabniških želja, večjemu zaupanju in na koncu k lažji uvedbi novega sistema v produkcijo (Yeoh & Koronios, 2010, str. 6). Implementacija poslovne inteligence trženja potrebuje razumevanje, pripadnost, energijo in strast vseh deležnikov za uspešno premagovanje ovir (Reshma Sameer & Beom-Jin, 2010, str. 28). Razreševanje sporov je potrebno voditi tako, da je ima uporabnik vselej **občutek partnerja na projektu**, imeti mora tudi občutek

pomembnosti, možnosti vplivanja, soodgovornosti za odločitve. Zavedati se moramo, da je partnersko vzdušje težko vzpostaviti, še težje pa ga je vzdrževati na dolgi rok.

Skladno z zgoraj navedeno problematiko dejavnikov uspeha bi bila **uvedba poslovnega arhitekta**, ki bi **vzpostavil in dolgoročno vzdrževal harmonijo** med ključnimi deležniki, **izvajal promocije** novosti pred in tudi po uvedbi ter **organiziral delavnice** za kontinuirano prototipsko izboljševanje rešitev, smiselna. Poslovni arhitekt bi s svojo vlogo in strokovnostjo pripomogel k boljšemu uresničevanju dejavnikov uspeha, kot so trajna participacija vseh deležnikov, vzpostavitev ter vzdrževanje pripadnosti in zadovoljstva ključnih deležnikov, pomoč pri jasni opredelitvi zahtev ter kasnejšem strokovnem in avtoritativnem upravljanju sprememb naročil in pogledov.

3 ANALITIČNI PRISTOPI ZA UČINKOVITO VODENJE PROJEKTA VZPOSTAVITVE POSLOVNE INTELIGENCE TRŽENJA

Uspešna uvedba podjetju prinese novo poslovno vrednost skladno s strateškimi cilji in z vizijo podjetja. Vsako novo uvedbo je torej potrebno uskladiti z različnimi programi, projekti kot tudi z linijskimi aktivnostmi (Project Management Institute, 2013, str. 14–15). Projekta uvedbe poslovne inteligence trženja ne smemo izvajati izolirano. Za učinkovito realizacijo je potrebno že v fazi načrtovanja uskladiti vsebinsko-tehnična izhodišča, upoštevajoč deležnike, vsebino in tudi širše okolje, v katerem bo projekt deloval. Vsebinsko-tehnične razvojne temelje je potrebno vzdrževati v optimalnem ravnotežju skozi celotni projektni cikel ter tudi kasneje med linijskim nadgrajevanjem produkcije. Gartnerjeva raziskava navaja, da je vzroke za neuspeh projekta poslovne inteligence potrebno primarno iskati v ljudeh in procesih uvedbe. V argumentaciji so izpostavili, da je uvedbo poslovne inteligence nujno potrebno uskladiti s potrebami lokalnega okolja (Petty & Meulen, 2008, str. 1–2). Zavedati se moramo, da uvedba poslovne inteligence trženja mora temeljiti na razreševanju potreb končnih uporabnikov. Uvedba generičnih rešitev brez upoštevanja potreb ključnih deležnikov, dolgoročno gledano, predstavlja veliko tveganje, saj bi uvedbo bodisi kasneje obsežno linijsko nadgrajevali bodisi bi jo zaradi nezadovoljstva uporabnikov ukiniteli.

Skupina samostojnih, motiviranih ljudi, ki jih povezujejo ideja, želja, soodvisnost različnih specializacij, bo praviloma dosegla boljše rezultate dela kot skupina strogo strukturiranih in avtoritativno vodenih ljudi. Pogoj za uspešno skupinsko delo je vsebinski okvir, ki omogoča integracijo prispevkov posameznikov v kolektivno celoto (Surowiecki, 2004, str. 70–72). Uspeh projekta uvedbe poslovne inteligence trženja je v veliki meri odvisen od spontanega pritoka novih zamisli, opozoril, vsebinskih in tehničnih prispevkov posameznih deležnikov projekta. Vzpostaviti in kasneje ažurno vzdrževati je torej potrebno **miselni analitični okvir**, ki bo mentalno povezal deležnike, ki bo omogočil vzpostavitev učinkovite motivacije in zelenega fokusa deležnikov skozi daljše časovno obdobje, ki bo vzpostavil racionalni temelj, t.i. miselno izhodišče za pripravo taktik, ažurno beleženje novosti in odločitev.

V nadaljevanju nakažem razvojni proces uvedbe poslovne inteligence, kot ga navaja različna literatura. Nadaljujem z navedbo analitičnih izhodišč za učinkovito izvedbo projekta, kjer prikažem metodologije treh analitičnih orodij, ki so temelj za učinkovito upravljanje deležnikov in vsebine projekta. Poglavje zaključim s prikazom pomena kontinuiranega upravljanja razvojnih vsebin.

3.1 Proces uvajanja poslovne inteligence trženja v bančno okolje

Z izvajanjem projekta se operativno tveganje in negotovost zmanjšujeta, hkrati pa s trajanjem projekta naraščajo projektni stroški (Project Management Institute, 2013, str. 39). Negotovost lahko z učinkovitim analitičnim pristopom občutno zmanjšamo, hkrati pa lahko z racionalnim miselnim okvirjem tudi zmanjšamo napetost ključnih deležnikov. Dobre analitične priprave razvojnega projekta zagotovijo temelje za optimalno razporeditev razvojnih sredstev. Strategija podjetja definira najbolj učinkovito uporabo sredstev podjetja za doseganje željenih ciljev. Poslovne zahteve in načrte rešitev je torej potrebno presojati skozi prizmo uresničevanja strateških ciljev. Po izvedeni uvedbi je potrebno presoditi dejansko doseganje začrtanih strateških ciljev (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 99–100). Dejansko stanje, po izvedeni uvedbi poslovne inteligence trženja, je običajno bistveno drugačno od načrtovanega. Vodstvo banke bi se moralo zavedati, da je od opredeljene vizije do končne realizacije dolga pot z mnogimi križišči, skušnjavami in dvomi. Mnogokrat je težko predvideti poslovne rezultate načrtovanih rešitev. Kadar poslovni učinki razvojnih načrtov niso neposredno predvidljivi, se priporoča večstopenjsko zorenje strategije. Priporočeno je, da se večstopenjsko zorenje strategije izvaja na podlagi optimizacije obvladovanja tveganj, testiranja domnev ter spreminjanja predvidenih smeri delovanja v duhu iskanja optimalnih prijemov za doseganje začrtanih strateških ciljev (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 100).

Življenjski cikel projekta, ki se običajno komunicira s krovnim vodstvom podjetja, je sestavljen iz zagonske faze projekta, ki se nadaljuje v fazo organiziranja priprav za izvedbo. Po izdelanih načrtih sledi faza izvedbe projekta. Projekt se zaključi s sklepno fazo razpustitve projektnih članov, prenosom rešitve v produkcijo ter z dokumentiranjem razvoja (Project Management Institute, 2013, str. 38). Analitične aktivnosti intenzivno potekajo v prvi in drugi fazi projekta. Rezultati analiz se uporabljajo kot podlaga za razmišljanje in odločanje v izvedbeni fazi projekta, kjer se po potrebi lahko tudi dopolnjujejo. Ob zaključevanju projekta je z analitičnega vidika zelo pomembno dokumentiranje dobrih praks, odkritih med izvajanjem projekta, ter umeščanje v prihodnji linijski razvoj nerealiziranih zahtev oziroma predlaganih izboljšav.

Življenjski cikel zahtevka se začne z registracijo nove zahteve, nadaljuje z oceno pomena in izvedljivosti, sledita odobritev in prioretizacija izvedbe. V čakanju na izvedbo oziroma med izvedbo se izvaja upravljanje z zahtevki, ki med drugim vključuje ažurno sledenje spremembam, ažurno povezovanje zahtev z izvedbenimi načrti ter v primeru sprememb zahtev ponovno ovrednotenje in prioretizacijo zahtev (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 75–76). Ažurno in profesionalno obvladovanje zahtevkov je ključno za uspešno

izvedbo projekta poslovne inteligence trženja. Zavedati se moramo, da zahtevki niso statična kategorija, obvladovati je namreč potrebno dinamično zahtev od prijave do izvedbe.

Projektni procesni okvir je potrebno izbrati skladno s predvideno kompleksnostjo projekta. Projekte lahko klasificiramo na enostavne, zmerno kompleksne in zelo kompleksne (Hass, 2009, str. 77–78).

Enostavne projekte je priporočeno izvajati kot samostojne projekte z uporabo sekvenčnega modela. Sekvenčni model se dobro obnese pri projektih krajše življenjske dobe, z manjšim številom vpletenih deležnikov, z jasno opredeljenimi zahtevami ter ozko lociranim vplivom rezultatov projekta (Hass, 2009, str. 79–84). Verjetnost za večje izvedbene zaplete je pri enostavnih projektih nizka. Čas, potreben za pripravo projekta, je običajno minimalen, saj se rešitve praviloma išče znotraj že obstoječih tehnologij in internih kadrov, hkrati pa je predvidljivost načrtovanih aktivnosti pogosto zelo visoka. Velik vložek časa in sredstev za izvedbo kompleksnih analiz in razvojnih načrtov pri enostavnih projektih ni smiselno.

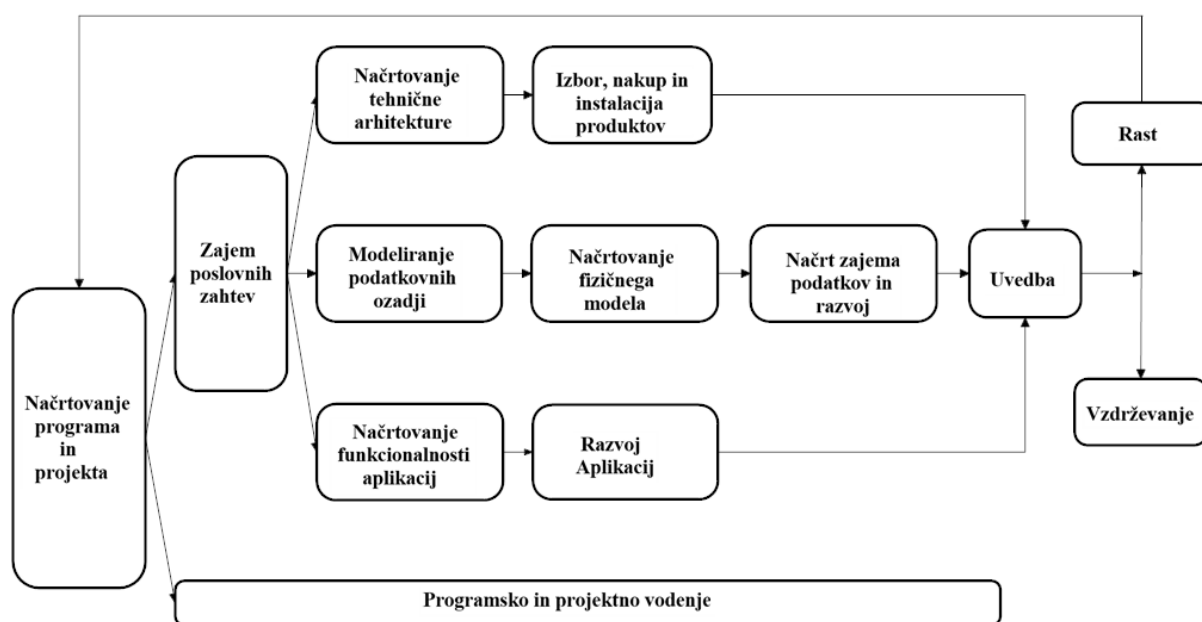
Projekte z zmerno kompleksnostjo, za katere so značilni spreminjanje zahtev, uporaba nove, še ne preverjene tehnologije, ter dve do tri vpletene skupine deležnikov podjetja z različnimi političnimi namerami, je priporočljivo izvajati s postopnim večstopenjskim uvajanjem novosti (Hass, 2009, str. 91–96). Verjetnost za večje zaplete med izvedbo zmerno kompleksnega projekta obstaja, vendar pa so hkrati možnosti za razrešitev morebitnih zapletov visoke. Izvedba zlasti analize deležnikov in analize potreb je pri zmerno kompleksnih projektih smiselna, saj analitična okvira obeh analiz kasneje poenostavita razreševanje morebitnih zapletov.

Visoko kompleksni projekti, ki vključujejo veliko vpletenih deležnikov, ter več različnih področij v podjetju, imajo zelo dolg čas uvedbe, ter imajo tudi sistemski vpliv na delovanje celotnega podjetja, hkrati pa je načrt rešitve težko opredeljiv oziroma izvedljiv, je priporočeno uvajati s prototipskim pristopom (Hass, 2009, str. 103–108). Visoka kompleksnost onemogoča visoko predvidljivost načrtovanih aktivnosti. Prototipski pristop zahteva visoko fleksibilnost poslovnih analiz in izvedbenih načrtov. Brez profesionalno postavljenega kompleksnega analitično-izvedbenega okvira visoko kompleksni projekt na dolgi rok ne more uspeti, saj je za dolgoročni uspeh nujno potrebno vzpostaviti analitično podlago za sistemizirano nadgrajevanje prihodnjih naročil, rešitev in tudi delovne klime.

Po Kimball metodologiji se življenjski cikel uvedbe nove poslovno-inteligenčne rešitve prične z načrtovanjem okvirne vsebine in nalog programa in projekta. Proces se nadaljuje z izvajanjem in s proučitvijo uporabniških zahtev. Sledi načrtovanje rešitve, upoštevajoč vidik tehnične infrastrukture, vidik podatkovnega modeliranja ter vidik funkcionalnosti poslovno-inteligenčnih aplikacij. Načrtovanje tehnične infrastrukture vključuje opredelitev tehnične arhitekture ter nato izvedeno iz arhitekturnih ciljev oblikovanje kriterijev za iskanje in nakup ustreznih produktov poslovne inteligence. Podatkovno modeliranje vključuje modeliranje podatkovnih dimenzij in modeliranje fizičnega podatkovnega modela. Sledita načrtovanje in razvoj uvoznih procedur. Načrtovanje funkcionalnosti končnih poslovno-inteligenčnih

aplikacij se izvede z načrtovanjem videza in delovanja poslovno-inteligenčnih rešitev. Razvojni proces se nadaljuje z razvojem aplikacij. Po dokončanju razvoja po vseh treh zgoraj omenjenih vidikih sledi produkcijska uvedba poslovno-inteligenčne rešitve. Po uspešni vzpostavitvi produkcije je potrebno nadaljevati z aktivnostmi vzdrževanja produkcije in aktivnostmi kontinuiranega izboljševanja uvedenih poslovno-inteligenčnih rešitev. Vse navedene aktivnosti, skozi celotni življenjski cikel uvedbe poslovne inteligence, kontinuirano upravljata projektni vodja in vodja programa (Kimball, Ross, Thornthwaite, Mundy, & Becker, 2008, str. 2–8).

Slika 1: Kimballov življenjski cikel uvedbe poslovne inteligence



Vir: R. Kimball et al., *The Data Warehouse Lifecycle Toolkit Second Edition*, 2008, str. 3.

V nadaljevanju izpostavim ključne korake in faze, ključne deležnike in ključne mejnike razvojnega procesa uvedbe poslovne inteligence trženja v bančno okolje.

3.1.1 Koraki in faze

IIBA metodologija razvojni proces razdeli v tri sklope, in sicer v predprojektno, projektno in poprojektno fazo (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 2). V predprojektni fazi je priporočeno analiziranje izvajati upoštevajoč zlasti racionalni vidik smiselnosti uvedbe nove rešitve in razvojnih izhodišč. V projektni fazi je priporočeno analiziranje izvajati upoštevajoč vidik učinkovite izvedbe in v poprojektni fazi upoštevajoč vidik doseženih koristi.

Kimball metodologija izpostavlja pomen planiranja projektnih izhodišč, opredelitve in obvladovanja zahtev, usklajenega razvoja rešitve infrastrukture, podatkovne baze in aplikativne logike ter po izvedeni uvedbi zagotavljanje kontinuiranega izboljševanja že uvedenih rešitev (Kimball et al., 2008, str. 2–8).

Projekt je priporočljivo razdeliti v **več faz**, upoštevajoč kompleksnost, vpliv in velikost projekta. Faze morajo biti oblikovane tako, da je znotraj vsake faze možna postavitev namenskih ciljev za razvoj logične celote, ki jo bo možno po vsaki zaključeni fazi tudi uvesti v produkcijo (Project Management Institute, 2013, str. 40). Projekt poslovne inteligence trženja je praviloma izveden v treh fazah. V prvi fazi se običajno načrtuje vzpostavitev podatkovnih temeljev in hkrati uvedba manj zahtevnih funkcionalnosti. V drugi fazi projekta se pogosto načrtuje uvedba ključnih algoritmov in procesov poslovne inteligence trženja. V sklepni tretji fazi pa se načrtujejo izboljšave že uvedenih algoritmov ter postavitev najbolj kompleksnih poslovno-inteligenčnih algoritmov in procesov.

Znotraj posamezne faze projekta je potrebno **opredeliti korake**, s katerimi uokvirimo izvedbo posamezne faze ter določimo čas in strošek izvedbe. Življenjski cikel posamezne faze začnemo s popisom zahtev, nadaljujemo s študijo izvedljivosti zahtev in z načrtovanjem izvedbe, sledijo razvoj rešitve, testiranje rešitve in na koncu uvedba rešitve z ažurnim beleženjem predlogov potencialno možnih izboljšav (Project Management Institute, 2013, str. 43). Pri načrtovanju projekta poslovne inteligence trženja je potrebno biti sistematičen zlasti pri zajemu uporabniških zahtev, za katere je priporočeno uvesti preverjanje izvedljivosti že v točki zajema zahteve, ter pri kontinuiranem izboljševanju uvedenih rešitev z ažurnim evidentiranjem in realizacijo novih predlogov.

Problematiko ključnih sklopov posameznih korakov obravnavam v ločenem poglavju v nadaljevanju.

3.1.2 Ključni deležniki

PMI metodologija navaja projektne vodjo, člane projektne vodstvenega tima ter druge člane projekta. Projekt vsebino usklajuje s pristojnim portfeljskim vodjem in vodjem programa. Operativno izvedbo projekt usklajuje s funkcionalnimi vodji, poslovnimi partnerji, z dobaviteljem in s končnimi uporabniki rešitve. Nadzor nad projektom vršita sponzor projekta in projektne pisarna (Project Management Institute, 2013, str. 30–32).

IIBA metodologija omenja poslovnega analitika, ki je nosilec analitičnih aktivnosti, področnega strokovnjaka, ki vsebinsko oziroma tehnično obvladuje specifično problematiko, končne uporabnike, ki bodo uporabljali rešitve, ter operativnega skrbnika, ki bo po izvedeni uvedbi dnevno vzdrževal rešitev. Metodologija omenja tudi projektne vodjo, sponzorja, testerja, komitenta in dobavitelja (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 17–19). V poslovni praksi analitika lahko najdemo v različnih vlogah, na primer kot procesnega analitika, analitika informacijske tehnologije, analitika poslovne inteligence, produktne vodjo itd. Najbolj kompleksna zadržitev, ki jo lahko opravlja analitik, je vloga poslovnega arhitekta. Vloga poslovnega arhitekta med drugim vključuje modeliranje, analiziranje, nadzor nad implementacijami in kontinuirano izboljševanje rešitev (Štempihar & Skočir, 2014, str. 19).

Moderna projektna organizacija projektnega vodjo sistemizira kot koordinatorja specializiranih projektnih timov. Predstavniki posameznih timov skupaj s projektnim vodjem iščejo rešitve. Vodje projektnih timov si skupaj s projektnim vodjem delijo odgovornost za uspešno izvedbo projekta. V projektno organizacijo je priporočeno sistemizirati tim analitikov, tim testerjev, tim razvijalcev, tim arhitektov in tim uporabnikov (Hass, 2009, str. 62–64).

Kimball metodologija navaja številne profile projekta poslovne inteligence. Po zadolžitvah je še najbližji profilu poslovnega arhitekta, kot ga opredeljujemo v magistrskem delu, profil programskega vodje (Kimball et al., 2008, str. 33–34). Programski vodja je uveden kot vsebinska desna roka projektnega vodje, a z bistveno manjšimi pristojnostmi, vsebinsko tehničnimi pregledi, zadolžitvami in zahtevano paleto znanj, kot jih v nadaljevanju magistrskega dela navajam za poslovnega arhitekta inteligence trženja. Kimball metodologija med vodstvenimi profili projekta poslovne inteligence omenja projektnega vodjo, vodjo uporabnikov, vodjo varnosti, sponzorja projekta in vodjo testiranja. Med strokovnimi profili projekta poslovne inteligence Kimball metodologija izpostavlja zlasti poslovne analitike, tehnične arhitekta, strokovnjake za podatkovno rudarjenje in trenerje (Kimball et al., 2008, str. 32–39).

V poslovni praksi slovenskih bank se po mnenju uvajalcev poslovno-inteligenčnih rešitev srečujemo zlasti z naslednjimi profili:

- v linijski organizaciji se pri načrtovanju in kasnejšem postavljanju poslovne inteligence trženja srečujemo s produktnimi vodji, produktnimi tehnologi, procesnimi tehnologi, poslovnimi analitiki, pospeševalci prodaje, finančnimi analitiki, z analitiki prognostiki, načrtovalci podatkovnega skladišča, aplikativnimi arhitekti, s sistemskimi načrtovalci ter z upravljalci različnih specializiranih podatkovnih skladišč;
- v projektni organizaciji se običajno v slovenskih bankah srečujemo s profili, kot so vodja projekta, vodja uporabnikov, vodje projektnih skupin, aplikativni arhitekt, ter s številnimi člani projekta, ki so na projekt imenovani s strani upravjalcev trženja in različnih podpor, informacijske tehnologije, upravjalcev podatkovnega skladišča in upravjalcev razvoja in trženja banke.

Problematiko velikega števila vpletenih deležnikov v slovenskih bankah sem že nakazal v podpoglavju o specifikah bančnega okolja. Tehnika upravljanja z deležniki je nakazana v podpoglavju analize deležnikov. Umestitev poslovnega arhitekta med obstoječe profile in organizacijo banke razdelam v zadnjem poglavju magistrskega dela.

3.1.3 Ključni mejniki

Pred pričetkom projekta poslovne inteligence trženja je nujno preveriti **pripravljenost internega okolja** na izvedbo projekta. Za uspešno izvedbo projekta je daleč najbolj pomembna podpora sponzorja projekta, nato z enako stopnjo pomembnosti sledita motiviranost

uporabnikov za uvedbo ter tehnična izvedljivost predvidene rešitve (Kimball et al., 2008, str. 16–17).

Projektne aktivnosti lahko združimo v nekaj skupin. Aktivnosti, povezane z inicializacijo projekta, se osredotočijo na opredelitev projektnih izhodišč, katerih primarni cilj je izoblikovanje predloga za odobritev projekta oziroma nadaljevanje nove faze obstoječega projekta. Aktivnosti, povezane s planiranjem, se osredotočajo na načrtovanje izvedbe projekta s ciljem opredelitve namena in taktike izvajanja projekta. Aktivnosti, povezane z izvedbo projekta, se nanašajo na realizacijo izvedbenih načrtov. Med izvajanjem projekta se izvajajo tudi aktivnosti opazovanja in nadzora projekta. Ob zaključku projekta se izvede prenos projektnih rešitev v linijsko organizacijo (Project Management Institute, 2013, str. 53–57). Za uspešno uvedbo poslovne inteligence trženja sta ključna zlasti strokovna priprava projektnega elaborata in realno tehnično načrtovanje izvedbe. Analitično neustrezno argumentiran predlog zagona projekta bi že pred začetkom projekta deležnike postavi v neenakopraven položaj in hkrati pa bi tudi onemogočil nadaljno učinkovito načrtovanje izvedbe.

Ključne analitične aktivnosti lahko združimo v načrtovanje poslovne analize, kjer se opredelijo izhodišča analize, izvabljanje zahtev, kjer se zahteve popišejo in prediskutirajo, in upravljanje zahtev, kjer se zbrane zahteve ažurno dopolnjuje, upoštevajoč vse spremembe okolja. Sledita izvedba strateške analize, kjer se na podlagi diskusij z deležniki ugotovi strateška skladnost zahtev, ter analitična obdelava zahtev z namenom načrtovanja rešitev. Analitične aktivnosti se zaključijo z ocenjevanjem rezultatov uvedenih rešitev (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 4–5). Za uspešno izvajanje projekta poslovne inteligence trženja je posebno pozornost potrebno nameniti zlasti upravljanju zahtev, saj se zahteve zelo pogosto nadgrajujejo, ter ocenjevanju učinkovitosti že uvedenih rešitev, saj se na podlagi ažurnega sledenja uporabnosti rešitev najlažje zagotavlja agilno izboljševanje že uvedenih poslovno-inteligenčnih algoritmov in procesov.

V poslovni praksi slovenskih bank se po mnenju uvajalcev poslovno-inteligenčnih rešitev srečujemo z naslednjimi mejniki:

- pred zagonom projekta zlasti s problematiko vzpostavitve navdušenosti ključnih uporabnikov nad novimi rešitvami, problematiko racionalnega izvabljanja in registracije zahtev ter problematiko realnih predpostavk za izračun stroškov in donosa nove rešitve;
- ob zagonu projekta z vzpostavitvijo optimalne kadrovske sestave ter realnim planiranjem finančnega in časovnega okvirja posameznih izvedbenih faz;
- med izvajanjem projekta z vzpostavitvijo stabilnega harmoničnega delovanja vseh deležnikov in vzpostavitve ažurnega upravljanja s spremembami;
- ob zaključku projekta z vzpostavitvijo rednega linijskega nadgrajevanja uvedenih rešitev poslovne inteligence trženja ter registracijo pridobljenih projektnih izkušenj v interno knjižnico znanj.

V poglavju smo nakazali ključne procesne aktivnosti in izvedbene mejnike, katerih neustrezna razrešitev bi predstavljala resno tveganje za učinkovito in uspešno izvedbo posameznih razvojnih faz uvedbe poslovne inteligence trženja. Vloge poslovnega arhitekta za razreševanje ključnih problematik znotraj posameznih razvojnih faz zbrano prikažem v zadnjem poglavju magistrskega dela.

3.2 Postavitev analitičnih temeljev za uspešno izvedbo projekta

Uporaba statičnega analitičnega pristopa je v sodobnem dinamičnem okolju neprimerna. V kompleksnem okolju je potrebno analitične modele zastaviti tako, da jih je možno kadarkoli ažurno dopolnjevati. Običajen projekt sodobnega časa zaradi čedalje večjega števila nepredvidljivosti zahteva fleksibilen projektni pristop, ki omogoča zorenje zahtev in rešitev ob sprotnem pridobivanju novih informacij, ki zagotavlja organiziran pristop ob hkratnem spontanem iskanju rešitve (Hass, 2009, str. 31–32). Zavedati se moramo, da je izvedba visoko kompleksnega projekta učinkovita le ob fleksibilnih razvojnih načrtih, ki jih je po potrebi možno hitro prilagajati novim situacijam in novim analitičnim ugotovitvam.

Pred začetkom projekta morata biti jasno opredeljena vizija in uporabna vrednost nove rešitve (Yayici, 2015, str. 241). Načrtovanje in presoja projektnih ciljev morata temeljiti na celostni presoji doseganja strateških ciljev podjetja (Yayici, 2015, str. 140). Za zagotavljanje inovativnosti, kakovosti in razvojne odzivnosti je priporočeno, da so projektni cilji usmerjeni na dodano vrednost, ki jo bo ustvarila izvedba projekta, na izboljševanje ponudbe za stranke, na majhne merljive izvedbene korake ob hkratnem ohranjanju celostne vizije, na preproste rešitve in na ohranjanje pozitivnega odnosa do učenja na preteklih napakah (Yayici, 2015, str. 84). Analitični pristop med izvajanjem projekta je potrebno usmeriti v spremljanje uresničevanja dogovorjenih zavez s hkratnim sprotnim spremljanjem ustvarjanja dodane vrednosti. Analitični pristop mora zagotavljati tudi ažurni pregled nad veliko sliko uresničevanja vizije ter hkrati tudi zagotavljati podlage za lažje vsebinsko in tehnično poenostavljanje rešitev.

Procesiranje uporabniških zahtev je smiselno prilagoditi velikosti projekta. Pri predlogih izboljšav obstoječih rešitev zadostuje opredelitev dopolnitve razvoja brez nadaljnjih poglobljenih analiz in presoj. Pri uvajanju novosti na manjših in srednje velikih projektih je smiselno vztrajati na opredelitvi in analitični preverbi vizije in namena uporabe predlagane novosti. Pri uvajanju novosti na velikih projektih je potrebno dosledno vztrajati pri pripravi in ovrednotenju poslovnega elaborata (Yayici, 2015, str. 252).

Pri nadzoru projekta je potrebno imeti pred očmi pripravljenost na dolgoročno zagotavljanje sredstev, kontinuirano usklajenost deležnikov, prioretizacijo aktivnosti na ravni celotnega podjetja in stabilno vizionarsko vodenje (Kimball et al., 2008, str. 54–55). Analitika mora biti postavljena tako, da lahko dnevno zagotavlja ažurne racionalne podlage **za taktično izvajanje nadzora in vodenja** projekta poslovne inteligence trženja. Pri naročanju analitičnih izdelkov moramo smiselno presojati uporabnost analitike. Vztrajanje na podrobnih analizah bi vodilo v

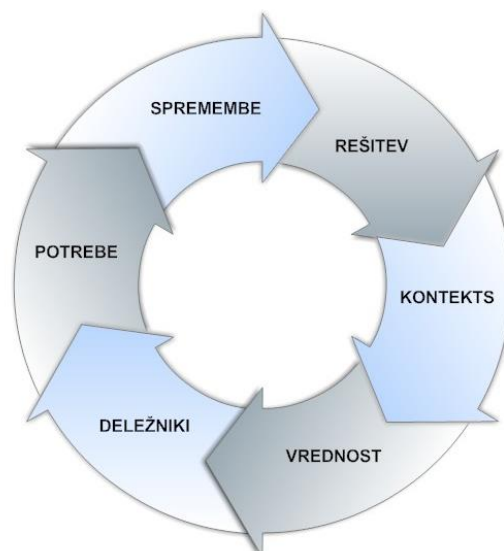
izvedbeno paralizo, hkrati pa bi odločanje brez racionalnih analitičnih podlag vodilo v izvedbeni kaos. Pri predvidevanju na primer izdatkov je potrebno uporabiti smiselne približke, hkrati pa na podlagi potencialno možnih odstopanj rezervirati tudi nekaj dodatnih sredstev za nemoteno delovanje projekta poslovne inteligence na dolgi rok. Enako velja tudi za dolgoročno vzdrževanje na primer usklajenosti deležnikov in razvojnih prioritet, kjer natančne napovedi niso smiselne niti možne, hkrati pa je možno na višji ravni sproti dopolnjevati racionalne podlage za taktično upravljanje klime projekta.

Uvedba poslovne inteligence trženja zahteva zelo visoko analitično in načrtovalno fleksibilnost, saj se razmere na trgu hitro spreminjajo, hkrati pa se hitro spreminja tudi ponudba dobaviteljev alternativnih rešitev. Visoko fleksibilnost je potrebno zagotavljati tudi zaradi prototipskega zorenja poslovno-inteligenčnih algoritmov ter pogostega spreminjanja pogojev internega okolja, v katerega je oziroma bo umeščena nova rešitev. Pri izvajanju poslovnih analiz v hitro spreminjajočem se okolju je priporočljivo upoštevati pravila agilnega pristopa. Pred izvedbo analize odločevalec skupaj z analitikom določi minimalno raven podrobnosti, ki jih potrebuje za sprejem odločitve. Analizo analitik zastavi tako, da je model analize hitro možno prilagoditi spremembam okolja. Rezultati analize se objavijo v zadnjem možnem trenutku, kjer analiza odgovori le na ključna vprašanja, postavljena pri načrtovanju analize (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 368).

Podrobno in hkrati statično projektiranje rešitev poslovne inteligence trženja ni smiselno, saj gre za kompleksne poslovno-inteligenčne algoritme in procese, ki jih je zelo težko učinkovito opredeliti s prvim poskusom. Praktiki priporočajo fleksibilen analitični pristop s sprotim učenjem ob več testnih iteracijah poslovno-inteligenčne rešitve. Ugotavljanje kompleksnih potreb je priporočljivo zajeti s prototipskim pristopom, saj prototipiranje omogoča validacijo potreb deležnikov ob hkratni optimizaciji uporabniške izkušnje. S prototipiranjem ugotavljamo manjkajoče oziroma neustrezno specificirane uporabniške zahteve, saj uporabniki s hitrimi iteracijami rešitev lahko poglobljajo in hkrati tudi optimizirajo svoje zahteve (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 323).

IIBA metodologija za lažjo sistematično izvedbo poslovnih analiz uvaja model analiziranja ključnih konceptov (angl. *Business Analysis Core Concept Model*, v nadaljevanju BACCM). Model je sestavljen iz šestih sklopov. V sklopu potreb ugotavljamo dejanske potrebe uporabnikov in definiramo poslovne priložnosti, ki jih bo potrebno izvedbeno proučiti. V sklopu rešitev iščemo alternativne rešitve za zadovoljitev zbranih potreb. V sklopu deležnikov proučujemo povezave in vpliv posameznih deležnikov na zahteve, rešitve in spremembe. V sklopu vrednosti ugotavljamo poslovno vrednost načrtovane rešitve za podjetje in tudi posameznega deležnika. V sklopu konteksta ugotavljamo okoliščine širšega okolja, ki vplivajo oziroma bi lahko vplivale na načrtovane spremembe. V sklopu sprememb spremljamo in hkrati usmerjamo uvedbo spremembe v poslovno prakso (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 12–14).

Slika 2: BACCM model poslovne analize



Vir: *International Institute of Business Analysis, A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge, 2015, str. 24.*

Za strokovno načrtovanje uvedbe poslovne inteligence trženja ter kasnejšo učinkovito izvedbo implementacije je ključno zlasti obvladovanje uporabniških zahtev in predvidenih rešitev, potreb ključnih deležnikov ter dinamike širšega okolja. V naslednjih treh podpoglavjih prikažem tri analitične pristope za lažje taktično upravljanje deležnikov, zahtev in dejavnikov širšega okolja.

3.2.1 Analiza ključnih deležnikov

Interesi deležnikov običajno niso homogeni. Ravnotežje med interesi je potrebno upoštevati pri načrtovanju razvojnih procedur, ciljev in drugih odločitev (Simmers, 2004, str. 2). Uspešna izvedba projekta poslovne inteligence zahteva vzpostavitev uravnoveženega tima tehničnih in poslovnih profilov, ki med izvajanjem projekta konstantno medsebojno sodelujejo in se dopolnjujejo (Knowlton, 2015, str. 2). Podjetje je sestavljeno iz skupin različnih interesov, ki medsebojno tekmujejo in sodelujejo. Učinkovita uvedba poslovne inteligence zbere in analizira interese različnih deležnikov z namenom minimizacije prihodnjih potencialnih tveganj (Simmers, 2004, str. 2).

Pri pripravah na projekt inteligence trženja se premalo časa nameni analizi ključnih deležnikov, t.i. diagnosticiranju deležnikov ter definiranju njihovih medsebojnih vplivov in interesov. Posledično pri izvedbi projekta prihaja do nepotrebnih razhajanj mnenj posameznikov, kar pri kasnejših projektnih fazah bistveno oteži in podaljša kompromisno odločanje. Analiza deležnikov, ob poznavanju izhodišč in pričakovanj deležnikov ter tudi potencialnih nasprotnikov in njihovega dometa, omogoči pripravo specializiranih taktik za vzpostavitev pozitivne razvojne klime, t.i. nalezljivega navdušenja ključnih deležnikov nad uvedbo rešitve.

Identifikacijo deležnikov je potrebno izvesti še pred zagonom projekta, saj je brez identifikacije ključnih posameznikov oziroma skupin posameznikov nemogoče zagotavljati usmerjeno vodenje projekta s ciljem dolgoročnega ohranjanja dobrih odnosov (Project Management Institute, 2013, str. 393). Identifikacija ključnih deležnikov in njihovega vpliva na projekt je kontinuiran proces, ki ga je potrebno izvajati skozi celotni življenjski cikel projekta. Uspešno obvladovanje deležnikov je ključno za dolgoročno uspešnost projekta. Neustrezno upravljanje z deležniki vodi v zamude, povečanje stroškov in druge negativne posledice. V skrajnosti zaradi nezadovoljnih uporabnikov lahko pride celo do predčasne ukinitve projekta (Project Management Institute, 2013, str. 30).

Upravljanje z deležniki vključuje aktivnosti za identifikacijo deležnikov, ki bi lahko potencialno vplivali na potek projekta, kontinuirano analiziranje potreb in pričakovanja deležnikov ter opredelitev in kasnejše izvajanje taktik za vzpostavitev in dolgoročno vzdrževanje pozitivne klime projekta (Project Management Institute, 2013, str. 390).

V analizo deležnikov je potrebno vključiti vse deležnike, ki lahko pomembno vplivajo na potek projekta, ter tudi deležnike, ki jim bo nova rešitev spremenila utečene okvire. Pri analizi deležnikov moramo poleg interesov, potreb in pričakovanj upoštevati tudi vpliv posameznih deležnikov, soodvisnost deležnikov, morebitno povezanost deležnikov v skupino, prihodnjo vključenost v projekt ter tudi stopnjo vpliva na projekt (Project Management Institute, 2013, str. 392). Na seznam deležnikov je torej potrebno vključiti vse deležnike, na katere bo načrtovana sprememba vplivala, ter tudi vse deležnike, ki imajo pri načrtovani izvedbi skupen poslovni interes. Pri izvedbi analize se prouči različne karakteristike identificiranih deležnikov. Preveri se zlasti interes deležnika za spremembo, njegovo strokovno avtoriteto in njegovo odločitveno moč v podjetju (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 344).

Namen analize deležnikov je torej zlasti dolgoročno zagotavljanje optimalne angažiranosti deležnikov, njihovega medsebojnega sodelovanja in odprte komunikacije (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 344). Ob zagonu projekta želimo pridobiti visoko podporo ključnih deležnikov in v času izvajanja projekta pridobljeno podporo konstantno ohranjanje. Z ohranjanjem podpore minimiziramo verjetnost potencialnega odpora vplivnih posameznikov, s čimer bistveno povečamo možnosti za dolgoročni uspeh projekta (Project Management Institute, 2013, str. 404). Temeljni cilj upravljanja z deležniki je vzpostaviti in nato ohranjanje skozi celoten življenjski cikel projekta harmonično delovanje vseh deležnikov. Rezultate analize lahko uporabimo kot izhodišče za oblikovanje učinkovitih taktik upravljanja z deležniki, upoštevajoč posameznikove preference, neformalni vpliv v podjetju, formalno moč ter posameznikova stališča do vsebine projekta. Z razporejanjem deležnikov, upoštevajoč različne kriterije, lociramo podpornike in nasprotnike. S poznavanjem čustvenih ozadji posameznikov poskušamo ustvariti kritično maso podpornikov projekta, premagati strah pred spremembo, zagotoviti sprejem nove paradigme uvajanja, vzdrževanja in uporabe poslovno-inteligenčnih rešitev banke. Hkrati lahko na podlagi poznavanja vsebinskih ozadji posameznikov izdelamo tudi učinkovite taktike nevtraliziranja morebitnih prihodnjih rušilnih

akcij ostrih nasprotnikov, ki jih s pozitivnimi pristopi zelo verjetno ne bi bilo možno prepričati v korist projekta.

Analitični pregled nad deležniki se običajno izdelava v obliki **seznama in matrik**. Pri izdelavi seznama, ki je osnova za vse nadaljnje prikaze, moramo biti pozorni, da so zajeti vsi ključni deležniki. Pri matričnih prikazih deležnikov uporabljamo različne matrike dveh ali več dimenzij ter po potrebi tudi vizualizacijo čebulnega diagrama, s katerim prikazujemo oddaljenost posameznih deležnikov od primarne projektne skupine (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 343–345). Literatura navaja različne matrične modele razvrščanja deležnikov. Deležnike lahko v dvodimenzionalni matriki razporedimo bodisi glede na posameznikovo moč v organizaciji in hkrati upoštevajoč tudi velikost posameznikovega interesa za uvedbo nove rešitve, bodisi glede na moč in stopnjo aktivne vključenosti posameznika v projekt, bodisi glede na moč in posameznikovo stopnjo nujnosti uvedbe nove rešitve. Izdelamo lahko tudi izris dvodimenzionalne matrike, ki bo prikazovala aktivno vključenost posameznika v projekt in hkrati oceno posameznikove sposobnosti vplivanja na spremembe projektnega plana in tehnične izvedbe (Project Management Institute, 2013, str. 395).

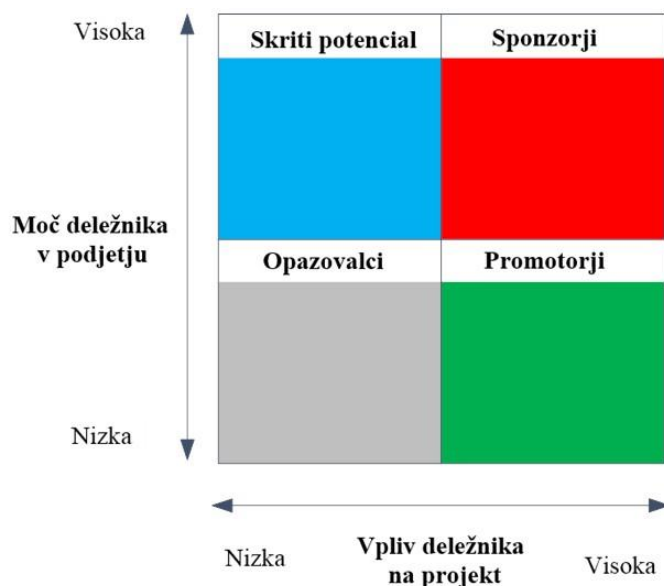
Identifikacijo deležnikov izvajamo na podlagi pogovorov z lokalnimi strokovnjaki različnih ravni ter kasneje tudi z izvedbo sestankov, s katerimi proučujemo okolje in posameznike (Project Management Institute, 2013, str. 396–397). Seznam deležnikov običajno pripravimo z internimi pogovori in s kreativnimi delavnicami (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 344). Analizo deležnikov začnemo s pripravo čim bolj obsežnega seznama deležnikov. Po tem, ko spoznamo deležnike, nadaljujemo s pripravo različnih dvo ali več dimenzionalnih matričnih prikazov.

V nadaljevanju prikažem primer uporabe:

1. dvodimenzionalnega matričnega prikaza deležnikov na podlagi posameznikove moči v banki in posameznikovega vpliva na projekt,
 2. večdimenzionalne radarske grafike, izdelane na podlagi vrste podpore projektu in hkrati pomembnosti posameznika in njegovih čustvenih povezav z drugimi deležniki.
-
1. Deležnike umestimo v dvodimenzionalno matriko, upoštevajoč njihovo moč v banki in njihov neposredni vpliv na delovanje projekta. Izdelana matrika nam omogoči, da lahko posebno pozornost namenimo deležnikom z zelo veliko močjo in hkrati z zelo velikim vplivom na projektno delo. Za promocijo projektne novosti uporabljamo zlasti deležnike, ki nimajo velike moči v podjetju, a imajo hkrati zaradi navdušenosti velik vpliv na sodelavce in posredno na delovanje projekta. Redno individualno obveščanje izvedemo za deležnike z veliko močjo in s trenutno nizkim vplivom na projektne aktivnosti, saj jih želimo zaradi velike potencialne moči z ustreznim informiranjem ohranjati na strani podpornikov projekta. Deležnikom z nizko močjo in hkrati tudi nizkim vplivom na projekt ne namenimo individualne pozornosti. Za njih uporabljamo standardizirane pristope in

obveščanja (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 345). Za učinkovito izvajanje komunikacije lahko na podlagi zaznanih potreb posameznih ključnih deležnikov oziroma skupin deležnikov izdelamo komunikacijski načrt, v katerem določimo prožilec začetka komunikacije, nosilce komunikacije in vsebino, ki naj se ob določenih scenarijih komunicira (Project Management Institute, 2013, str. 405).

Slika 3: Matrika moči in vpliva deležnikov



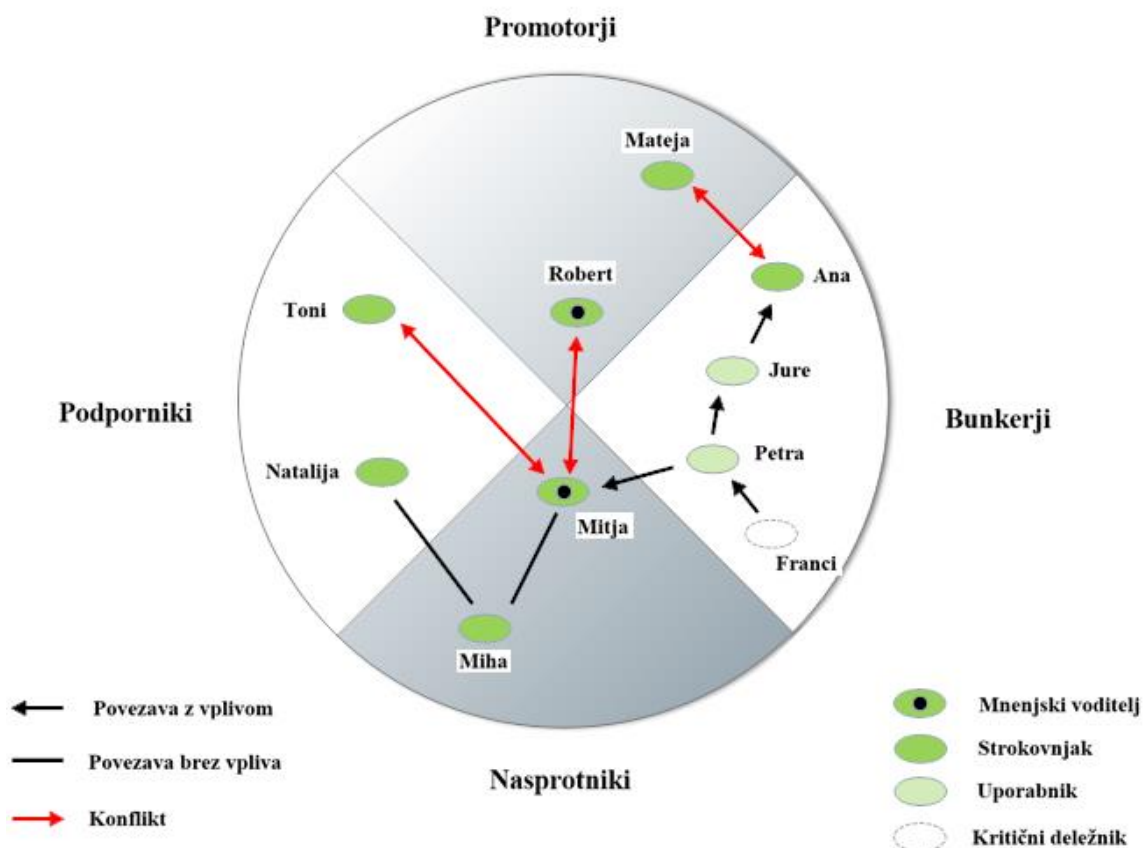
Vir: International Institute of Business Analysis, *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge*, 2015, str. 355.

- Deležnike grafično razporedimo na radarsko shemo, upoštevajoč štiri možne oblike sodelovanja z razvojnimi projektom. Na vrhu kroga navedemo promotorje, na spodnjem delu kroga nasprotnike, levo podpornike in desno bunkerje. Deležnike oziroma skupine deležnikov označimo z ovalom. Z intenziteto zelene barve ozadja ovala ločimo strokovnjaka od povprečnega deležnika. Kritičnega deležnika označimo s črtkastim ovalom in z uporabo belega ozadja ovala. Mnenjskega voditelja označimo s črno piko v sredini ovala. Čustvene odnose med deležniki označimo s premico črne oziroma rdeče barve. Odvisnost deležnikov označimo s puščico do odvisnega deležnika. Za deležnike v medsebojnem konfliktu uporabimo rdečo puščico (Heumader, 2016, str. 1–3). Izdelana radarska grafika nazorno prikaže problematične deležnike, ki jim je potrebno posvetiti posebno pozornost. S problematičnimi deležniki je potrebno vzpostaviti stik z namenom ugotovitve ozadij nezadovoljstva, neaktivnosti oziroma nesporazumov med posameznimi deležniki.

Za uspešno izvedbo analize deležnikov in posledično pripravo učinkovitih taktik za doseganje optimalne harmonije je predpogoj odlično poznavanje kadrov v banki. Zgolj na podlagi kratkih individualnih pogovorov in s kreativnimi delavnicami ob običajno kratkih časovnih okvirih težko pridobimo vse ključne informacije o posameznikih. Najboljše

informacije se običajno pridobi postopno, velikokrat naključno in z uporabo zlasti neformalnih komunikacij. Različni modeli analize deležnikov nudijo dobro podlago za strukturiranje misli in taktik, hkrati pa je njihova uporabna vrednost brez ključnih informacij o deležnikih zelo omejena. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev poudarjajo, da se analiza deležnikov na projektnih zelo redko profesionalno uporablja, če se že izvaja, pa se popolni vidik deležnikov običajno izoblikuje šele ob zaključku prve faze projekta.

Slika 4: Radarski prikaz emotivne podpore deležnikov in njihovih medsebojnih relacij



Vir: C. Heumader, *Stakeholder und deren Unzufriedenheit erkennen*, 2016, str. 1.

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev so bili večinskega mnenja, da bi poslovni arhitekt, ki bi dnevno živel z internim okoljem ter bi imel dovolj široka linijska pooblastila, s katerimi bi lahko neposredno dostopal do vseh delov banke, povezanih z razvojem in delovanjem poslovne inteligence trženja, ter bi bil hkrati linijsko zadolžen za ažurno identificiranje in spremljanje ključnih deležnikov znotraj področja poslovne inteligence banke, lahko med projektnimi pripravami hitreje in bolj kakovostno zbral ključne podlage za analizo deležnikov projekta ter kasneje med izvajanjem projekta na podlagi ugotovitev analiz, poznavanja zgodovine okolja ter z uporabo neformalnih komunikacij tudi predlagal projektному vodju in sponzorju projekta optimalne taktike ukrepanja za vzpostavitev in ohranjanje harmonije med deležniki.

V nadaljevanju navajam pregled prednosti poslovnega arhitekta inteligence trženja pri izvedbi analize in kasnejšem upravljanju ključnih deležnikov primerjalno glede na druge sorodne profile v banki.

Poslovni arhitekt v primerjavi z zunanjim svetovalcem:

- hitro lahko izdela analizo deležnikov saj že razpolaga s podobnimi analizami drugih poslovno-inteligenčnih projektov v banki,
- lahko hitro izdela analizo, saj že pozna kadre v banki in ima do njih vzpostavljen tudi neformalni dostop,
- lahko kontinuirano dopolnjuje analitični model ter posodablja vhodne spremenljivke analize, upoštevajoč ažurne spremembe na projektu in v banki.

Poslovni arhitekt v primerjavi s poslovnim analitikom:

- ima večjo širino. Lažje prepričljivo argumentira alternative z uporabo poslovnih primerov iz različnih praks,
- je dnevno prisoten na operativnih delavnicah, kjer lahko takoj izvaja taktike oziroma načrtuje konkretne izboljšave taktik upravljanja z deležniki,
- ima visoke pristojnosti. Dnevno neposredno komunicira s projektnim vodjem, z vodji timov in s sponzorjem ter tako lahko neposredno svetuje uporabo taktik ter tudi neposredno zasleduje učinke predlaganih taktik.

Poslovni arhitekt v primerjavi s produktnim tehnologom:

- ima pregled nad celoto, saj se mu ni treba dnevno ukvarjati z mikromehaniko vzdrževanja produkcije,
- ima specifična znanja, ki mu omogočajo učinkovito izvajanje kreativnih delavnic in taktičnih pogajanj na vseh ravneh banke,
- je primarno usmerjen v ljudi, v sinergijo učinkov različnih pogledov.

Poslovni arhitekt v primerjavi s programskim vodjem:

- poleg poslovnega pozna tudi tehnični vidik izvedbe,
- pozna postopke in pasti načrtovanja poslovno-inteligenčnih rešitev. Je most med analitiki, tehničnimi profili in uporabniki.

Poslovni arhitekt v primerjavi z aplikativnim arhitektom:

- poleg aplikativnega vidika pozna tudi vidik upravljanja s prispevki in z zavzetostjo deležnikov.

Poslovni arhitekt v primerjavi s projektnim vodjem:

- ima čas za opazovanje deležnikov in pripravo analiz, saj ni obremenjen s številnimi statusnimi poročanji in protokolarnimi sestanki,
- je usmerjen v analizo, svetovanje, presojo,
- deluje z uporabo avtoritete strokovnosti in neformalnega položaja uporabniškega zaupnika.

3.2.2 Analiza okolja

Analiza okolja zagotavlja širši pogled na uvedbo načrtovane rešitve. Ugotovitve se vključuje bodisi v analizo deležnikov bodisi v analizo potreb. Za potencialna tveganja z višjo stopnjo verjetnosti se predvidi alternativne izvedbene scenarije.

Zaradi tendence po hitrih učinkih se običajno premalo pozornosti nameni potencialnim vplivom iz okolja. Čas, investiran v izvedbo analize širšega okolja, zagotovi podlago za pripravo učinkovitih alternativnih scenarijev ter posledično minimizacijo tveganj iz naslova predvidljivih presenečenj internega oziroma eksternega okolja. Zavedati se moramo, da dejavniki okolja lahko vplivajo, omejijo oziroma spremenijo smer projekta. Dejavnike je potrebno iskati na področjih, kot so organizacijska kultura in upravljanje podjetja, zaposleni v podjetju, panožni standardi, infrastrukturni elementi, geografsko okolje, v katerem deluje podjetje, politično okolje, v katerem deluje podjetje, itd. (Project Management Institute, 2013, str. 29). Zunanje dejavnike okolja, ki vplivajo na projekt poslovne inteligence, lahko sistemiziramo v institucionalne dejavnike, panožne dejavnike in dejavnike tehnološkega razvoja. Med institucionalnimi dejavniki je treba proučiti ekonomske, politične, demografske in sociološke vidike. Med panožnimi dejavniki je treba proučiti zlasti vpliv na prihodnjo konkurenčnost ter prihodnje pogoje ustvarjanja vrednosti. Med tehnološkimi dejavniki je treba proučiti vidika globalizacije ter prihodnjega razvoja novih tehnologij (Simmers, 2004, str. 1–3).

BACCM analitični model med ključnimi analitičnimi postavkami izpostavlja pomen konteksta problema, znotraj katerega je treba proučiti dejavnike širšega okolja, ki bi lahko vplivali na načrtovano spremembo. Med dejavnike okolja sodijo prepričanja, obnašanje in kultura zaposlenih, delovanje konkurence in vlade, infrastruktura, vreme itd. (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 13). Dejavnike širšega okolja je potrebno upoštevati pri načrtovanju projekta in jih nato tudi ažurno opazovati skozi celoten življenjski cikel projekta.

Dejavniki okolja, ki vplivajo na izbor ključnih deležnikov, so zlasti organizacijska kultura in struktura, različni standardi izvajanja opravil, globalni in lokalni trendi ter navade in že utečene prakse (Project Management Institute, 2013, str. 394). Pri pripravi seznama ključnih deležnikov moramo vključiti tudi osebe, ki bi iz zunanjega okolja lahko vplivale na potek projekta (Project Management Institute, 2013, str. 395). Upravljanje z deležniki je potrebno prilagoditi okolju, v katerem bo potekal projekt. Upoštevati je na primer potrebno zlasti organizacijsko kulturo in

strukturo podjetja ter splošno politično klimo širšega okolja (Project Management Institute, 2013, str. 401).

Z operativnega vidika je potrebno zagotoviti optimalno integracijo različnih tehničnih okolij v enovito poslovno-inteligenčno rešitev (Kimball et al., 2008, str. 17). V širšem okolju banke je potrebno locirati tehnične dejavnike, ki lahko potencialno vplivajo na prihodnjo učinkovitost procesiranja ter uporabe mehanizmov poslovne inteligence. Pri načrtovanju je treba upoštevati tudi vidik koncerna ter zaradi trenda čedalje pogostejše uporabe velikih podatkov tudi vidik integracije zunanjih podatkovnih zbirk.

Namen analize okolja je torej predvidevanje prihodnjih pogojev dela. Zavedati se moramo, da spremembe vselej nastanejo kot posledica silnic okolja, v katerem se izvaja projekt. Trenutno stanje silnic tvori trenutno stanje banke. Pri poslovni analizi je torej potrebno predvideti dinamiko okolja in s tem povezano dinamiko prihodnjega stanja projekta (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 103). Pri napovedovanju vpliva vselej izhajamo iz dejstva, da silnice okolja delujejo v treh smereh, sprožijo interes, usmerijo delovanje ter na koncu zamrznejo dosežene rezultate (Change Management Coach, 2015, str. 2). Z napovedovanjem gibanja silnic okolja lahko opredelimo prihodnje stanje projekta oziroma interesa za spremembe, ki jih želimo uvesti (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 111–117). Vpogled v prihodnje stanje projekta omogoči planiranje alternativnih scenarijev ukrepanja v primeru nastanja potencialno predvidenih poslovnih dogodkov. Temeljni cilj analize okolja je torej zagotoviti čim višjo stopnjo odzivnosti ob morebitnih spremembah dejavnikov širšega okolja. Analizo okolja se uporabi kot podlago za organizirano beleženje in kasnejše kontinuirano spremljanje potencialno možnih zunanjih vplivov. Na podlagi opredeljenih potencialno tveganih situacij lahko analizo okolja nadgradimo z opredelitvijo alternativnih scenarijev uporabe različnih taktik nevtralizacije potencialno kritičnih situacij.

Za učinkovito napovedovanje prihodnjih pogojev dela je potrebno ažurno spremljati rezultanto silnic okolja ter sistemizirati in nato redno spremljati potencialno možna gibanja ključnih dejavnikov okolja. Pri razlagi rezultante sil okolja izhajamo iz dejstva, da se sprememba v podjetju zgodi, ko postanejo sile za napredek močnejše od sil, ki so proti spremembi (Change Management Coach, 2015, str. 1–2). Analiza sil za in proti spremembi nam omogoči lociranje posameznikov oziroma skupin posameznikov, ki jih je treba vključiti v taktiko upravljanja z deležniki projekta, oziroma drugih dejavnikov okolja za katere je potrebno pripraviti alternativne scenarije izvedbe.

Dejavnike širšega okolja lahko sistemizirano s Pestle analizo. Metodološki okvir analize uporabimo kot podlago za beleženje in ovrednotenje zunanjih dejavnikov, na katerih nastanek nimamo vpliva, hkrati pa dejavniki ob uresničitvi lahko občutno vplivajo na uspešnost izvedbe projekta.

V nadaljevanju prikažem primer uporabe:

1. analize sil okolja in
 2. analize dejavnikov širšega okolja.
1. Analizo silnic okolja izvedemo tako, da po opredelitvi želene spremembe proučimo širše okolje banke. Na podlagi kreativne delavnice in opazovanj opredelimo sile, ki delujejo zaviralno, in sile, ki delujejo pospeševalno za uvedbo poslovne inteligence trženja. Za vsako opredeljeno silo določimo moč vpliva na projekt z oceno od 1 do 5. Za vsako opredeljeno silo poiščemo tudi ključne deležnike oziroma skupino deležnikov ter nato opredelimo, na katere deležnike je možno vplivati in na kakšen način. Zbrane ugotovitve uporabimo tako, da izdelamo taktiko upravljanja z deležniki s ciljem povečanja ravnovesja sil za izvedbo načrtovane spremembe (Change Management Coach, 2015, str. 3).

Slika 5: Analiza silnic okolja



Vir: Change Management Coach, Force Field Analysis, 2015, str:3 ; International Institute of Business Analysis, A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge, 2015, str. 13; Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2013, str. 394.

Ob uvajanju poslovne inteligence trženja je potrebno ažurno spremljati delovanje vseh sil okolja ter skladno z ugotovitvami agilno prilagajati ukrepe s ciljem dolgoročnega ohranjanja ravnotežja sil okolja na strani sprememb. Ustrezno ravnotežje sil je potrebno ohranjati skozi celotni življenjski cikel projekta, saj sicer tvegamo upočasnitev projektnih aktivnosti in v skrajnem primeru celo predčasno ukinitvev projekta.

2. Analizo dejavnikov okolja pričnemo z iskanjem in beleženjem potencialno možnih zunanjih dejavnikov. Po identifikaciji dejavnikov ocenimo vpliv posameznega dejavnika za izvedbo naloge in tudi verjetnost nastanka dejavnika v času trajanja naloge. Za vsak dejavnik nato razmislimo o možnih posledicah za nalogo, v kolikor bi se dejavnik uresničil (FME Team, 2013, str. 10–11).

Vse zbrane dejavnike prikažemo v matrični obliki. Za vsak dejavnik zapišemo potencialno moč vpliva, verjetnost nastanka, relativni pomen za projekt, tip posledice in opis posledice, v kolikor se dejavnik zgodi. V matriko je priporočeno vpisati tudi predvidene scenarije ukrepov v primeru uresničitve posameznih dejavnikov. Analizo dejavnikov je potrebno ažurno vzdrževati skozi celotno življenjsko dobo projekta (FME Team, 2013, str. 22). Po potrebi dodajamo nove dejavnike, brišemo neaktualne dejavnike, dopolnjujemo taktike obvladovanja tveganj skladno z najnovejšimi verjetnostmi za nastanek posameznih dejavnikov in drugimi pogoji za učinkovito apliciranje posameznih taktik.

Pregled dejavnikov širšega okolja v polnem pomenu besede se redko izvaja pri slovenskih projektih poslovne inteligence trženja. V kolikor se pregled izvede, se ugotovitve pogosto redno ne ažurirajo, saj imajo na projektu običajno višjo prioriteto druge operativne aktivnosti. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev omenjajo, da je v bankah pomanjkanje kadra, ki bi imel dovolj širok pogled za izdelavo in kasnejše vzdrževanje analize okolja, saj so strokovni kadri v slovenskih bankah praviloma ozko specializirani ter dnevno obremenjeni z rednimi produkcijskimi in projektnimi zadolžitvami.

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev se strinjajo, da bi poslovni arhitekt inteligence trženja s spremljanjem trendov, z opazovanjem konkurence, s spremljanjem novega razvoja pri dobaviteljih, spremljanjem novih potencialnih zahtev regulatorja ter tudi dejavnikov internega okolja lahko ob zagonu novega projekta poslovne inteligence trženja bistveno bolj učinkovito od rednega kadra banke izdelal analizo okolja ter posledično med izvajanjem projekta tudi ažurno pripravljaj alternativne scenarije ukrepanja za doseganje novega tehnično-vsebinskega ravnotežja projekta.

V nadaljevanju navajam pregled prednosti poslovnega arhitekta inteligence trženja pri izvedbi analize vplivov okolja ter kasnejšem obvladovanju nenačrtovanih situacij primerjalno glede na druge sorodne profile v banki.

Poslovni arhitekt v primerjavi z zunanjim svetovalcem:

- lažje izvaja kontinuirano vzdrževanje modela, saj dnevno živi z okoljem,
- za nov projekt lahko hitro izdelal analizo okolja, saj že razpolaga z rezultati analiz okolja preteklih podobnih projektov,
- zaradi dobrega poznavanja zgodovine banke posameznim dejavnikom lažje pripisuje verjetnost nastanka ter tudi določi pomembnost dejavnika za vključitev v analizo okolja.

Poslovni arhitekt v primerjavi s poslovnim analitikom:

- zaradi narave dela, pooblastil in umestitve v bančno okolje ima bistveno širši pregled nad delovanjem banke ter bančne panoge, posledično lahko izdelava bolj optimalno uravnotežene taktike ukrepanja,
- zaradi neposrednega dostopa do vseh ravni vodenja banke lahko zelo zgodaj zazna nastanek tveganja. Ob odkritju tveganega dogodka lahko osebno predstavi ukrepe na ključnih mestih odločanja banke in projekta.

Poslovni arhitekt v primerjavi s produktnim tehnologom:

- lažje razmišlja zunaj standardnega okvira, saj ni dnevno vpleten v produkcijsko operativno,
- obvladovanje številnih tehnik analiziranja mu omogoča učinkovito organiziranje miselnih vzorcev, zapiskov in delavnic.

Poslovni arhitekt v primerjavi s programskim vodjem:

- presega okvire programa. Na okolje gleda z vidika banke kot celote.

Poslovni arhitekt v primerjavi z aplikativnim arhitektom:

- je generalist na vsebinskem in tehničnem področju. Tehnične zmožnosti ga ne omejujejo pri iskanju dejavnikov okolja in taktik ukrepanja.

Poslovni arhitekt v primerjavi s projektnim vodjem:

- lahko si privoščiti širši pogled, saj ni dnevno obremenjen z ozkimi planskimi postavkami, zamudami in s kadrovske operativno,
- lahko si vzame čas za razmišljanje o alternativnih ukrepih.

3.2.3 Analiza potreb in končne izvedbe

Uporabniške zahteve se običajno zbira v tabelarični obliki, ki lahko pri večjem obsegu in variacijah zahtev postane zelo nepregledna. Nepreglednost se zaradi tehničnih detajlov še poveča, ko se uporabniška pričakovanja prevede v vsebinsko-tehnično arhitekturo ciljne rešitve. Vrhunec nepreglednosti nastane med izvajanjem projekta, kjer zaradi izvedbenih zapletov prihaja do sprememb dogovorov ter posledično do različnih parcialnih arhitekturnih odstopanj, s katerimi se projekt čedalje bolj oddaljuje od ciljnih izhodišč.

Pri pripravi projekta je potrebno opredeliti način upravljanja z zahtevami. Definirati je potrebno postopek zajema zahteve, postopek potrjevanja sprememb obstoječih zahtev ter protokol

potrjevanja realizacije zahtev. Skupaj z uporabniki je treba dogovoriti tudi način beleženja, razvojnega sledenja in poročanja statusov reševanja zahtev kakor tudi način razvrščanja različnih zahtev (Project Management Institute, 2013, str. 108–109).

Zahteve se popisujejo z različnimi ravnmi natančnosti in gledišča. Poslovne zahteve se na primer popisujejo upoštevajoč potrebe podjetja, zahteve ključnih deležnikov se popisujejo upoštevajoč njihove potrebe in pričakovanja, funkcionalne zahteve pa se na primer popisujejo predvsem z vidika lastnosti delovanja (Project Management Institute, 2013, str. 111). Zajem zahtev se izvaja z aktivnostmi, kot so opredelitve zahteve, dokumentiranje zahteve in grafična vizualizacija zahteve. Popisane in analitično obdelane zahteve nato predstavljajo izhodišče za pripravo projektnega plana.

Najbolj učinkovito je trostopenjsko zbiranje zahtev, ki se začne z intervjujem z namenom sondiranja problematike, nadaljuje z delavnico, kjer se poglobijo vidiki, nato pa se dopolnitev zahtev izvede še z osebnim obiskom delovnega okolja, kjer bo potekal operativni proces (Kimball et al., 2008, str. 66). Neustrezne informacije dobimo, kadar zahteve zbiramo zgolj neosebno z vprašalniki, sklepamo o zahtevah z opazovanjem že obstoječih izdelkov oziroma zgolj z branjem obstoječe dokumentacije. Neustrezne rešitve dobimo tudi, v kolikor uporabnikom brez predhodnih delavnic ponudimo alternativne možnosti, med katerimi lahko razpoznajo svoje zahteve (Kimball et al., 2008, str. 67).

Življenjski cikel zahteve se prične z izvabljanjem in registracijo zahteve, se nadaljuje z opredelitvijo rešitve in morebitnim hkratnim optimiziranjem zahteve ter se zaključi z uvedbo rešitve v produkcijsko okolje (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 75). Zajem zahteve se torej ne sme zaključiti z registracijo in razvrstitvijo zahteve, omogočiti moramo, da se lahko zahteva dopolnjuje skozi proces načrtovanja rešitve, saj si uporabnik velikokrat šele med načrtovanjem rešitve konkretno predstavlja ciljno naročilo. Sodelovanje med poslovnim analitikom, uporabnikom in tehničnim načrtovalcem rešitve je ključno za dolgoročni uspeh projekta. V fazi načrtovanja načrtovalec pripravi shemo rešitve, okvirni proces izvajanja storitve, okvirni videz ekranov itd. S strokovno vodenimi uporabniškimi diskusijami, ki jih koordinira poslovni arhitekt, se postopno bodisi dopolnjuje načrt rešitve bodisi se nadgrajuje opredelitev zahteve. Praktični pomen zahteve ter delovanje načrta rešitve lahko pri bolj kompleksnih zahtevah kalibriramo s spreminjanjem lastnosti različnih prototipov, s katerimi na koncu tudi potrdimo končno rešitev (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 19–20).

Potrjevanje rešitve mora biti izvedeno večstopenjsko. Po okvirni opredelitvi rešitve uporabnik potrdi skladnost razvojnega okvira s pričakovanji, izraženimi v zahtevi. Po uporabniški vsebinski potrditvi razvojnega okvira se izvede validacija potencialnega doseganja ciljne dodane vrednosti ter skladnosti s strategijo in z vizijo banke. V primeru ugotovljene skladnosti se uporabniku prikaže bolj podrobne izvedbene rešitve. Pred pričetkom razvoja se skupaj z uporabnikom izbere najbolj optimalno izvedbeno alternativo. Po končanem razvoju se izvede uporabniški pregled in nato potrditev prenosa razvoja v produkcijo. Po uvedbi se v produkciji

preverja dejanske učinke in se nato po potrebi skupaj z uporabnikom načrtuje nove izboljšave razvoja (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 134).

Zahteve se popisujejo z uporabo različnih tehnik, upoštevajoč kompleksnost zahteve, ter kadrovske in časovno razpoložljivost. Popis zahtev lahko izvedemo na podlagi pregleda dokumentacije, intervjuja, kreativne delavnice, z obdelavo izpolnjenega vprašalnika, z diskusijo problematike s fokusno skupino itd. Pri zelo kompleksnih funkcionalnostih se priporoča uporaba naprednih tehnik, kot sta na primer prototipiranje in izvabljanje zahtev s pomočjo kontekstnih diagramov (Project Management Institute, 2013, str. 113–116). Pri vizualizaciji zahtev je zlasti pomembna sledljivost med zahtevami in izvedbo. Vsako zahtevo je potrebno povezati s poslovnimi in projektnimi cilji. V vsakem trenutku morata biti razvidna dodana vrednost, ki jo prinaša realizacija zahteve, ter status realizacije zahteve vključno z vso pripadajočo dokumentacijo in s spremembami (Project Management Institute, 2013, str. 117).

Namen analize potreb je torej izdelava ažurnega registra zahtev, ki je ključni predpogoj za učinkovito upravljanje z razvojem in posledično stabilno planiranje ter dolgoročno ohranjanje uporabniškega zaupanja. Temeljni cilj analize potreb in končne izvedbe je zlasti zagotavljanje agilnosti in preglednosti pri prototipskem zajemu in zorenju zahtev ter predvidenih rešitev. Rezultate analize lahko uporabimo kot podlago za razvojno mobilizacijo uporabnikov ter dolgoročno ohranjanje partnerskega odnosa. Celostni pregled nad zahtevami omogoči pregledno grupiranje zahtev v vsebinske oziroma izvedbene sklope. Na posameznih sklopih lahko označujemo medsebojne soodvisnosti, minimalna pričakovanja za realizacijo v elaboratu predvidenih učinkov, pričakovanja ključnih deležnikov itd. Vsebinsko zaokrožene sklope se lahko uporabi tudi za pregledno načrtovanje in potrjevanje posameznih faz uvedbe.

Zahteve vizualiziramo bodisi z **matrikami** bodisi z **diagrami**. Matrike uporabljamo zlasti za sledenje statusa reševanja zahtev, razdelitev vlog in pooblastil ter analizo razhodov med naročili in dejanskimi zmožnostmi potencialno kupljene rešitve. Shematične prikaze uporabljamo zlasti za poenostavljanje preglednosti sicer kompleksnih zahtev (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 138). Pogosto uporabljena shematična prikaza rešitev posameznih zahtev sta drevesna struktura vzrokov in posledic ter sekvenčni diagrami poteka procesa. Zahteve lahko zajamemo tudi s pomočjo opisnih metod, na primer z opisom uporabniške zgodbe ali pa z opisom poslovnih primerov uporabe (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 140–141).

Pri izvabljanju vsebine zelo kompleksnih zahtev oziroma pri iskanju navzkrižnih povezav med različnimi zahtevami si lahko pomagamo s **kontekstnimi diagrami**. Kontekstni diagrami omogočajo izris miselnih vzorcev, konceptov in argumentov. Tehnika kontekstnih diagramov omogoča razbitje velikih kompleksnih projektnih nalog na manjše medsebojno povezane obvladljive sklope (Taylor, 2014, str. 99–100). Tehnika kontekstnih diagramov omogoča nelinearno kreativno opredeljevanje lastnosti zahteve in kasneje v fazi načrtovanja tudi izdelavo konsolidiranega prikaza sicer kompleksne rešitve (International Institute of Business Analysis, 2015, str. 299–300). Za izris konceptov se uporabi večnivojska drevesna struktura, ki grafično

prikazuje soodvisnosti med elementi. S kontekstnimi diagrami na kreativnih delavnicah lahko beležimo proste asociacije na določeno tematiko, strukturiramo povezave med idejami in tako razvijamo koncepte ali pa strukturiramo trditve, ki vodijo h končni argumentaciji določenega sklepa (Davies, 2011, str. 1–7).

V nadaljevanju prikažem primer uporabe:

1. registra zahtev in razvojnih aktivnosti ter
2. kontekstnega diagrama.

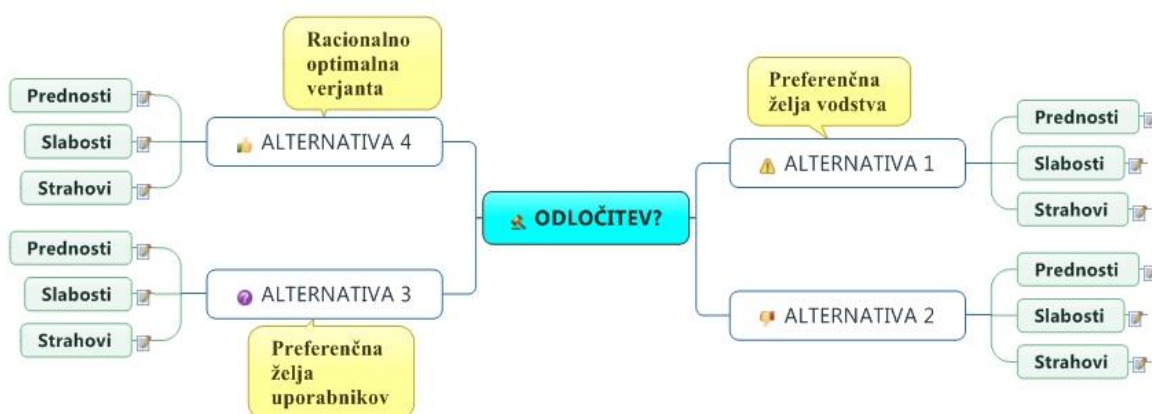
1. Z vzpostavitvijo registra zahtev in razvojnih aktivnosti v poslovni praksi poskušamo zagotoviti ažurni celostni pregled nad zahtevami in rešitvami ter vsemi z zahtevami povezanimi ključnimi razvojnimi aktivnostmi, osebami, dokumenti in odločitvami. V matrični prikaz registra zahtev in razvojnih aktivnosti vključimo lastnika zahteve, opis zahteve, razvojni status zahteve v projektnem razvojnem ciklu, lokacijo morebitne podrobne dokumentacije, lokacijo dokumentacije predvidene rešitve, trenutno različico zahteve, upoštevajoč pretekle spremembe zahteve, lokacijo testnega scenarija in testnih primerov itd. (Project Management Institute, 2013, str. 118). Po izvedenem popisu in razvrščanju zahtev je za zahteve, ki so bile uvrščene v prvo fazo, potrebno opredeliti podrobna, tudi izvedbena ozadja. Podrobno opredelitev ozadji se običajno izvede s skupino strokovnjakov, ki lahko po proučitvi zahteve podajo samostojno oceno razvoja oziroma pri bolj kompleksnih zahtevah skupaj z uporabniki sprožijo iskanje alternativ, izvedejo diskusije na kreativnih delavnicah oziroma razdrobijo delovanja predvidene rešitve na manjše korake oziroma sklope (Project Management Institute, 2013, str. 119–122).

Zavedati se moramo, da brez ažurnega pregleda nad razvojnimi zahtevami, podrobnimi razvojnimi opredelitvami, razvojnimi statusi in dogovori posameznih izvedb ni možno izdelati in kasneje tudi spremljati praktičnega izračuna učinkov uvedbe niti ni možno narediti in kasneje tudi vzdrževati realnega projektnega plana. Register zahtev in razvojnih aktivnosti se torej v poslovni praksi uporablja kot temelj razvojnega načrtovanja. Pravilna priprava in uporaba registra zagotavljata dolgoročno uspešnost projekta poslovne inteligence trženja.

2. Kontekstne diagrame pri načrtovanju poslovne inteligence trženja je priporočljivo uporabljati pri izvajanju kompleksnih uporabniških zahtev ter uporabniškem usklajevanju kompleksnih rešitev, saj uporaba kontekstnih diagramov omogoči, da med delavničnim diskutiranjem podrobnosti uporabniki konstantno ohranjajo pregled nad celoto. S kontekstnim diagramom lahko pred pričetkom izvajanja uporabniških zahtev prikažemo visokonivojski smisel koncepta, za katerega nato zbiramo uporabniške predloge in tako med izvajanjem delavnice konstantno zadržujemo misli udeležencev na vseh ključnih področjih koncepta (Skočir, 2014, str. 5).

V poslovni praksi se kontekstna grafična vizualizacija uporablja tudi za prikaz bolj učinkovitega pregleda nad odločitvenimi možnostmi in sočasne možnosti sprotne delavnične dopolnjevanja odločitvenih možnosti neposredno na delavnicah z deležniki. S kontekstnim diagramom na primer vizualiziramo možne alternative ter za vsako od alternativ na delavnici izražene prednosti, slabosti in strahove (Taylor, 2014, str. 83–88). Postopek odločanja je tako bolj optimalen, saj vključuje elemente kreativnosti in hkrati zaradi vizualizacije tudi uporabniško bolj prepričljiv, saj s kontekstnimi diagrami zajamemo vse vidike posamezne odločitvene alternative ter posledično lažje sodelovalno sprejmemo optimalno uravnoteženo odločitev, upoštevajoč vse trenutno znane vidike.

Slika 6: Kontekstni diagram za strukturirano odločanje



Vir: M. Taylor, *Mind Maps Quicker Notes Better Memory and Improved Learning*, 2014, str. 87.

Kontekstne diagrame se v poslovni praksi uporablja tudi pri diskusijah ozadji spremenjenih ciljev že dogovorjenih zahtev, saj omogočijo sprotno beleženje prostih asociacij morebitnih težav. Posledično lahko delavnično skupaj s ključnimi deležniki strukturiramo spremenjeni koncept oziroma jasno prikažemo in po potrebi skupaj dopolnimo argumente za spremembo razvojne usmeritve.

Deležniki se pri načrtovanju kompleksnih rešitev ter še zlasti pri odobravanju urgentnih sprememb hitro izgubijo. Prevzame jih občutek izgube nadzora nad izvedbo, kar dolgoročno rezultira v upadu razvojne angažiranosti ter slabo uravnoteženih enostranskih odločitvah. Mnenje uvajalcev poslovno-inteligenčnih rešitev je, da bi uporaba kontekstnega diagrama v kombinaciji z vzročno-posledičnim diagramom lahko zmanjšala nezadovoljstvo uporabnikov, katerega ozadje je strah pred izgubo pregleda nad celoto. S kombinacijo obeh diagramov bi pridobili bolj nazoren pregled nad uvedbami posameznih faz oziroma začasnimi opustitvami posameznih funkcionalnosti pri iskanju projektnih časovnih prihrankov. S kontekstnimi diagramom bi lahko skupaj opredelili tveganja, z vzročno-posledičnim diagramom pa bi hkrati lahko nazorno prikazali vplive posameznih opustitev na celostno delovanje rešitve. Predstavitveno-odločitveni sestanek bi bilo ob pomislekih možno takoj spremeniti v kreativno-interaktivno delavnico. Sprejeti korekturni ukrep na primer za doseganje prihranka projektnega razvojnega časa bi tako lahko vključeval poleg tehnološkega tudi uporabniško-vsebinski vidik.

Po potrebi bi se ukrep pred uvedbo optimiziral tako, da bi vseboval rezultanto vseh ključnih pomislekov oziroma predlogov ter hkrati tudi vizualizacijo uvedbe skozi več faz do polne realizacije zahteve. Reševanje časovnih stisk projekta bi tako postalo bolj sodelovalno, večdimenzionalno uravnoteženo in še vedno časovno učinkovito. Z uporabo omenjenih dveh diagramov bi dolgoročno ohranili harmonično delovanje ključnih deležnikov in hkrati zagotovili stabilno delovno klimo tudi v kriznih situacijah.

Učinkovitost upravljanja z registrom zahtev in razvojnih aktivnosti je v veliki meri odvisna od izkušenosti, osebnostnih lastnosti in organizacijske umestitve strokovne osebe, ki upravlja z registrom. Pri upravljanju z zahtevami sta na podlagi mnenja uvajalcev poslovno-inteligenčnih rešitev ključni zlasti dve aktivnosti:

1. aktivnost registracije zahteve, kjer s profesionalnim pristopom lahko že pri zajemu zahteve preprečimo registracijo neizvedljive oziroma poslovno nesmiselne zahteve, in
 2. aktivnost opredelitve podrobnih ozadij zahtev, kjer s konkretnim načrtovanjem lahko povratno vplivamo na učinkovito zorenje zahteve ter hkrati postavljamo stabilne temelje za načrtovanje in prihodnjo izvedbo projekta.
-
1. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev se strinjajo, da bi pomembno vlogo pri zajemu zahtev lahko odigral poslovni arhitekt inteligence trženja s sposobnostjo sprotnega preslikovanja posameznih uporabniških zahtev v obstoječe tehnološko stanje banke. Poslovni arhitekt bi lahko na podlagi širokega nabora znanj in izkušenj, z odličnim poznavanjem lokalnega okolja banke ter vzpostavljenim neformalnim statusom strokovne avtoritete še pred uradno registracijo zahtev z uporabniki dogovarjal optimizacijo vsebin posameznih zahtev. Poslovni arhitekt inteligence trženja bi tako lahko v vlogi filtra in hkrati vplivnega pogajalca bistveno prispeval k bolj smiselnemu prijavljanju zahtev in hkrati tudi h kasnejši izvedbeno bolj optimalni postavitvi poslovno-inteligenčne rešitve.
 2. Pri opredeljevanju podrobnosti zahtev je ključnega pomena ustrezen zorni kot razmišljanja. Omejen čas ne dopušča proučitve zahtev iz vseh zornih kotov, hkrati pa se srečamo tudi z uporabniško zmedenostjo, saj si večina uporabnikov ni sposobna predstavljati izvedbene podrobnosti brez strokovne pomoči, vizualizacije in vsaj nekaj iteracij izvedbenih predlogov. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev se strinjajo, da bi poslovni arhitekt inteligence trženja lahko bistveno izboljšal ter tudi pohitрил zajem podrobnosti posameznih zahtev z izbiro ustreznega fokusa ter s postavljanjem ključnih vprašanj za podrobno osvetlitev izvedbenih ozadij. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev se tudi strinjajo, da bi poslovni arhitekt z uporabo kontekstnih diagramov lahko konkretiziral zajem podrobnosti kompleksnih zahtev in zlasti občutno vplival na zmanjšanje upada zavzetosti uporabnikov pri hitrem kriznem spreminjanju realizacije že dogovorjenih zahtev.

V nadaljevanju navajam pregled prednosti poslovnega arhitekta inteligence trženja pri izvajanju, opredeljevanju in spremljavi realizacije zahtev primerjalno glede na druge sorodne profile v banki.

Poslovni arhitekt v primerjavi z zunanjim svetovalcem:

- pozna zgodovino banke, ozadja preteklih neuspešnih uvedb, rušenj, prerivanj. Preprečuje vgrajevanje v preteklosti neuspešnih pristopov,
- kontinuirano lahko dopolnjuje postavke registra zahtev, upoštevajoč ažurne spremembe na projektu in v banki,
- hitro lahko izvede popis podrobnosti zahtev, saj okvirno že pozna potrebe uporabnikov,
- pri zajemu zahtev takoj prepozna in posledično nevtralizira silosne zahteve vplivnih deležnikov.

Poslovni arhitekt v primerjavi s poslovnim analitikom:

- neposreden dostop do vodij vseh ravni banke mu omogoča, da lahko takoj na pravem mestu predlaga taktično izvedbo uresničitve različnih zahtev oziroma umiri prehitevanje in tako realizacijo zahteve premakne na bolj primerno fazo,
- položaj na projektu mu omogoča ažurno konverzijo zahtev v dnevne operativne načrte projekta, saj ima dnevni stik s projektnimi vodji, sponzorjem in z aplikativnim arhitektom,
- kot zaupnik uporabnikov je vključen v diskusijo zahtev še pred uradno prijavo, posledično lahko neformalno vpliva na formulacijo zahtev,
- odlično pozna kompleksnost okolja, v katerem deluje banka. Pri zajemu zahtev takoj opozarja na problematiko integracije zahteve v širše bančno okolje, posledično lahko že v fazi opredeljevanja zahtev aktivno usmerja optimizacijo opredelitev posameznih zahtev.

Poslovni arhitekt v primerjavi s produktnim tehnologom:

- ni obremenjen z ozkim pogledom, pozna najnovejše tehnološke trende, pozna vizijo razvoja panoge, posledično lahko prepričuje uporabnika s konkretnimi primeri dobrih praks in si s tem vzpostavi ugled strokovne avtoritete,
- ima širši pogled na razvoj dogodkov. Poleg tehničnega vidika pri predlogih upošteva tudi dogajanje v lokalnem okolju in pri konkurenci.

Poslovni arhitekt v primerjavi s programskim vodjem:

- poleg vsebinskih pozna tudi tehnična ozadja posameznih zahtev,
- obvladuje tehnični jezik načrtovalcev, podatkovnih znanstvenikov in programerjev,
- pozna razvojne postopke informacijske tehnologije.

Poslovni arhitekt v primerjavi z aplikativnim arhitektom:

- pri obravnavi zahtev upošteva tudi psihološke dejavnike motivacije in zavzetosti posameznika,
- deležnike taktično prepričuje v optimalno poslovno-tehnično izvedbo posameznih zahtev z uporabo pogajalskih tehnik,
- dnevno spremlja in sistemizira spremembe zahtev

Poslovni arhitekt v primerjavi s projektnim vodjem:

- izvaja poglobljene strokovne diskusije ozadij zahtev s položaja strokovne avtoritete,
- poleg operativne izvedbene učinkovitosti zahteve obravnava tudi iz drugih zornih kotov.

3.3 Potreba po kontinuiranem upravljanju razvojnih vsebin in pripadnosti

V magistrskem delu sem v predhodnih poglavjih že omenil, da projekt uvedbe poslovne inteligence trženja običajno zahteva daljši čas uvedbe, saj ima običajno več zaporednih faz. V predhodnih poglavjih sem tudi že omenil, da poleg časovne komponente kompleksnost projekta povečuje tudi prototipski pristop, ki se pogosto uporablja na projektih poslovne inteligence trženja. Prototipski pristop in dolg časovni horizont za uspešno uvedbo zahtevata izvedbeno fleksibilnost. Iz že zapisanega v predhodnih poglavjih magistrskega dela lahko sklenemo, da je nujno potrebno zagotoviti, za uspešno uvedbo poslovne inteligence trženja, **dinamične analitično-organizacijske podlage**, ki omogočijo fleksibilno upravljanje pričakovanj, zahtev, ciljev, pripadnosti deležnikov in drugih razvojnih elementov. Z ustreznimi organizacijskimi prijemi se je potrebno izogniti situaciji, kjer bi poslovno analiziranje vodilo v nepotrebno trošenje časa, kadra in denarja. Posebno moramo biti pozorni na situacijo, kjer bi neustrezno koordinirano analiziranje vodilo v poslovno paralizo, neodločnost, rigidnost in hkrati priročen izgovor za kupovanje časa različnih avtoritet, ki ne želijo sprememb.

V predhodnih poglavjih smo že ugotovili, da je priporočljivo, da analitične priprave za uvedbo poslovne inteligence trženja voditi oseba, ki bo **analitične ugotovitve tudi uporabljala** med izvajanjem projekta ter jih bo po potrebi lahko tudi prilagajala novim situacijam. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev so se na pogovoru soglasno strinjali, da poslovni analitik, ki je zadolžen zgolj za analiziranje po naročilu nadrejenih, brez visokonivojskega ažurnega pregleda nad delovanjem banke in konkurence ne more izvajati učinkovitih analiz. Izpostavili so, da izločenost analitika iz neposrednega procesa odločanja rezultira v pomanjkljivem vpogledu analitika v namere in želje odločevalcev in tako posledično vodi v izdelavo premalo konkretnih analiz, ki so velikokrat same sebi v namen. V kolikor izkušenemu izoliranemu analitiku vseeno uspe izdelati uporabno analizo, se njena uporabnost zmanjša, kadar ugotovitve analize povzemajo odločevalci brez osebne prisotnosti analitika, torej brez ustreznih strokovnih kompetenc, ki so nujno potrebne za razumevanje izhodišč in omejitev analize. Iz zapisanega lahko povzamem, da je potrebno **ločiti vlogo operativnega analitika od vloge poslovnega**

arhitekta, ki poleg metod poslovnega analiziranja poseduje tudi zelo širok nabor pristojnosti, znanj in zadalžitev.

Z namenom vzpostavitve pogojev za dolgoročno stabilno rešitev v nadaljevanju prikažem pomen dveh vidikov kontinuiranosti, nadaljujem s pomembnostjo zagotavljanja kompromisnih sprememb že dogovorjenih rešitev in zaključim s pomenom partnerskega uporabniškega testiranja.

3.3.1 Konstantno zasledovanje primarnih namenskim ciljev

Uporabniki kreativne delavnice so med različnimi problematikami izpostavili pogosto **razhajanje med končnim stanjem uvedene rešitve in izhodiščnimi cilji**. Uporabniki navajajo, da so mnogi projekti poslovne inteligence trženja v preteklosti ob zaključku projekta razočarali, saj banka z uporabo novih inteligenčnih rešitev velikokrat ni dosegala načrtovanih prodajnih ciljev. Uporabniki kreativne delavnice so v razlagi ozadij razhodov poudarili, da do razhodov med cilji in dejanskim stanjem prihaja zlasti ob tehničnih zapletih, kjer uvajalci dobavitelja skupaj s tehnologi banke v zelo kratkem času zahtevajo potrditev predlaganih odstopanj brez konkretnih proučitev vpliva predlaganih sprememb na načrtovane učinke. Zaradi tendence po razreševanju zamud se z argumentom moči vsiljuje začasna rešitev. Seštevek odmikov nekaj manjših kratkoročnih rešitev običajno vodi v velik odmik projekta od načrtovanih ciljev uvedbe. Nakazana poslovna praksa je pričakovana, saj bi bilo kompromisno iskanje rešitve časovno potratno, saj je običajno potrebno v diskusijo novega predloga vključiti večje število ozko mislečih uporabnikov. Zaradi zelo ambicioznih rokov projektni vodja pogosto nima manevrskega prostora, prisiljen je uporabiti argument moči za doseganje časovnih in finančnih okvirjev na račun klime projekta in pogosto tudi celovitosti končne rešitve. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev soglasno potrjujejo, da bi uvedba **avtoritativnega zaupnika** uporabnikov in hkrati po potrebi tudi **arbitra lahko bistveno izboljšala iskanje kompromisnih rešitev** v časovno kritičnih situacijah.

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev se z veliko večino strinjajo, da je vzrok za občutne razhode med zelenim in ciljnim stanjem projekta potrebno iskati v **nerealnem visokonivojskem napovedovanju poslovnih učinkov** ter v preveč **generičnem opredeljevanju poslovnih zahtevkov**. Uporabniki v zahtevkih bodisi ne odražajo dejanskih želja, ker jih v fazi načrtovanja še ne poznajo v celoti, bodisi imajo nerealno visoka pričakovanja, ki so običajno neposredna posledica prodornih prezentacij ter prodornih marketinških gradiv dobaviteljev rešitev, ki pri izvajanju prodajnih aktivnosti velikokrat ne upoštevajo zatečenega stanja tehnologije banke, v katero bo umeščena nova rešitev poslovne inteligence trženja. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev so tudi izpostavili, da je vzrok za razhode potrebno iskati v **neustreznem uvajanju prototipskih rešitev**. Soglasno so se strinjali, da bi nove zahtevke, ki nastanejo kot rezultat prototipskega učenja, morala vgrajevati v celostno arhitekturo interna avtoriteta z zelo širokim pogledom, vplivom in znanji, saj uporabniki nove zamisli običajno presojujejo iz lokalnega zornega kota in zelo čustveno.

Poslovni arhitekt bi pri uvajanju sprememb že dogovorjenih rešitev inteligence trženja moral **imeti pred očmi izhodiščne cilje**, načrtovano taktiko njihovega doseganja s predvidenimi funkcionalnostmi ter po potrebi upoštevati tudi nova spoznanja in spremembe okoliščin. Spremembe bi moral vgrajevati v celostno sliko, upoštevajoč časovne, finančne kot tudi tehnične omejitve, pričakovanja in izvedbene minimume. Poslovni arhitekt bi moral imeti **možnost sprožitve hitrega postopka** dopolnjevanja primarnih namenskih ciljev z neposredno vključitvijo ključnih uporabnikov, projektne vodje in sponzorja projekta.

3.3.2 Vzdrževanje uravnoveženih interesov, pričakovanj in ciljev deležnikov

Delovna klima se razvija postopno. Običajno se začne postavljati temelje za produktivno delovno klimo že v fazi načrtovanja projekta. Zavedati se je potrebno, da lahko produktivna delovna klima izpuhti zgolj z eno samo nasilno sprejeto odločitvijo. Z nepremišljenim uvajanjem sprememb se lahko zelo hitro povozijo občutljivi osebni interesi ključnih posameznikov, t.i. podpornikov, ambasadorjev rešitve. Nepremišljene agresivne poteze se tako odrazijo v hitrem padcu podpore projektu, nižji delovni vnemi ter, kar je najhujše, trajni izgubi pripadnosti projektu in rešitvi posameznih ključnih deležnikov.

Uporabniki navajajo, da zlasti v situacijah, ko prihaja do tehnični zapletov oziroma časovnih zamud, čutijo usklajen pritisk tehnologov in vodje projekta, nezmožnost vplivanja, nerazumevanje alternativnega predloga in posledično zelo hitro upad navdušenja in pripadnosti projektu. Pri načrtovanju sprememb že dogovorjenih rešitev je potrebno poleg vpliva na končni učinek projekta z vidika banke upoštevati tudi **vpliv spremembe na ključne deležnike projekta**. Izhajati je potrebno iz analize deležnikov in analize potreb, iz katerih se med drugim lahko razbere tudi ključne interese posameznika na projektu ter zgodovino že doseženih kompromisnih dogovorov za posamezno zahtevo. Pri uvajanju sprememb je potrebno kontinuirano ohranjati občutek poštenega sodelovanja, kjer se ključni posamezniki kljub spremembi izhodišč še vedno počutijo pomembni, koristni in upoštevani. Izogniti se je potrebno nasilnim spremembam, ki občutno poslabšajo klimo projekta in tako v zelo kratkem času zadušijo delovni vnemo ter postopno vodijo k zatonu pripadnosti delovni skupini in projektu.

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev se večinoma strinjajo, da bi pri spreminjanju že dogovorjenih ciljev, posledično že vzpostavljenih pričakovanj ključnih deležnikov, lahko odigral pomembno vlogo **zaupnik uporabnikov**, ki bi pri vsaki večji spremembi poleg vsebinskega presojal tudi psihološki vidik spremembe. **Vloga poslovnega arhitekta bi morala biti presoja motivacijskega vpliva načrtovane spremembe**, upoštevajoč ugotovitve analize deležnikov in registra zahtev. Po potrebi bi poslovni arhitekt izvedel delavnice s ključnimi deležniki, ki bi temeljile na racionalnih prikazih poslovnih praks ob hkratnem upoštevanju zgodovine preteklih dogovorov za posamezen sklop zahtev oziroma uporabnika.

Uporabniki so na kreativni delavnici izpostavili strah, ki ga začutijo ob spremembah. Zaradi pozne vključenosti in uporabniku nerazumljivih razlag tehnologov dobijo občutek, da se vse, kar je bilo dogovorjeno, spreminja, da razvoj postaja nekontrolirano kaotičen, da so izgubili

vpliv na nastajajoči razvoj. Iz navedenega lahko sklepam, da mora biti uporabnik pravočasno seznanjen z razlogi za spremembo. Imeti mora možnost diskusije s ciljem racionalnega razumevanja zatečene situacije in predlagane odločitve. Uporabniku mora biti s pomočjo registra potreb vizualno prikazano, na katere njegove pretekle zahteve bo sprememba vplivala. Po pridobljenem strinjanju uporabnika je potrebno dogovorjene spremembe tudi ažurno vzdrževati v registru potreb.

3.3.3 Sklepanje kompromisnih rešitev na podlagi taktičnih pogajanj

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev opozarjajo, da ima projektni vodja z izvajanjem projekta poslovne inteligence trženja s trajanjem projekta čedalje manj časa za kompromisno odločanje, saj običajno razvoj zamuja, pojavljajo pa se tudi novi tehnični problemi in zahteve naročnikov. Uvajalci opozarjajo, da je primarni fokus projektnega vodje vzpostavitev tehnično delujoče produkcije znotraj časovnega okvira posameznih faz. Od projektnih članov projektni vodja pričakuje zlasti operativno-izvedbene predloge. Velika slika optimalne tehnične izvedbe izhodiščnih vsebinskih ciljev in vpliva na odnose ključnih deležnikov, postaja v očeh projektnega vodje zaradi pomanjkanja časa in hkrati poplave operativnih izzivov, s trajanjem projekta čedalje bolj meglena.

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev soglasno potrjujejo, da bi projektnemu vodji pri pripravi in vodenju uporabniških delavnic in različnih pogajanj lahko zelo koristil **avtoritativen strokoven posameznik (desna roka)**, ki bi namesto projektnega vodje kontinuirano opazoval razvoj dogodkov iz **celostnega vsebinskega in motivacijskega zornega kota** ter ažurno svetoval ukrepe in hkrati opozarjal projektnega vodjo na potencialno nevarna odstopanja. Z namenom ohranjanja dolgoročne harmonije med uporabniki in uvajalci nove poslovno-inteligenčne rešitve je potrebno spremembe uvajati s taktičnimi pogajanjmi, ki vodijo k dobro uravnoteženim kompromisnim rešitvam. Minimizarati je potrebno odločanje z argumentom moči projektnega vodje oziroma sponzorja projekta ter maksimirati odločanje s pomočjo poznavanja značajskih lastnosti ključnih posameznikov, njihovega sociološkega vpliva, preteklih dogovorov in kompromisov ter z uporabo racionalno-sklepne logike. Pri pripravi ustrezne taktike pogajalskega pristopa je potrebno izhajati iz analize deležnikov in registra potreb. Upoštevati je potrebno tudi morebitni vpliv posameznikov na spremembe delovanja silnic okolja.

Skladno z zapisanim zgoraj in v predhodnih dveh poglavjih bi morala biti ena od vlog poslovnega arhitekta uvajanja poslovne inteligence trženja tudi **priprava in vodenje uporabniških taktičnih pogajanj** z namenom zagotovitve kontinuirane preglednosti sprememb ter hkrati kontinuirane poštenosti in strokovne racionalnosti postopka uvajanja sprememb. Poslovni arhitekt bi moral biti odgovoren za vzdrževanje ažurnega pregleda nad zahtevami, izhodiščnimi vsebinskimi cilji projekta ter za zagotavljanje kontinuiranega harmoničnega delovanja vseh ključnih deležnikov projekta.

3.3.4 Partnersko uporabniško testiranje in verifikacija

Uporabniki so na kreativni delavnici izpostavili, da so bili v preteklosti velikokrat prisiljeni izvajati uporabniško testiranje slabo razvitih funkcionalnosti, ki so bile izvedbeno slabo načrtovane ter včasih z vidika uporabniške izkušnje celo v popolnem nasprotju s pričakovanji. Namesto dogovorjene polne funkcionalnosti, ki bi zagotavljala učinke, predvidene v poslovnem elaboratu, se pogosto testira minimalno še sprejemljiva ustreznost razvoja za prenos rešitve v produkcijo. Namesto testiranja sestavnih delov polne funkcionalnosti je kriterij za odobritev prenosa razvoja v produkcijo pogosto zmožnost še sprejemljivega delovanja produkcije z začasno rešitvijo, in sicer bodisi z obstojem začasnih ročnih obvoznih poti bodisi z začasnim vsiljenim odklonom uporabnikov od ključnih zahtev. Pogosto izvajanje opisane prakse s časom lahko pripelje do situacije, ko razvoj poslovne inteligence trženja postane nepregleden, čedalje manj deležnikov verjame v uspeh projekta, uporabniška testiranja se čedalje bolj izvajajo rutinsko, administrativno, z odporom ter z zelo ozkim zornim kotom. Odsotnost občutka povezanosti, pomembnosti, možnosti vplivanja zelo hitro pripelje do uporabniške indiferentnosti. Posledično morata za kontinuirano izvajanje testiranja vodja projekta in sponzor projekta uporabljati čedalje močnejše avtoritativne pritiske. S pritiski naraščajo uporabniška dopisovanja za prenos odgovornosti, pravniško opozarjanje na potencialna tveganja, iskanje zaveznikov med različnimi vodstvenimi ravnmi za zaustavitev prenosa razvoja v produkcijo itd.

Pri načrtovanju in zlasti kasnejšem upravljanju uporabniškega testiranja poslovne inteligence trženja se je potrebno izogniti oblikovanju taborov med uvajalci in uporabniki. Oblikovanje taborov lahko hitro razberemo že iz izrazoslovja, ki se uporablja na projektu. Na primer tipični razpoznavni znak oblikovanja taborov so stavki: »Mi smo želeli, vi ste naredili«, »Mi smo opozorili, vi ste spremenili«, »Mi smo tehnični ekspert, vi ste le testerji« itd. Vzpostaviti in, kar je najtežje, kontinuirano vzdrževati je potrebno **partnerski odnos** med uporabniki in uvajalci inteligence trženja. Osnova za upravljanje partnerskega odnosa je ažurno vzdrževanje registra zahtev, iz katerega je dnevno razvidno uresničevanje sklopov zahtev, ki tvorijo v poslovnem elaboratu predvideno celoto, taktično spreminjanje že dogovorjenih sprememb, upoštevajoč izhodišča, omenjena v predhodnem poglavju, ter pri odstopanjih od predvidenih načrtov tudi upoštevanje vpliva interesov ključnih deležnikov, opredeljenih v analizi deležnikov.

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev se večinoma strinjajo, da bi **skupni strokovni zaupnik** uporabnikov, projektne vodje in sponzorja projekta lahko pripomogel k vzpostavitvi in zlasti kontinuiranemu vzdrževanju partnerskega odnosa z uporabniki. Skladno s predstavljeno problematiko sklepam, da bi **vloga poslovnega arhitekta morala biti vzpostavitev partnerskega uporabniškega testiranja, obravnave odkritih napak in koordinacija potrjevanja produkcijskega razvoja**. Poslovni arhitekt bi moral s svojim delovanjem preprečiti nastajanje taborov.

4 OPREDELITEV VLOGE POSLOVNEGA ARHITEKTA PRI UVAJANJU POSLOVNE INTELIGENCE TRŽENJA

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev se večinsko strinjajo, da je za prevzem vloge strokovnega predstavnika, t.i. avtoritete področja, priporočljiva specializacija posameznikov v logično zaokrožena področja. V razlagi omenjajo, da bi bilo zaradi čedalje večjega števila različnih poročevalskih tehnologij in hkrati čedalje bolj kompleksnih poslovnih inteligenc smiselno uvesti poslovnega arhitekta za analitiko in poročanje ter poslovnega arhitekta za poslovno inteligenco. Nekateri omenjajo, da bi bila zaradi čedalje večje kompleksnosti posameznih inteligenc smiselna celo specializacija poslovnih arhitektov na prodajno inteligenco, inteligenco obvladovanja tveganj, inteligenco trgovanja na finančnih trgih in inteligenco upravljanja z bilanco banke. Specializacija poslovnih arhitektov za različna vsebinsko-tehnična področja banke je vsekakor smiselna, saj v kolikor bi vsa področja bančnega poslovanja pokrivala le ena oseba, bi ta delovala preveč generično, s tem pa bi bila tudi manj prodorna pri uporabnikih in dobaviteljih, v veliki meri bi bila preveč odvisna od mnenj drugih, bolj specializiranih internih kadrov, svetovalcev oziroma dobaviteljev. Hkrati pa je nujno pri specializacijah posameznih poslovnih arhitektov upoštevati tudi celostni pregled in pristojnosti posameznega arhitekta. Prevelika razdrobljenost specializacij bi vodila nazaj v silosno organiziranost. Drobljenje poslovnih arhitektov poslovnih inteligenc po posameznih tipih inteligenc se tako ne zdi smiselna. Bolj praktično je, če ima nad celotno poslovno inteligenco banke strokovni pregled ena oseba, ki pa hkrati lahko nastopa skladno s potrebami projektov inteligenčnih rešitev v vlogi arhitekta posameznih tipov poslovnih inteligenc.

Umestitev poslovnih arhitektov v organizacijo banke podrobneje razdelam v zadnjem poglavju magistrskega dela. V nadaljevanju razdelam vloge poslovnega arhitekta pri uvajanju poslovne inteligence trženja v bančno okolje. Vloga poslovnega arhitekta bo torej prikazana v fazi priprave, izvedbe in kasnejših poprojektnih zadolžitvah projekta uvedbe poslovne inteligence trženja. Zaradi lažjega razumevanja poslovnega arhitekta v magistrskem delu imenujemo **poslovni arhitekt inteligence trženja bančnih storitev**. Vloge poslovnega arhitekta poslovne inteligence so pri uvajanju drugih tipov inteligenc podobne, niso pa nujno enake. Vloge pri uvajanju drugih tipov inteligenc niso predmet raziskovanja magistrskega dela.

V nadaljevanju predstavim pogosto prakso razreševanja kadrovske problematike, ki je zasnovana na neustreznih pričakovanjih. Komentiram tri najpogostejša pričakovanja, na katerih običajno temelji kadrovska izbira, nato izpostavim pomen interne strokovne avtoritete ter nadaljujem z opredelitvijo vlog poslovnega arhitekta v fazi priprav na projekt, izvajanja projekta in kasnejšega linijskega nadgrajevanja rešitve. Sledi prikaz priporočenih osebnostnih lastnosti za uspešno izvajanje vloge poslovnega arhitekta inteligence trženja. Poglavje zaključim z umestitvijo poslovnega arhitekta inteligence trženja v organizacijsko strukturo banke.

4.1 Običajna praksa razreševanja kadrovske problematike

Pri uvajanju večjih poslovno-inteligenčnih rešitev je pogosta praksa v bankah najem svetovalcev za pripravo strategije uvedbe nove poslovno-inteligenčne rešitve, saj ti po mnenju odločevalcev najboljše poznajo razvojne trende, ponudbe različnih dobaviteljev in hkrati tudi različne pasti uvedbe. V kolikor pride do odločitve za uvedbo nove poslovno-inteligenčne rešitve, se v projekt poleg domačih kadrov in kadrov dobavitelja rešitve vključi tudi zunanje svetovalce, katerih izkušnje so po mnenju odločevalcev nujne za uspešno izvedbo projekta.

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev so na uvodnem pogovoru izpostavili pogost **problem sodelovanja** z mnogimi ozko specializiranimi in običajno slabo motiviranimi internimi kadri. Opozarjajo, da veliko različnih internih kadrov, ki jih je potrebno vključiti v diskusijo, podaljšuje čas načrtovanja in verjetnost neuspešnega posnetka obstoječe bančne tehnologije. Pred najemom novih visoko specializiranih kadrov je torej priporočeno opredeliti, kateri interni kadri v banki bodo z njimi sodelovali, kakšna so njihova znanja, kakšne njihove pristojnosti, kakšna je njihova motivacija za delo, ali se bodo nalogi lahko posvetili oziroma bodo razdeljeni med rednim delom in projektom. Za bolj učinkovito delo je priporočljivo še pred prihodom novih kadrov izdelati načrt uvajanja in sodelovanja, razdeliti področja in pristojnosti, rezervirati čas za delavnice itd.

Brez imenovanja internega koordinatorja bo kljub dobrim kadrovskim pripravam uvajanje novih kadrov ter posledično umeščanje nove rešitve v obstoječo bančno okolje dolgotrajno in zelo verjetno kaotično. Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev potrjujejo tezo, da bi interni zaupnik s strokovno avtoriteto lahko bistveno bolj **učinkovito moderiral** interese različnih strokovnih profilov in vodstvenih ravni v banki, kot to lahko ob pomanjkanju časa, slabem poznavanju potreb in preferenc internih kadrov naredijo uvajalci dobavitelja oziroma zunanji svetovalci sami. S strokovno moderacijo internega kadra se je možno izogniti umeščanju novih poslovno-inteligenčnih rešitev trženja ob površnem poznavanju zatečenega stanja obstoječe bančne tehnologije, hkrati pa je možno tudi omejiti tveganje kopiranja slabih obstoječih rešitev kakor tudi vgrajevanja lokalnih silosnih interesov v novo arhitekturo, razvojne cilje in uporabniška pričakovanja. Izkušnje, zamisli in specializirano znanje novih najetih kadrov je torej dobrodošlo, če v banki obstaja oseba, ki bi bila sposobna **nove strokovnjake integrirati** z obstoječimi zaposlenimi, ki bodo v fazi izvedbe predstavljali večino vseh vključenih v projektne aktivnosti in hkrati edini poznajo zatečeno stanje tehnologije banke kakor tudi morebitno zgodovino preteklih poskusov.

V prikazu kadrovske problematike v naslednjih štirih podpoglavjih izpostavim nekatere prednosti internega kadra, ki se v poslovni praksi v Sloveniji pogosto zanemarjajo pri iskanju bodoče strokovne avtoritete. Nadaljujem z navedbo nekaterih izvedbenih omejitev poslovnih svetovalcev in novo zaposlenih strokovnih kadrov. Kadrovsko problematiko zaključim s prikazom pretiranega pripisovanja pomena vodstvenega kadra končnemu uspehu projekta.

4.1.1 Neupoštevanje prednosti internega kadra

Literatura navaja različne kadrovske rešitve za pripravo podjetja na projekt uvedbe poslovne inteligence. Običajno podjetje izvedbo projekta poslovne inteligence zaupa najetim kadrom, lastnim strokovnim kadrom pa nameni podporno vlogo. Posledica je neprilagodljiva arhitekturna zasnova, ki ne upošteva vseh posebnosti in preferenc podjetja. Priporočeno je, da interni kadri prevzamejo aktivno vlogo na področjih, ki se nanašajo na ključne kompetence oziroma poslovanje podjetja (Petty & Meulen, 2008, str. 1). Zavedati se moramo, da zgolj oseba z obsežnim internim socialnim omrežjem, bogatim poznavanjem pretekle zgodovine razvoja in vsebinsko tehnoloških specifik banke, s taktičnim pristopom, z občutkom osebne odgovornosti in lojalnosti do banke, s primernim značajem in z navdušenostjo ter razpoložljivimi analitičnimi orodji in s pristojnostmi lahko dolgoročno spremeni utečen tok dogodkov. Strokovno avtoriteto bi torej morali iskati, v kolikor je le mogoče, med lastnim internim kadrom.

Naloga ni preprosta, saj je primernih internih kadrov, ki bi posedovali potrebno širino tehničnega in vsebinskega delovanja banke, razpolagali z različnimi taktikami usklajevanja in s tehnikami analiziranja ter z drugimi nujno potrebnimi kompetencami, kljub velikemu številu zaposlenih v banki zelo omejeno. Idealnih kandidatov pogosto na prvi pogled sploh ni na voljo. Razlog za malo število primernih internih kadrov je potrebno iskati v silosni organiziranosti tehnologije večine bank ter odsotnosti kariernega sistema strokovnega napredovanja v vrhunsko avtoriteto z enakimi privilegiji, zaslužki in častmi, kot jih ima na primer direktor sektorja. Ambiciozni posamezniki, ki imajo osebne lastnosti in kompetence za razvoj v vrhunske strokovnjake, se bodisi odločajo za vodstvena mesta, bodisi postanejo silosna strokovna avtoriteta, kjer položaj zagotavlja relativno udoben zaslužek, upoštevajoč nezahteven delovnik, bodisi raje zapustijo banko, saj z nabranim znanjem in izkušnjami običajno drugje lažje dosežejo boljše delovne pogoje, priznanje in zaslužek.

Banke so zaradi zagotavljanja varnosti in nasploh razvojne rigidnosti zelo administrativno organizirane. Strokovni kader je običajno v očeh vodstva izvajalec procesnih aktivnosti, ki vrši v procesu določene, na primer prodajne, vzdrževalne, poročevalske oziroma druge aktivnosti. Vodstvo zadržuje posameznika v procesu, saj si s tem zagotavlja nemoteno kratkoročno delovanje. Dolgoročno gledano, zadrževanje osebe na operativnih procesnih aktivnostih in v silosnih pristojnostih posameznih oddelkov osebi ne omogoča razvoja potrebne širine. Potencialni talent zori v ozko strokovno specializacijo. Storilnost in inovativnost potencialnega talenta z leti strmo upadata. Zaradi ujetosti v navidezno cono udobja potencialni talent v strokovnem kariernem razvoju ne čuti več izziva, zato čedalje bolj daje prednost izzivom v zasebnem življenju, služba pa mu čedalje bolj predstavlja nujno potrebno zlo za ustvarjanje dohodka. Krog strokovne ozkosti je sklenjen. Na eni strani imamo zelo omejen interni kadrovski potencial, primeren za prevzem funkcije strokovne avtoritete, na drugi strani pa dejstvo, da se še tisti maloštevilni primerni kadri zaradi zgoraj navedenih razlogov zelo verjetno sami ne bodo javili za prevzem funkcije oziroma bodo ob prvem povabilu zavrnilo vlogo.

Ne glede na v večini slovenskih bank neugodno kadrovske situacijo je smiselno iskati kandidata za prevzem funkcije poslovnega arhitekta inteligence trženja najprej **med lastnim kadrom**. V kolikor primerne kadra ne najdemo, je smiselno zaposliti primeren kader iz primerljive banke in mu nato dati vsaj eno leto vodenega uvajalnega obdobja, ki mu bo omogočilo hitro integracijo v obstoječe okolje tako vsebinsko, tehnično kot tudi kadrovske ter nato še dodatno leto za načrtovanje prihodnjega razvoja skupaj z internimi kadri, s katerimi bo v prvem letu uvajanja navezal pristen osebni stik.

V naslednjih treh podglavjih navajam tri ključne prednosti usposobitve internega kadra.

4.1.1.1 Pomen internega socialnega omrežja

S pomočjo neformalnega internega socialnega omrežja, ki si ga je posameznik zgradil v letih dela v banki, lahko dostopa do informacij, ki so novo zaposlenemu delavcu, še zlasti pa zunanjim svetovalcem, zaradi omejenosti izključno na formalne kanale komuniciranja nedostopne. Informacije iz prve roke o na primer dejanski delovni klimi na projektu uvedbe poslovne inteligence trženja, dejanski navdušenosti in pripadnosti ključnih kadrov, konkretnih nepravilnostih, ki znižujejo produktivnost projekta, konkretnih zamerah do projektne vodstva, managementa banke in kadrovske službe, morebitnih sporih med posamezniki, ki vplivajo na odločitve, arhitekturo, zadovoljstvo itd., je možno zbrati **le z neformalnimi komunikacijami**. Informacije, pridobljene z različnimi anketami, prikazujejo povprečja, ne prikazujejo pa tudi dejanskih osebnih mnenj vplivnih starejših kadrov in prodornih mladih posameznikov, saj ti pri odgovorih običajno izbirajo povprečne ocene ter v ankete tudi zelo redko vpisujejo predloge za hitro izboljšanje situacije. Problem pridobivanja informacij z anketami je tudi vnaprejšnja postavitev vprašanj. Na neformalnem pogovoru sogovornik vprašanja lahko prilagaja zaznamim težavam in tako bistveno hitreje prodira v globino problema.

Kadrovska služba običajno ne razpolaga s podatki o željah in preferencah posameznikov, ki sami ne silijo v ospredje. Z uporabo neformalne socialne mreže interni kader lahko pridobi ažurni vpogled v preference posameznih internih strokovnjakov v banki. Na podlagi neformalnih diskusij na primer lahko ugotavlja, kdo v banki s kom dobro deluje, kdo ima določena znanja, kdo ima želje po določenem delu itd. Informacije lahko vgradi v analizo deležnikov ter nato, ko se kasneje na projektu pojavi potreba po določenih profilih, lahko hitro predlaga sestavo optimalne interne ekipe.

S pomočjo neformalnih informacij si interni kader lahko pomaga tudi pri analizi silnic internega okolja, saj lahko relativno preprosto izve, kdo so neformalni vodje, kdo so neformalne strokovne avtoritete, na katerih temeljijo mnenja mnogih v banki.

Vzpostavljeno neformalno socialno omrežje omogoča tudi učinkovito **neformalno vplivanje na mnenjske voditelje**, katerih stališča običajno povzemajo vodje področij na različnih ravneh odločanja. Čas odločanja se tako lahko bistveno skrajša, odločitve pa so hkrati tudi bolj

konkretne z manj zapisnikov in sklepov, s katerimi posamezniki običajno zaščitijo svojo osebno odgovornost, še zlasti za odločitve, v katere dvomijo zaradi pomanjkanja informacij svojih mnenjskih voditeljev oziroma so v odločitve prisiljeni z argumentom moči.

Taktično upravljano socialno omrežje, v katerem oseba spontano pridobi status zaupanja vredne osebe, postopno začne delovati dvosmerno. Deležniki ob pomislekih, težavah, prisilah sami neformalno nagovorijo zaupanja vredno osebo, saj verjamejo v pošten odnos, zmožnost in vplivnost osebe, da izpostavljeno problematiko razišče ter nato predlaga ukrepe na ustreznih ravneh banke.

Učinkovito izvajanje vlog poslovnega arhitekta inteligence trženja je tesno povezano s sposobnostjo neformalnega komuniciranja, vplivanja, sondiranja, usklajevanja. Skladno z navedenimi prednostmi vzpostavljenega neformalnega socialnega omrežja lahko sklenemo, da komunikacijo in vplivanje na deležnike lahko bistveno bolj učinkovito izvaja poslovni arhitekt inteligence trženja, ki je hkrati tudi izkušen dolgoletni interni kader banke. Novo zaposlen kader potrebuje vsaj leto dni časa, da vsaj pogojno vzpostavi zametke socialnega omrežja, ki ga bo v zelo omejenem obsegu lahko uporabljal za zgoraj opisane namene. Zunanji poslovni svetovalci in uvajalci dobavitelja nimajo možnosti za vzpostavitev neformalnih komunikacij, saj z razvojnim delom pričnejo takoj.

4.1.1.2 Pomen poznavanja lokalne kulture in razvojnih specifik

Uspešnost poslovnega arhitekta inteligence trženja je tesno povezana z njegovo sposobnostjo učinkovitega integriranja novih rešitev poslovne inteligence trženja v obstoječe procese, aplikativno arhitekturo, podatkovno skladišče in različne pravilnike. Dober poslovni arhitekt že v fazi načrtovanja prepreči šablonske neintegrirane predloge svetovalcev ter ponovno odkrivanje že odkritih stvari s postavitvijo konkretnega vsebinsko-tehničnega okvira za delo svetovalcev. Izkušen interni kader pozna preteklo zgodovino banke, ve, kaj se je v preteklosti v banki že debatiralo, planiralo oziroma postavljalo. Pozna ozadja razlogov za neuspeh. S poznavanjem zgodovine banke lahko **prepreči reševanje navideznih internih problemov**, ki niso ključni problemi, in tako optimalno določa razvojne prioritete in načrtuje vsebine posameznih faz uvedbe. Izkušen interni kader pozna tudi lokalno folkloro odločanja, manipuliranja, skrivanja, preigravanja v banki. Na podlagi preteklih izkušenj lahko pripravi učinkovito analizo silnic internega okolja in s tem v prihodnje prepreči različna zavajanja lokalnih silosnih avtoritet.

Interni kader zaradi pogostih osebnih stikov z uporabniki in govorjenja lokalnega jezika lahko pripravi kakovosten popis zahtev ter kasneje popis tudi ažurno dopolnjuje skladno z najnovejšimi usmeritvami, rezultati različnih uporabniških pogajanj, spremenjenimi zahtevami regulatorjev itd. Za razumevanje zahtev potrebuje manj časa, saj okolje že pozna, s poznavanjem specifik lokalnega okolja pa zahteve lahko tudi bolj konkretno zapiše in tudi **sproti preverja integrativno izvedljivost vsake zahteve**. V primeru težje izvedljivosti zahteve uporabnikom svetuje dopolnitev zahteve še pred uradno registracijo zahteve in tako prihrani

čas, ki bi se sicer kasneje porabil za prilagajanje že prijavljene zahteve tehničnim možnostim banke. Interni kader ima zaradi celostnega pregleda nad vsemi razvojnimi izzivi poslovne inteligence trženja banke tudi sposobnost **učinkovitega ovrednotenja tržnega donosa rešitve**, optimalnega prioretiziranja izvedbe ter tudi pravočasne umestitve zahteve na ustrezne delovne skupine za diskusijo o operativnih izvedbenih detajlih.

Iz zgoraj zapisanega sledi, da bi lahko poslovni arhitekt inteligence trženja, ki bi bil hkrati tudi dolgoletni interni kader banke, bistveno hitreje in **učinkoviteje integral nove predloge v bančno okolje**. Novo zaposleni kader težko prouči vpogled v zgodovino morebitnih preteklih poizkusov, saj so pretekli neuspeli poskusi običajno slabo dokumentirani, hkrati pa zaposleni izkušnje iz preteklosti omenijo le, v kolikor so po njih neposredno vprašani. Velik problem je tudi zmožnost hitre proučitve delovanja obstoječe tehnologije banke, saj je ta zelo pogosto neažurno dokumentirana. V še slabšem položaju od novo zaposlenega kadra so zunanji svetovalci in uvajalci dobavitelja rešitve. Oboji se običajno zanašajo na pridobivanje informacij z delavnicami, s pomočjo katerih ugotavljajo okvirno zatečeno stanje, ki ga nato uporabijo kot osnovo za iskanje predlogov. Podlaga omogoča večinoma iskanje splošnih predlogov, ki pa običajno niso operativno koristni. Zunanji svetovalci in uvajalci dobavitelja za učinkovito delo nujno potrebujejo interno osebo, na katero se lahko kontinuirano obračajo pri opredeljevanju alternativnih rešitev ter kasnejši uvedbi izbrane rešitve.

4.1.1.3 Pomen lojalnosti in dolgoročne osebne odgovornosti

Karierni kadri so pogosto osebno povezani z banko. Leta, preživeta v banki, navežejo delavce na delovno okolje, saj so skupaj preživeli mnoge poslovne dogodke, izobraževanja, projekte, linijske izzive in tudi odpovedi dobrih prijateljev, boleče reorganizacije itd. Cenjen posameznik, ki vidi karierno prihodnost v banki, pogosto doživlja občutek priznanja za delo, verjame v vizijo ter varno zaposlitev, z leti razvije lojalnost do banke. **Novo rešitve presoja osebno**, kot da bi jih uvajal v svoje podjetje. Ob načrtovanju poslovne inteligence trženja čuti veliko odgovornost. Ni mu vseeno, kako bi morebitni neuspeh implementacije doživljali drugi sodelavci v banki. Opisano stanje je ideal uspešno vodene kadrovske politike razvojnih kadrov banke. V slovenskih bankah lojalnost ni na zelo visoki ravni. Starejši kadri so večinoma lojalni banki, ker z leti izgubijo možnost drugih dobrih zaposlitev, mladi kadri pa so lojalni predvsem zaradi navideznega občutka varnosti zaposlitve. Visoko kreativni mladi kadri se na začetku kariere praviloma ne zaposlujejo v administrativnih gigantih, kot so banke, oziroma takšne službe s prvo ponujeno priložnostjo zapustijo.

Lojalen kader nameni **več časa iskanju dolgoročno uspešne rešitve**, saj v delu uživa, k dolgoročnemu razmišljanju pa ga vodi tudi njegova dolgoročna vizija zaposlitve v banki. Novi karierni kadri, ki redno menjajo podjetja, ne čutijo potrebe po dolgoročni afiniteti. Še manj so dolgoročno povezani z banko zunanji svetovalci in uvajalci dobavitelja, ki so že zaradi pogodbene narave dela prisiljeni razvijati hitre rešitve s hitrimi poslovnimi učinki. Dolgoročni vidik sicer vključujejo v svojih predlogih, vendar hkrati izrazito izpostavljajo zlasti kratkoročne poslovne učinke.

Poslovni arhitekt inteligence trženja, ki je hkrati tudi dolgoletni interni bančni kader bo praviloma, namenil več časa in energije iskanju optimalnega dolgoročnega ravnotežja. Poleg načrtovanih kratkoročnih poslovnih učinkov bo zelo verjetno enakovredno vrednotil tudi verjetnost dolgoročne poslovne uspešnosti predlagane rešitve. Novo zaposleni kader bo v vlogi poslovnega arhitekta inteligence trženja zelo verjetno uvajal bolj drzne rešitve, saj ga dolgoročna afiniteta ne omejuje. Njegove rešitve bodo verjetno bolj tvegane, a hkrati tudi zelo verjetno bolj unikatne in konkurenčne. Hkrati pa bodo zunanji poslovni svetovalci in uvajalci dobavitelja zaradi zelo kratkega horizonta delovanja ter tudi zaradi usmeritev njihovega vodstva, da je potrebno s projektom ustvariti vsako leto dobiček, zelo verjetno predlagali preverjene generične rešitve, ki bodo izrazito usmerjene v kratkoročne učinke z možnostjo kasnejših nadgradenj na podlagi novih pogodbenih naročil.

4.1.2 Pretirana pričakovanja od kratkoročnih kompetenc svetovalcev

Najem svetovalcev je dobra poslovna poteza za kreiranje idej, opozoril, vodenje kreativnih in analitičnih delavnic, v kolikor je banka pripravljena na **vzpostavitev optimalnega delovnega okolja za svetovanje**. Svetovalci lahko odpirajo nova obzorja, le v kolikor imajo na voljo ustrezno interno opredelitev problema, za katerega se išče alternativne rešitve, dostop do ustreznih internih kadrov ter voljo in moč vodstva, da nasvete po zaključenem svetovanju dejansko tudi uresniči.

Svetovalci imajo zelo omejen časovni okvir za opredelitev in umestitev nove rešitve v lokalno okolje ter hkrati onemogočen neposredni dostop do neformalnih virov informacij. Zaradi pogodbene narave dela delujejo v izrazito kratkoročnem horizontu poslovnih učinkov z zelo splošnimi dolgoročnimi napovedmi. Običajno svetovalci zelo dobro poznajo najnovejše trende področja, možne načine uvajanja poslovno inteligenčnih rešitev, statistike uspešnosti uvedb v primerljivih bankah, različne metode analiziranja in vodenja različnih tipov delavnic ter predstavljanja ugotovitev na različnih nivojih banke. Običajno zadovoljivo poznajo tudi zmožnosti posameznih ponudnikov inteligenčnih rešitev trženja na globalnem in lokalnem trgu. Svetovalci **ne poznajo lokalnih tehnoloških pasti** banke, podrobnosti lokalnih regulativnih zahtev, ozadij in zgodovine morebitnih preteklih poskusov postavitve podobne rešitve v banki, imen in dometa neformalnih mnenjskih voditeljev, dejanskih ozadij zahtev ključnih uporabnikov itd. Manjkajoče informacije skušajo pridobiti na delavnicah, individualnih pogovorih ter z branjem internih gradiv. Izoblikovanje celostne slike je, upoštevajoč omejen časovni okvir in dostope, običajno lahko izvedeno le visokonivojsko.

Svetovalci zaradi pomanjkanja časa za podrobne analize v zaključnih priporočilih pogosto povzemajo predloge zaposlenih, katerih ozadje je velikokrat obramba silosnih oddelkov, privilegiranje določenih dobaviteljev oziroma tehnologij. Nekateri posamezniki v banki pogosto izkoristijo prisotnost svetovalcev za posredno komuniciranje z upravo banke. Pri vodenju delavnic se je torej potrebno **izogniti prispevkom parcialnega mišljenja** nekaterih

prodornih posameznikov, ki zaradi lastnih koristi ne želijo videti oziroma diskutirati celote, hkrati pa na prvi pogled delujejo zelo avtoritativno, strokovno in sodelovalno.

Zaradi pomanjkanja časa in na sploh **pripisovanja prevelikega pomena vodstvenemu kadru**, se svetovalci pogosto osredotočijo na pogovore z vodji in drugimi visokimi nazivi v banki. Opisan pristop je neustrezen, saj sta neznanje in udobnost visokih nazivov zelo pogosto vzrok zatečenega stanja poslovne inteligence v banki ter posledično potrebe po svetovanju. Vir informacij, kaj je narobe in kako bi se lahko rešilo, se praviloma nahaja v glavah operativnih izvajalcev, ki dnevno ustvarjajo bančno zgodbo. Svetovalci dobijo dostop do operativnih izvajalcev le, v kolikor jih vodstvo banke oziroma interni koordinator delavnic vključi v svetovalni proces. A četudi so operativni kadri vključeni, so običajno povabljeni kadri, ki so strokovna desna roka visokih nazivov in kot taki v izjavah podpirajo zatečeno tehnološko stanje, posledično ne izpostavljajo alternativnih pogledov, ki tako ostajajo ujeti v glavah pasivne tihe opozicije, ki sama običajno ne rine v ospredje, saj zaradi preteklih napačnih kadrovskih potez, kot že omenjeno, raje uživa v navidezni coni udobja lokalnega strokovnjaka.

Skladno z zapisanim sklepam, da je uspešnost delavnic in s tem posledično svetovanja v veliki meri odvisna od **pravilne izbire sodelujočega internega kadra ter učinkovite koordinacije in moderacije delavnic**. Koordinacijo in moderiranje internega kadra na delavnicah lahko učinkovito izvaja le izkušena oseba iz banke, ki pozna domet posameznih oseb v banki, ki obvladuje problematiko področja, za katerega se išče alternativne rešitve, ki med izvajanjem delavnice lahko prepozna tudi besedne igre prikritih interesov itd. Poslovni arhitekt inteligence trženja tovrstne informacije poseduje, saj z okoljem dnevno živi. Svetovalcem bi lahko iz prve roke predstavil objektivno sliko stanja v banki, opredelil in konkretiziral raziskovalni problem, na delavnice povabil najbolj primerne deležnike, skupaj s svetovalci iz deležnikov izvajal argumentacije ter po potrebi po zaključenih delavnicah tudi podnaslovil morebitne prispevke različnih silosnih avtoritet.

Izoginiti se je potrebno situaciji, **kjer so svetovalci v bančno okolje uvedeni kot vsevedi** katerim interni kadri odgovorijo na vsa zastavljena vprašanja, nato pa se v nadaljevanju slepo sledi vsem njihovim priporočilom. Poslovni arhitekt inteligence trženja bi **moral aktivno izvajati vlogo partnerja svetovalcem**. Med izvajanjem svetovanja bi dnevno presojal uporabnost in izvedljivost predlogov ter po potrebi ustrezno usmerjal svetovalne aktivnosti z namenom pridobitve uporabnih alternativnih rešitev.

Izoginiti se je potrebno tudi svetovanju izključno z namenom izdelave poročil za različne vodje, regulatorje oziroma druge zunanje institucije. Predloge svetovalcev je potrebno ustrezno umestiti v redni razvoj in jih tako v naslednjih dveh letih tudi uresničiti. Po zaključenem svetovanju bi poslovni arhitekt inteligence trženja moral **prevzeti vlogo integratorja predlogov** v redno poslovanje banke. Aktivno bi moral sodelovati pri načrtovanju, izvedbi in nadzoru razvoja prihodnje poslovne inteligence trženja banke.

4.1.3 Omejen domet novo zaposlenih vrhunskih kadrov

Slovenske banke pri iskanju vrhunskih kadrov pogosto **pretiravajo s pripisovanjem ključnega pomena** tem kadrom. Praviloma v slovenskih bankah ni problem v nepoznavanju trendov novih tehnologij, procesov, metod in storitev, saj so prezentacije novosti velikokrat predstavljene na različnih konferencah in marketinških dogodkih različnih ponudnikov inteligenčnih rešitev, ki se jih zaposleni banke redno udeležujejo. Problem zastarelosti poslovne inteligence trženja je predvsem na vodstveni ravni, kjer običajno ni volje za velike spremembe. Poslovno inteligenco trženja se pogosto želi uvajati na obstoječih procesnih, podatkovnih in aplikativnih arhitekturah. V kaotični organizaciji in odsotnosti vizije pa se vrhunski kader ne znajde dobro, saj ne pozna lokalnih specifik, hkrati pa velikopotezna rešitev, ki bi čez noč nadomestila zatečeno stanje, ni s tem odpravila specifičnosti, ni zaželeni niti ni realno izvedljiva brez velikih vlaganj, prevzetih potencialnih tveganj in vsaj nekaj faz uvedbe. Iznajdljivost v podatkovnem in procesnem močvirju bo šla, ob ustreznem zunanjem svetovanju ter podpori vodstva, bolje od rok motiviranemu internemu kadru.

Pred iskanjem vrhunškega zunanjega kadra je torej smiselno najprej preveriti, ali med internimi kadri mogoče le obstaja potencialno primerna oseba za prevzem vloge poslovnega arhitekta trženja. Objava internega razpisa ni dovolj. Upoštevati je potrebno dejstvo, da se iz že omenjenih razlogov potencialno primerni kadri, ki meditirajo v coni udobja, zelo verjetno ne bodo prijavi na interni razpis. Fizično je potrebno pregledati seznam zaposlenih in nato s potencialno primernimi kandidati opraviti motivacijske osebne razgovore. Zavedati se je potrebno, da je zaradi številnih že omenjenih prednosti izkušenega internega kadra bolj smiselno na funkcijo poslovnega arhitekta inteligence trženja **imenovati izkušenega internega strokovnjaka**, ki je po izvedenih motivacijskih pogovorih zaznal željo in izkazal močan interes prevzema nove vloge, kot pa v banko uvajati novega zunanjega strokovnjaka. Zunanje vrhunske strokovnjake je bolj smiselno uvajati v fazi načrtovanja rešitve v vlogi svetovalcev poslovnega arhitekta inteligence trženja oziroma višjega vodstva ter v fazi uvajanja poslovno-inteligenčne rešitve v izvršilni vlogi izbrane projektne funkcije.

V kolikor v banki ni mogoče najti lastnega strokovnjaka za prevzem vloge poslovnega arhitekta inteligence trženja, je še pred zaposlitvijo zunanjega strokovnjaka z zvanečim nazivom in s pristojnostmi priporočeno **nevtralizirati potencialno tveganje njegove zavrnitve s strani obstoječih strokovnih kadrov** zaradi občutka ignoriranja njihovih kariernih razvojnih možnosti. Novo zaposleni vrhunski kader za uspešno prihodnje delo nujno potrebuje optimalne pogoje socializacije, učenja in integracije z bančnim lokalnim okoljem. Morebitno zlasti neformalno zavračanje s strani ključnih internih kadrov banke bi bistveno podaljšalo čas uvajanja ter bi hkrati tudi bistveno zmanjšalo njegove možnosti učinkovitega analiziranja zatečenega stanja banke. Posledično bi bil resno ogrožen primarni namen zaposlitve novega sodelavca, t.i. učinkovito načrtovanje vizije uporabe in tehnične uvedbe nove poslovne inteligence trženja.

4.1.4 Precenjen vpliv vodstvenih kadrov na uspeh projekta

V slovenskih bankah se precenjuje pomen projektnih vodij za uspešno izvedbo poslovno-inteligenčnih projektov. Pri večjih zapletih se običajno rešitev išče v novem projektnem vodji oziroma vodstvenem svetovanju, ki naj bi projektному vodji zlasti vodstveno pomagalo sanirati projekt. Takšen pristop je pogosto neuspešen, saj je učinkovita uvedba poslovne inteligence trženja v veliki meri odvisna od vsebinskega načrtovanja. Ključnega pomena za uspeh projekta so strokovno vodenje delavnic, taktično razreševanje konfliktnih situacij, ohranjanje zaupanja uporabnikov z neformalnimi pristopi, prototipsko izboljševanje uvedenih rešitev itd. Za uspešno izvedbo projekta poslovne inteligence trženja je torej **ključno strokovno načrtovanje projekta** še pred začetkom projekta ter skozi celotni življenjski cikel projekta učinkovito kompromisno strokovno vodenje in odločanje. Zavedati se moramo, da vodenje v klasičnem pomenu upravljanja s kadri, sredstvi in planom dobi smisel šele, ko je znana vsebina, ko torej vemo, kaj je potrebno doseči in kako bo to narejeno.

Na projektih poslovne inteligence trženja vsebine običajno ni mogoče v celoti vnaprej določiti, saj velik del vsebine nastaja sproti na podlagi prototipskega zorenja vsaj treh iteracij rešitve. Vsebina poslovne inteligence trženja se lahko spreminja tudi zaradi različnih presenečenj konkurenčnih bank, ki prve uvedejo nov tržni prijem, ter tudi nepričakovanih odzivov strank na inteligentne ponudbe. Do vsebinskih sprememb lahko prihaja tudi zaradi različnih tehničnih presenečenj med izvajanjem projekta, ki jim je včasih z namenom doseganja rokov potrebno prilagoditi arhitekturo in vsebino rešitve. Projekta poslovne inteligence trženja torej ni možno voditi na podlagi zgolj štartnih izhodišč, ki jih v fazi načrtovanja projekta postavijo zunanji svetovalci. Za uspešno izvedbo projekta in končno dolgoročno uporabnost uvedenih rešitev je nujno **sprotno moderiranje vsebine** skozi celotno življenjsko dobo projekta. Sprotno prilagajanje vsebine projekta ob sočasnem vodenju projekta je običajno prevelik zalogaj za projektne vodje. Načrtovanje vsebinskega vidika poslovne inteligence zahteva drugače nabor znanj in izkušenj od vodenja projekta. V kolikor projektne vodje razpolaga s potrebnimi vsebinsko-tehničnimi znanji, se sooči s problematiko pomanjkanja časa in z zelo utrudljivim dnevnim preklapljanjem med dvema miselnima okvirjema. Upravljalci poslovno-inteligenčnih rešitev večinsko potrjujejo, da bi desna roka projektne vodje lahko bistveno izboljšala procese sprotnega dopolnjevanja vsebine projekta najnovejšim ugotovitvam, potrebam in zapletom.

Pri načrtovanju rešitve je potrebno upoštevati dejstvo, da se uspešna uvedba poslovne inteligence trženja ne konča z zaključkom projekta. Zaključiti vse razvojne aktivnosti ob prenosu rešitve v produkcijo bi bila napačna poteza, ki pa je v slovenski bančni praksi zelo pogosta. Velikokrat se **linijsko izboljševanje rešitve** zaradi odsotnosti najetega strokovnega kadra, ki se ga ob zaključku projekta običajno razpusti, lastnega kadra pa se pravočasno ne usposobi, ne izvaja. V kolikor pa se sprotno izboljševanje algoritmov poslovne inteligence in procesov uporabe le izvaja, pa je izvajanje zaradi odsotnosti projektne vodje in nevedbe poslovnega arhitekta trženja v poimplementacijsko obdobje ter drugačnih prioriteta linijskega vodje zelo pogosto neoptimalno koordinirano. Prva prioriteta linijskega vodje je običajno

produkcijsko vzdrževanje, torej skladno s pravilniki in procesi operativno izračunavanje in uporaba signalov inteligence trženja. Aktivnosti za sprotno izboljševanje poslovne inteligence trženja so običajno v liniji zaradi velikega obsega operativnega dela in ozko operativnega mišljenja linijskega vodje, sekundarnega pomena. Z zaustavitvijo kontinuiranega izboljševanja obstoječih inteligenčnih rešitev se običajno ustavi tudi redno usposabljanje internih razvojnikov, analitikov in podatkovnih znanstvenikov. Krog dolgoročne zamrznitve razvoja je tako sklenjen.

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev se večinsko strinjajo, da bi uvedba poslovnega arhitekta inteligence trženja, katerega vloga bi segala prek zaključka projekta, lahko preprečila stagnacijo linijskega razvoja in kadra. Vodstvo banke bi se moralo zavedati, da je predpogoj za učinkovito izvedbo projekta poslovne inteligence trženja dnevno partnersko sodelovanje med projektnim vodjem z odličnimi veščinami vodenja in upravljanja s kadri in poslovnim arhitektom z odličnim poznavanjem ozadij ciljev, alternativ in posameznikov ter s sponzorjem projekta z vzpostavljenimi neposrednimi vzvodi moči, ugleda in vpliva. Za uspešno **vzpostavitev simbioze med projektnim vodjem, sponzorjem projekta in poslovnih arhitektom** bi vodstvo banke moralo med drugim priznati poslovnemu arhitektu enake časti, privilegije in zaslužek, kot jih uživa projektni vodja, saj je njegov prispevek k uspehu projekta enakovreden prispevku vodje projekta.

4.2 Pomen vzpostavitve strokovne avtoritete

Vzpostavljen kult osebnosti mobilizira posameznike v banki, zmanjšuje dvome, dviguje samozavest in povečuje občutek varnosti. Zavedati se moramo, da še tako odlične pripravljene analize, izpiljeni procesi, uravnotežene vrednote in dodelana korporativna kultura sami po sebi ne zagotavljajo pogojev za uspeh, v kolikor v banki ni vplivnega in prodornega posameznika, **ki bo samozavestno in strokovno utelešal predvideno rešitev**. Ljudje radi sledimo, pripadamo, verjamemo avtoriteti. Ob odsotnosti avtoritete, ki nastavi smer razmišljanja, ki lahko strokovno preseka, ki uživa strokovno spoštovanje, običajno na delavnicah nastane kaotična situacija, sprožena s strani nekaj vplivnih posameznikov, ki v razvojnih debatah in odločitvah vlečejo vsak na svojo stran. Doseganje kompromisa je v takšnih situacijah zelo dolgotrajno, dosežen kompromis pa je zelo pogosto povprečje nezdržljivih mnenj, ki kasneje močno zapletejo tehnično uvedbo rešitve. V mnogih primerih je kompromis možno doseči le navidezno z uporabo argumenta moči, kar pa je najslabše možno izhodišče za nadaljnje delo na projektu.

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev so soglasnega mnenja, da bi uvedba interne avtoritete, ki bi uživala ugled uporabnikov in bi bila hkrati tudi njihov zaupnik, lahko **bistveno zmanjšala problematiziranje uporabnikov** v fazi načrtovanja in še bolj v fazi uporabniškega testiranja rešitev. Uporabniki se običajno zapletajo v specifične zaradi slabega poznavanja tematike, nepoznavanja uspešnih praks v tujini itd. Preplavi jih strah pred odgovornostjo. Z dodatnimi možnimi zahtevami in pisnimi pritožbami se želijo osebno zavarovati. Interna avtoriteta bi dvignila njihovo zaupanje v strokovno izvajanje projekta v njihovo dobro, zmanjšala strah pred

različnimi tveganji, vzpostavila zaupanje in posledično dosegla razumno uporabniško sledenje predstavljenim predlogom.

Za uspešno izvedbo projekta sta potrebni dve različni avtoriteti, ki se morata medsebojno taktično prepletati, in sicer:

- za odločanje, pritisk za doseganje predvidenih ciljev, presekane izsiljevanja in izigravanja, spoštovanje nadrejenega itd. je potrebno vzpostaviti **avtoriteto moči**, ki jo mora predstavljati projektni vodja za projekt in sponzor projekta za banko kot celoto;
- za diskusije in razvoj konceptov, projektiranje, planiranje, iskanje alternativ, opredeljevanje strateških učinkov, pripravo razvojne vizije, dogovor poštenega merjenja uspešnosti itd. je potrebno vzpostaviti **avtoriteto strokovnosti**, t.i. »internega guruja«, ki ga poseblja poslovni arhitekt inteligence trženja. Z vzpostavljenim zaupanjem in ugledom, z racionalnimi predlogi usmerja delavnice, moderira razreševanje sporov, na pravih mestih in času vključuje predloge zunanjih svetovalcev itd. Z avtoriteto strokovnosti poskuša doseči kompromise, razrešiti spore in usmerjati delavnice.

Za optimalni učinek morajo poslovni arhitekt, projektni vodja in sponzor projekta delovati usklajeno. Projektni vodja in sponzor projekta poslovnemu arhitektu pomagata z občasnimi pritiski na člane projekta, ki pa so hkrati dovolj ohlapni in izvedeni ob dogovorjenih situacijah, da ne zadušijo kreativne izvedbe delavnic.

V magistrskem delu sem v posameznih poglavjih po obravnavi problematike sproti navajal vloge poslovnega arhitekta inteligence trženja bančnih storitev. Z vidika vzpostavitve in uporabe avtoritete sem navedel naslednje vloge:

- v poglavju o ugotavljanju pričakovanih koristi uvedbe poslovne inteligence trženja sem omenil **vlogo recenzenta poslovnega elaborata**. Predstavil sem avtoriteto, ki poda mnenje na izračune donosov, ki usmerja izračune v fazi priprave elaborata, ki verificira elaborat pred obravnavo na upravi;
- v poglavju problematike uvajanja poslovnih inteligenc trženja v bančno okolje sem omenil **vlogo racionalne avtoritete**, ki z racionalnim mišljenjem nevtralizira čustveno odločanje, preprečuje pretirano uporabniško začetno navdušenost, ki je običajno rezultat udarnih predstavitev dobaviteljev. Poslovni arhitekt z avtoriteto in s pristojnostmi zaustavlja prehiteno uvajanje uporabnikov in vključuje v razmislek tudi druge strokovne profile v banki;
- v poglavju o specifikah bančnega okolja sem izpostavil **vlogo avtoritativnega mediatorja** med različnimi pogledi in interesi številnih strokovnih profilov v banki. Poslovni arhitekt s poznavanjem specifik banke na posameznih strokovnih področjih ter hkrati z odličnim poznavanjem dobrih poslovnih praks tujih bank in zmožnosti posameznih tehnologij na racionalnih podlagah združuje mnogokrat diametralno nasprotne interese procesnih in produktivnih tehnologov, produktivnih vodij, poslovnih analitikov in aplikativnih arhitektov;

- v poglavju o prikazu diskusije omejitve zunanjih svetovalcev in novih vrhunskih kadrov sem omenil **vlogo avtoritativnega moderatorja** svetovalnih delavnic ter vlogo aktivnega moderatorja nadgrajevanja vsebin uporabniških zahtev, upoštevajoč nove ugotovitve, razmere, komplikacije tako v času trajanja projekta kot tudi kasneje pri linijskem nadgrajevanju rešitve. Nakazal sem tudi strokovni vpliv poslovnega arhitekta pri nastajanju, potrjevanju in kasnejšem izvajanju predlogov zunanjih svetovalcev. Z vplivanjem poslovnega arhitekta se predlogi svetovalcev izvedbeno optimizirajo že v fazi nastajanja ter se takoj po zaključku svetovanja tudi uvrstijo v prihodnje razvojne plane banke.

Iz zapsanega sklepam, da se priprave na projekt, izvedba projekta ter kasnejše linijske vzdrževalne aktivnosti lahko bolj učinkovito izvajajo, v kolikor za pripravami in kasnejšimi izvedbami stoji avtoritativni strokovno usposobljen posameznik z internim statusom strokovne avtoritete, ki odlično pozna ozadja delovanja lokalnega okolja.

4.3 Vloga poslovnega arhitekta v razvojnem procesu banke

Vloge poslovnega arhitekta inteligence trženja, nakazane znotraj posameznih poglavij magistrskega dela, ki se nanašajo na razvojni proces, lahko združimo v štiri sklope:

1. vloge pri pripravi ključnih analiz razvojnih izhodišč prihodnjega projekta,
 2. vloge za vzpostavitev avtoritete v fazi načrtovanja razvoja,
 3. vloge za vzpostavitev harmonije v fazi projektних priprav in
 4. vloge po zaključku implementacije.
1. Pravilno izvedene vloge analitičnih priprav omogočijo podlago za taktično načrtovanje temeljev projekta ter kasnejše taktično upravljanje sprememb in deležnikov. Pri pripravi analitičnih izhodišč za načrtovanje bodočega projekta smo v poglavju opredelitve temeljev za uspešno izvedbo projekta omenili vlogo optimizatorja registracije novih zahtev ter vlogo optimizatorja zajema podrobnosti zahtev za potrebe načrtovanja razvoja.

Vloga optimizatorja registracije novih zahtev se izvede še pred uradno prijavo zahteve v register zahtev. Poslovni arhitekt inteligence trženja presodi vsako novo zahtevo z vidika možnosti integracije rešitve v celostno okolje banke in nato po potrebi uporabniku predlaga preoblikovanje zahteve v smislu lažje in bolj učinkovite uvedbe rešitve.

Vloga optimizatorja zajema podrobnosti zahtev se izvede pred načrtovanjem tehnične rešitve za realizacijo zahteve. Poslovni arhitekt inteligence trženja na podlagi obsežnih vsebinskih znanj, poznavanjem tehničnih možnosti izvedbe ter upoštevajoč potrebe uporabnikov opredeli fokus opazovanja s katerim nato določi vprašanja za razjasnitev specifičnih ozadji zahteve. Po potrebi poslovni arhitekt skupaj z uporabnikom izvaja tudi zorenje zahteve v smislu optimalne tehnične izvedbe in hkrati optimalne zadovoljitve potreb uporabnikov in vizije banke.

2. Pri vzpostavljanju avtoritete v fazi načrtovanja razvoja sem v predhodnem poglavju omenil vlogo recenzenta poslovnih elaboratov, vlogo racionalne avtoritete in vlogo mediatorja različnih interesov.

Priprava elaborata in projektne plana vključuje številne aktivnosti. Dobro pripravljena dokumenta sta dolgoročno vezivo deležnikov in hkrati usmeritev za soočanje z operativnimi izzivi prihodnosti. Pri pripravi obeh dokumentov mora biti vključena izkušena oseba, ki v interni javnosti uživa visok strokoven ugled. V poglavju o dejavnikih pripravljenosti smo izpostavili naslednje vloge poslovnega arhitekta pri pripravi projekcij:

- **vodi izdelovanje elaboratov** oziroma tolmači in potrjuje elaborate drugih deležnikov,
- pri pripravi elaborata preverja, da so vključeni vsi relevantni dejavniki pripravljenosti za uspešno izvedbo projekta,
- pri finančnih projekcijah skrbi za realno načrtovanje, preverja in po potrebi dopolnjuje analitična izhodišča, ki so podlaga predvidene rasti stroškov, prihodkov, fizičnih obsegov itd.

Vloga racionalne avtoritete vključuje tudi kontinuirano racionalno presojo skladnosti vseh predlogov in predvidenih rešitev. V predhodnih poglavjih magistrskega dela so bile izpostavljene naslednje vloge poslovnega arhitekta iz naslova zagotavljanja optimalne integracije rešitev:

- ob upoštevanju razvojnih trendov, različnih potreb deležnikov in tehničnih alternativnih rešitev izvaja **vlogo integratorja parcialnih pogledov in rešitev** v enovito tehnološko servisiranje stranke na vseh kanalih trženja;
- strokovno in taktično **usmerja interne neformalne debate in formalne delavnice** čedalje bolj multidisciplinarnega kroga udeležencev s ciljem poenotenja pričakovanj, izoblikovanja usklajenega delovanja na prihodnjih razvojnih projektih in tudi kasneje pri linijskem nadgrajevanju rešitev;
- **povezuje novo zaposlene kadre z obstoječimi kadri** z namenom obojestranskega prenosa znanj in izkušenj, dobro uravnotežene presoje in odločanja;
- po zaključenem poslovno-tehničnem svetovanju prevzema **vlogo skrbnika in promotorja predlogov** z namenom čimprejšnje integracije predlogov svetovalcev v poslovno prakso banke. Aktivno na primernih mestih in času vključuje predloge svetovalcev v nove razvojne načrte banke oziroma razvojne procese in pravilnike.

Vse navedene vloge za vzpostavitev avtoritete skupaj ob ustrezni izvedbi dvignejo raven strokovnosti in posledično raven profesionalizacije odnosa med deležniki. Razhajanja med mnenji se obravnavajo z racionalnimi argumenti ob strokovnem spoštovanju poslovnega arhitekta. Poslovni arhitekt mora za uspešno delo čim prej pridobiti status strokovne avtoritete v očeh vseh deležnikov, vključno z najvišjim vodstvom banke.

3. Uporabniki banke so na kreativni delavnici izpostavili, da pri izvajanju projekta poslovne inteligence trženja hitro upade navdušenje nad projektom zaradi hitenja in odiranja uporabnikov pri načrtovanju izvedbe ter še zlasti kasnejšem pogostem spreminjanju rešitev.

Na delavnici je bilo omenjeno, da uporabnik zelo hitro dobi občutek odrinjenosti, nepomembnosti in tehnične nekompetentnosti. Uporabniki banke so izpostavili, da tehnologi in prihodnji vodja projekta velikokrat še pred začetkom projekta povozijo temelje za vzpostavitev pripadnosti. Omenjajo tudi, da če je pripadnost ob zagonu projekta slučajno le vzpostavljena, pa ta z izvajanjem projekta običajno začne hitro upadati zaradi nepreglednega dolgoročnega obvladovanja zahtev, tehnično nekonsistentnega vodenja projekta ter kaotičnega zasledovanja primarnih ekonomskih ciljev in nasploh vizije projekta. Vzpostavitev in kasneje vzdrževanje harmonije sta ključna za dolgoročno uporabnost in stabilnost rešitve v poslovni praksi. Vloge za vzpostavitev harmonije v fazi načrtovanja projekta, navedene v predhodnih poglavjih magistrskega dela, lahko grupiramo v sklope aktivnosti iz naslova preprečevanja tveganj nadvlade, aktivnosti vzpostavitve statusa zaupnika in posledično uporabniškega arbitra ter pri delu z zunanjimi svetovalci tudi v sklop aktivnosti za vzpostavitev partnerskega odnosa z zunanjimi svetovalci.

Znotraj sklopa aktivnosti za **preprečevanje tveganja prevlade posameznikov** so bile izpostavljene naslednje vloge poslovnega arhitekta:

- minimiziranje možnosti za prevlado mnenj zunanjih svetovalcev nad mnenji internih strokovnjakov. Vodenje svetovalnih delavnic z upoštevanjem internih znanj in specifik ter hkrati z dovolj odprtim miselnim nastavkom za pridobitev novih kreativnih predlogov svetovalcev oziroma njihovo predstavitev najboljših poslovnih praks;
- osebni strokovni vpliv na projektne vodjo, sponzorje, upravo in druge ravni odločanja za doseganje uravnoteženega odločanja brez nepotrebnih zaostrovanj, bolj uravnoteženega časovnega planiranja ter z vključeno razumno rezervo pri postavljanju finančnih okvirov;
- vzpostavitev in uporaba širokega internega socialnega omrežja za izvajanje neformalnega komuniciranja z namenom preprečevanja nastajanja nepotrebnih sporov oziroma za mehko razrešitev že nastalih sporov, ki običajno nastajajo zaradi nerazumevanja in strahu pred spremembami na eni strani ter močnega pritiskanja vplivnih posameznikov z argumenti moči na drugi strani.

Med aktivnostmi **zaupnika in arbitra uporabnikov** je bila v poglavju konstantnega zasledovanja primarnih namenskih ciljev izpostavljena vloga iskanja kompromisnih rešitev z argumentom strokovnosti in racionalne logike. Racionalni miselni okvir mora biti osnova za združevanje različnih pogledov ključnih deležnikov, katerih reševanje z argumentom moči bi vodilo v nepotrebno in zelo škodljivo eskalacijo konflikta in posledično hitro zastrupljanje sproščene neformalne delovne klime.

Med aktivnostmi **vzpostavitve partnerskega odnosa z zunanjimi svetovalci** sem znotraj poglavja omejenih kompetenc zunanjih svetovalcev izpostavil pomoč pri pripravi seznama najbolj primernih deležnikov za izvajanje delavnic, aktivnost podnaslavljanja taktičnih izjav različnih silosnih avtoritet ter tudi pomoč svetovalcem pri izbiri vprašanj in primerov za izvajanje argumentov različnih internih profilov.

4. Razvojne aktivnosti po uvedbi rešitve v produkcijo so ključnega pomena za kontinuirano učenje in nadgrajevanje poslovne inteligence trženja. V magistrskem delu sem v prehodnih poglavjih izpostavil tri vloge poslovnega arhitekta inteligence trženja, in sicer:
- v poglavju o trendih razvoja poslovnih inteligenc trženja sem izpostavil **vlogo ažurnega spremljanja novih trendov**. Nove poslovno-inteligenčne rešitve zelo hitro prihajajo na trg. Za uspešno kontinuirano poslovanje je priporočljivo, da je visoko strokovna oseba z neposrednim dostopom do vseh ključnih odločitvenih in strokovnih profilov v banki zadolžena za ažurno spremljanje možnosti, ki jih nudijo nove poslovno-inteligenčne tehnologije, kakor tudi ažurno spremljanje razvoja in uvedb neposredne konkurence na lokalnem bančnem trgu,
 - v poglavju o obravnavi problematike poslovnih inteligenc trženja sem nakazal **vlogo zbiratelja dobrih preteklih praks** z namenom vzpostavitve knjižnice optimalnih prijemov, standardov, rešitev določenega strokovnega področja,
 - v poglavju o obravnavi preценjenega vpliva vodstvenih kadrov na uspeh projekta sem opozoril na velik pomen **vloge spodbujanja linijskega prototipskega razvoja** ter kontinuiranega izobraževanja linijskih strokovnih in razvojnih kadrov.

Na tehnološko konkurenčnost banke odločilno vpliva sposobnost učenja na preteklih napakah kakor tudi sposobnost izvajanja postopnega izboljševanja poslovnih prodajnih algoritmov in procesov. Poslovni arhitekt lahko bistveno izboljša učinkovitost in dolgoročno uspešnost razvojnega procesa tako v fazi načrtovanja kot tudi v fazi nadgrajevanja linijske rešitve, v kolikor so mu z ustreznimi pristojnostmi in umestitvijo v bančno organizacijo zaupane vse prehodno navedene vloge.

4.4 Vloga poslovnega arhitekta pri projektu uvedbe

Vloge poslovnega arhitekta inteligence trženja, ki sem jih nakazal znotraj posameznih poglavij magistrskega dela in se nanašajo na izvajanje projekta, lahko združimo v tri sklope:

1. vloge pri uporabi ključnih analiz za izvajanje projekta,
 2. vloge za vzdrževanje avtoritete med uvedbo rešitve in
 3. vloge za vzdrževanje harmonije med uvedbo rešitve.
1. Pravilna uporaba analitičnih modelov ter njihovo sprotno ažuriranje z najnovejšimi informacijami omogoči optimalno taktično upravljanje sprememb in deležnikov. Pri pripravi analitičnih izhodišč za izvajanje projekta smo v poglavju opredelitve temeljev za uspešno izvedbo projekta omenili vlogo predlagatelja optimalnih taktik za harmonično upravljanje deležnikov ter vlogo predlagatelja alternativnih scenarijev ukrepanja ob spremembah okolja.

Vlogo predlagatelja optimalnih taktik harmoničnega upravljanja z deležniki poslovni arhitekt inteligence trženja izvaja skozi celotni življenjski cikel projekta. Ob ključnih

trenutkih vodji projekta in sponzorju projekta predlaga optimalne prijeme za vzpostavitev oziroma ohranitev harmonije med deležniki.

Vloga predlagatelja alternativnih scenarijev ob spremembah okolja poslovni arhitekt trženja izvaja na podlagi ažurnega predvidevanja možnih sprememb okolja in posledic predvidenih sprememb na uspešnost postavitve načrtovane poslovno-inteligenčne rešitve. Ob uresničitvi predvidene spremembe okolja poslovni arhitekt vodji projekta predlaga optimalno smer rešitve zapleta.

2. V poglavju o pomenu vzpostavitve avtoritete sem pri vzdrževanju avtoritete v fazi izvajanja projekta izpostavil **vlogo avtoritativnega moderatorja** delavnic zunanjih svetovalcev ter taktičnega moderatorja na uporabniških delavnicah dogovarjanja spremenjenih zahtev, pričakovanj oziroma izvedbenih možnosti.

V poglavju o dejavnikih uspeha sem omenil pomembno **vlogo promotorja kontinuiranih izboljšav**, ki na dolgi rok zagotavlja zorenje uvedenih rešitev ter hkrati z avtoritativnim pristopom in vizijo zmanjšuje kompleksnost uporabniških sprememb in hkrati tudi omeji idealistična pričakovanja sponzorja projekta za prvo fazo uvedbe.

Za uspešen zagon projekta in manj skeptično izvedbo posameznih faz projekta je pomembna tudi **vloga prepričljivega promotorja prednosti posameznih faz** projekta poslovne inteligence trženja. Avtoritativna umestitev vizije projekta znotraj posameznih faz mobilizira ključne kadre v banki k bolj pogumnemu in neposrednemu izražanju podpore projektu. Pogosti motivacijski samozavestni nastopi poslovnega arhitekta zamenjajo strah skeptičnih deležnikov z željo po doseganju začrtanih ciljev posameznih faz projekta.

Avtoritativni poslovni arhitekt je v fazi izvajanja projekta lahko tudi pomembna **varovalka kopiranja obstoječih rešitev v novo rešitev**. S strokovnim in samozavestnim nastopom, s praktičnimi prikazi preverjenih dobrih praks ter z uporabo različnih taktik pogajanj poslovni arhitekt lahko vpliva na odpravo strahu in hkrati seznanitev uporabnikov in načrtovalcev z možnostmi, ki jih nudi nova tehnologija, ter z omejitvami, ki bi nastale ob kopiranju obstoječih tehnologij v novo rešitev.

3. Dolgoročno **vzdrževanje harmonije med deležniki projekta** je najtežja skupna naloga poslovnega arhitekta, projektne vodje in sponzorja projekta. Vloga poslovnega arhitekta je svetovanje projektne vodji in sponzorju projekta za ohranjanje pripadnosti in zadovoljstva ter posledično kontinuirane participacije deležnikov. Poslovni arhitekt prevzame **vlogo taktične desne roke projektne vodje in sponzorja projekta**.

V poglavju o problematiki uvedbe poslovne inteligence trženja sem izpostavil naslednje ključne aktivnosti poslovnega arhitekta:

- na podlagi rezultatov analize deležnikov in ažurnega popisa zahtev **obvešča** sponzorja projekta in projektne vodje **o potencialnih negativnih vplivih odločitev na ključne deležnike projekta,**
- na podlagi spremljanja dinamike posameznih projektne timov **predlaga potencialne izboljšave za boljše delovanje timov,**
- upoštevajoč interese, osebnosti ključnih deležnikov, vsebinska ozadja predlogov ter psihologijo pogajanj ter s ciljem optimizacije delovne klime ključnih deležnikov **predlaga optimalne metode izvajanja delavnic** ter sprejemanja končnih odločitev,
- **izvaja racionalno utemeljitev zavrženih predlogov,** ki predlagatelju kljub zavrnitvi omogoči občutek pomembnosti in poštene obravnave.

Druga najtežja skupna naloga poslovnega arhitekta, projektne vodje in sponzorja projekta je ob ohranitvi optimalne delovne klime izvajanje transparentnega, odločnega in do uporabnikov poštenega, hkrati pa z vidika primarnih ciljev in vizije projekta **konsistentnega postopka upravljanja s spremembami zahtev** in z drugimi pogoji izvedbe projekta.

Na učinkovitost in uspešnost projekta uvedbe nove poslovno-inteligenčne rešitve trženja bistveno vpliva dolgoročna sposobnost ohranjanja harmonije med deležniki projekta ob hkratnem ohranjanju statusa strokovne avtoritete. Poslovni arhitekt lahko bistveno izboljša učinkovitost in dolgoročno uspešnost projekta uvedbe nove poslovne inteligence trženja, v kolikor so mu z ustreznimi pristojnostmi in umestitvijo v bančno organizacijo in projekt zaupane zgoraj omenjene aktivnosti in hkrati s projektne vodjem in sponzorjem projekta uspe vzpostaviti dnevno usklajeno delovanje.

4.5 Priporočene osebne lastnosti in veščine

Poslovni arhitekt se pri svojem delu zelo pogosto srečuje z vodenjem kreativnih delavnic, razreševanjem konfliktnih situacij, pogajanj z uporabniki in vodstvom za sprejem optimalnih rešitev ter motiviranjem posameznih članov projekta z namenom doseganja pripadnosti in navdušenosti. Poslovni arhitekt dnevno komunicira z mnogimi deležniki, veliko bere, komentira različne analize, elaborate ter tudi predstavlja predloge in sklepe na vseh ravneh banke. Poslovni arhitekt inteligence trženja bančnih storitev se dnevno srečuje s prodajnimi tehnikami na različnih kanalih in vsebinskih ozadjih algoritmov poslovnih inteligenc trženja, s podatkovnimi modeli, z informacijsko infrastrukturo, s prodajnimi procesi, z digitalnim marketingom ter izdelavo poslovnih projekcij, elaboratov in tržnih strategij. Sodeluje tudi pri pripravi vizije trženja s pomočjo uporabe najsodobnejših tehnik, orodij in prodajnih inteligenc.

Izhajajoč iz situacij, ki jih rešuje poslovni arhitekt trženja, v magistrskem delu nakazanih vlog ter hkrati na podlagi ugotovitev kreativne delavnice, izvedene z uporabniki banke, in kasnejšega polstrukturiranega pogovora z uvajalci poslovno-informacijskih rešitev, sklepam, da bi oseba za prevzem vloge poslovnega arhitekta inteligence trženja bančnih storitev morala posedovati spodaj navedene veščine, znanja in druge kompetence.

Za učinkovito obvladovanje zahtev, usklajevalno načrtovanje in potrjevanje razvoja, je potrebno od potencialnega kandidata za prevzem funkcije poslovnega arhitekta poslovne inteligence trženja zahtevati ekspertni nivo zlasti pri tehnikah vodenja kreativnih delavnic in tehnikah pogajanj. Ekspertni nivo je za dolgoročno uspešno delo potrebno zahtevati tudi pri načinu komuniciranja in posledično zagotavljanja in ohranjanja motivacije deležnikov. Zaradi kompleksnih poslovno-inteligenčnih rešitev, ki jih običajno ni mogoče v celoti v naprej predvideti, je potrebno od potencialnega kandidata zahtevati tudi ekspertni nivo prototipskega načrtovanja razvoja in posledično obvladovanja kontinuiranega toka zahtev.

Tabela 1: Priporočene veščine za opravljanje funkcije poslovnega arhitekta inteligence trženja

Veščine:	Zahtevan nivo:
Vodenje kreativnih delavnic	Ekspertni
Psihologija komunikacije in motivacije	Ekspertni
Tehnike pogajanj	Ekspertni
Prototipsko načrtovanje kompleksnih rešitev	Ekspertni
Izvajanje in pisanje prezentacij	Napredni
Izdelovanje strategij in taktik	Napredni
Tehnike projektnega planiranja	Napredni

Vir: Zbrano na podlagi delavnice s predstavniki banke in pogovora z uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev.

Vsebinsko se pri zajemu zahtev in načrtovanju razvoja prepletajo zlasti področja digitalnega trženja, podatkovnega skladiščenja ter razvoja algoritmov poslovne inteligence. Za uspešno razumevanje, usmerjanje in ažurno usklajevanje velike razvojne slike z vizijo in strategijo banke mora potencialni kandidat za prevzem funkcije poslovnega arhitekta inteligence trženja nujno posedovati na navedenih treh področjih ekspertni nivo znanja. Za učinkovito realizacijo predvidenih rešitev mora potencialni kandidat razpolagati tudi z visokim nivojem poznavanja razvojnega procesa in razvojnega cikla sektorja za poslovno informatiko (angl. *Information Technology Department*, v nadaljevanju IT), IT infrastrukture ter zmožnosti razvojnih orodji. Za hitro in učinkovito umestitev poslovne inteligence trženja v celostno sliko pospeševanja prodaje mora potencialni kandidat posedovati tudi napredni nivo poznavanja vseh tehnik in potreb trženja banke.

Tabela 2: Priporočena znanja za opravljanje funkcije poslovnega arhitekta inteligence trženja

Znanja:	Zahtevan nivo:
Možnosti digitalnega trženja	Ekspertni
Tehnike podatkovnega skladiščenja	Ekspertni
Algoritmi poslovne inteligence	Ekspertni
IT razvojni cikel in razvojni proces	Napredni
IT infrastruktura	Napredni
Zmožnosti orodji za razvoj in programiranje končne rešitve	Napredni
Potrebe in tehnike trženja banke	Napredni

Vir: Zbrano na podlagi delavnice s predstavniki banke in pogovora z uvajalci poslovno-inteligentnih rešitev.

Za učinkovito neformalno vplivanje na deležnike, pridobivanje neformalnih informacij, promoviranje projekta, optimiziranje zahtev itd. je izjemno pomembno, da vlogo poslovnega arhitekta inteligence trženja zaupamo internemu kadru, ki poseduje široko interno socialno omrežje in že pred prevzemom vloge poslovnega arhitekta deluje v banki kot neformalni mnenjski voditelj. Pomembna je tudi izkušnost posameznika zato je priporočeno, da je potencialni kandidat za poslovnega arhitekta inteligence trženja star vsaj 40 let, ima vsaj 10 let delovne dobe v banki ter ima vsaj po nekaj let izkušenj na področjih kot so projektno delo, IT aplikativni razvoj, razvoj podatkovnih sistemov in trženje banke.

Tabela 3: Priporočene druge kompetence za opravljanje funkcije poslovnega arhitekta inteligence trženja

Druge kompetence:	Zahtevan nivo:
Široko neformalno socialno omrežje v banki	Ekspertni
Status neformalnega mnenjskega voditelja	Ekspertni
Starost	40 plus
Delovna doba v podjetju	min 10 let
Delovna praksa v marketingu	min 2 leti
Delovna praksa razvoj podatkovnih sistemov	min 2 leti
Izkušnje na velikih projektih	min 2 krat 1 leto
Delovna praksa v IT-ju	min 3 leta

Vir: Zbrano na podlagi delavnice s predstavniki banke in pogovora z uvajalci poslovno-inteligentnih rešitev.

Poslovni arhitekt vsebinsko pokriva zelo široko področje. Njegov zorni kot mora biti strateški, ažurno mora spremljati najsodobnejše trende, hkrati pa mora biti tudi konkreten pri načrtovanju rešitev. Njegova specializacija je poslovna inteligenca banke in znotraj te poslovna inteligenca trženja banke. Pri delu se srečuje s posamezniki, ki ne želijo sprememb, posamezniki, ki se bojijo sprememb, kadri, ki so izgubljeni v malenkostih, tekači, ki bi želeli rešitve že včeraj brez zorenja in projektiranja itd. Skladno s prikazano specifičnostjo delovnih izzivov bi oseba za

prevzem vloge poslovnega arhitekta trženja bančnih storitev morala posedovati spodaj navedene osebnostne lastnosti.

Tabela 4: Priporočene osebnostne lastnosti za prevzem funkcije poslovnega arhitekta inteligence trženja

Lastnost:	Rang:	Pomen:
Privlačen značaj - magnet za ljudi	1	Mobilizacija deležnikov
Osebnost introverta s priučeno sposobnostjo vloge ekstroverta na delavnicah!	1	Analitičnost in odprtost v okolje hkrati!
Raziskovalen	2	Osebnostna motivacija
Širok pogled na okolico	2	Nivo mišljenja
Pozitiven	2	Reševanje konflikta
Radoveden	2	Osebnostna motivacija
Prodoren in samozavesten	2	Reševanje konflikta
Ljubitelj visokih tehnologij	3	Razgledanost
Stalno učeč	3	Razgledanost

Vir: Zbrano na podlagi delavnice s predstavniki banke in pogovora z uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev.

Potencialni kandidat za prevzem funkcije poslovnega arhitekta inteligence trženja mora nujno posedovati prirojeno sposobnost mobilizacije deležnikov. Za učinkovito delo je potrebno od kandidata zahtevati tudi sposobnost konstantnega preklapljanja med poglobljenim analitičnim mišljenjem in odprtostjo v okolje s pomočjo katere je poleg analitičnih izdelkov in mnenj omogočeno tudi kontinuirano kreativno iskanje alternativ in izvajanje pogostih stikov z različnimi deležniki. Delo poslovnega arhitekta inteligence trženja je povezano tudi s konstantnim spremljanjem in uvajanjem novosti, zato je nujno, da je potencialni kandidat ljubitelj visokih tehnologij ter po značaju radovedna, raziskovalna in stalno učeča se oseba. Za učinkovito vplivanje na deležnike sta nujni osebnostni lastnosti tudi prodornost in pozitivna naravnost misli. Za učinkovito presojo vpliva novosti na celostni razvoj in delovanje banke je obvezna tudi prirojena nagnjenost kandidata k celostni presoji konceptov ob hkratni sposobnosti analiziranja ozadja izvedbe.

Idealnega kadra, ki bi posedoval vse potrebne veščine, znanja in druge ključne kompetence, hkrati pa bi imel tudi želene osebnostne lastnosti, v banki zelo verjetno ne bomo našli. Pri izboru podobnih kandidatov je smiselno višje vrednotiti osebnostne lastnosti, saj se teh ni mogoče naučiti, hkrati pa pomembno vplivajo na osebno motivacijo in podzavestno sposobnost za opravljanje tovrstnega dela. Pri izboru je potrebno poudarek dati tudi velikosti internega socialnega omrežja potencialnega kandidata ter številu let, preživetih na delovnih mestih, ki omogočajo spoznavanje tehničnih in vsebinskih specifik banke na področju trženja in podatkovnega upravljanja ter tudi številu let preživetih na projektih. Vseh ostalih pomanjkljivih kompetenc se kandidat lahko s časom nauči, v kolikor mu banka dodeli čas in denar za usposabljanje.

Primerna oseba lahko dozori v učinkovitega poslovnega arhitekta z nekaj meseci uvajanja ter postane vrhunska v približno dveh letih opravljanja funkcije. Kot že omejeno v poglavju o neupoštevanju prednosti internega kadra, je bolje vlagati v osebni razvoj internega strokovnjaka, kot pa zaposliti zunanjega strokovnjaka, ki bo sicer v nekaterih vidikih res bolje usposobljen od domačega kadra, a bo hkrati potreboval uvajanje na drugih področjih, ki so pri domačem kadru zaradi dolgoletnega dela v banki že razvita in jih zaradi potencialno hladnega sodelovanja domačih kadrov pri uvajanju novega zaposlenega strokovnjaka niti ne bi bilo mogoče razviti v razumnem času.

4.6 Umestitev poslovnega arhitekta v organizacijsko strukturo banke

V predhodnih poglavjih smo opredelili pomen, vlogo, osebnostne lastnosti in kompetence, ki jih mora imeti oseba za prevzem funkcije poslovnega arhitekta inteligence trženja bančnih storitev. V zadnjem poglavju k opredelitvam dodam še umestitev poslovnega arhitekta v organizacijsko strukturo banke. Vodstvo banke se mora zavedati, da so pika na i učinkovitega delovanja poslovnega arhitekta njegove pristojnosti, dostopi, pregled nad celotnim poslovanjem banke, možnost neposredne komunikacije z drugimi profili razvojnega procesa in vsemi ravnmi odločanja v banki. Še tako prodoren, izkušen in strokoven posameznik ne more biti učinkovit brez pravilne umestitve v sistem informiranja, vplivanja in odločanja banke. Za uspešno delo so nujno potrebni neposredni dostopi, možnost občasne izrabe argumenta moči ter dnevni neposreden vpogled v razvoj in vizijo banke.

Uporabniki v banki so na kreativni delavnici izpostavili problematiko hitenja. Projekti se hitro začnejo, plani so zelo ambiciozno postavljeni, a hkrati redko kateri operativni deležnik verjame v postavljene roke, za načrtovanje rešitve je namenjeno izjemno malo časa, razvojne zamude se izvajajo na račun skrajševanja uporabniškega testiranja itd. Interakcije med razvojem in uporabniki v času razvoja skoraj ni, saj razvojniki zaradi kratkih rokov nimajo časa za prototipske diskusije vmesnih rešitev. Vodstvo banke se mora zavedati pomena pozitivnih učinkov uvedbe poslovnega arhitekta inteligence trženja. Delo poslovnega arhitekta je potrebno predvideti že pri pripravi projektnega plana oziroma načrtovanju priprav na projekt. Vodstvo pri planiranju mora upoštevati dejstvo, da zelo kratek rok za načrtovanje rešitve in kasnejše uporabniško testiranje preveč zožili manevrski prostor poslovnega arhitekta, da bi bilo njegovo delo še lahko učinkovito. Uvedba poslovnega arhitekta torej na eni strani zahteva dodaten čas, na drugi strani pa z optimalno uvedbo omogoča kakovostno pripravo projekta, dolgoročno stabilno izvajanje projekta ter po zaključku projekta tudi učinkovito uporabo rešitev v praksi ter tudi njihovo prihodnje optimalno izvajanje linijskega nadgrajevanja novih uvedb.

Za učinkovit dolgoročni razvoj poslovne inteligence je v podjetju priporočljivo združiti strokovna znanja, obveznosti ter pristojnosti v kompetenčnem centru za poslovno inteligenco (Strange & Hostmann, 2003, str. 1). Strokovnjaki kompetenčnega centra poslovne inteligence posedujejo specifična znanja, samostojno vodijo razvoj poslovnih inteligenc ter hkrati izvajajo tudi partnersko povezovanje različnih profilov in avtoritet znotraj in zunaj podjetja (Dyché,

Geiger, McGivern, McKnight, & Zeid, 2011, str. 2). Oblikovanje kompetenčnega centra je dobra rešitev za dolgoročno vzdrževanje že vzpostavljenega sistema poslovne inteligence. Pri pionirski postavitvi sistema poslovne inteligence, kjer ključni kadri in silnice iz okolja še niso znane, kjer sta strategija in vizija okvirno postavljeni, se v projektni praksi zanemarija pomen prodornega strokovnega posameznika z obsežnim internim socialnim omrežjem ter odličnim poznavanjem tehnoloških specifik in kulture banke. Jasno je potrebno ločiti med vlogami poslovnega analitika in vlogami poslovnega arhitekta. Poslovni arhitekt organizacijsko ne sodi na nižje ravnalne ravni ter ni začasna vloga za čas trajanja projekta uvedbe poslovne inteligence trženja banke. Poslovni arhitekt začne z delom še pred pričetkom projekta, saj pripravlja podlage za zagon in načrtovanje projekta, nadaljuje z delom med izvajanjem projekta ter zaokroži svojo vlogo po zaključku projekta z vsebinskim upravljanjem izboljšav pametnih prodajnih algoritmov in prodajnih procesov linijske produkcije. **Vloga poslovnega arhitekta je torej dolgoročna in karierna.** Imenovanje na delovno mesto poslovnega arhitekta bi moralo biti v banki najvišja stopnja strokovnega napredovanja, pospremljena s častjo, z ogledom in tudi s privlačnimi finančnimi kompenzacijami.

Poslovni arhitekt zaradi v magistrskem delu že omenjenih izzivov sodi neposredno pod upravo banke. Njegova primarna vloga v organizaciji je strokovno svetovanje upravi pri vodenju razvoja specifičnega področja. Njegova sekundarna vloga je strokovno svetovanje in strokovna pomoč pri načrtovanju in upravljanju razvojnih aktivnosti projektov specifičnega področja, ki ga strokovno zastopa. Zaznava in opredeljuje aktivnosti za optimalno uresničevanje dejavnikov pripravljenosti in dejavnikov uspeha razvojnih projektov s svojega področja.

V banki je lahko sistemiziranih več poslovnih arhitektov, ki vsak znotraj svojega področja lahko strokovno pokrivajo več specifičnih področij. Sistemiziramo lahko:

- **poslovnega arhitekta za analitiko in poročanje**, ki strokovno pokriva analitiko banke za operativno poslovanje in poročanje. Strokovno upravlja razvoj analitike za različne kontroline banke, glavno knjigo, podporne službe in analitiko za razne poročevalske zahteve regulatorjev in drugih zunanjih naročnikov podatkovnih naborov. Pod njegovim strokovnim moderiranjem in nadzorom se načrtuje nova namizja, poročila, podatkovne nabore za regulatorje itd.;
- **poslovnega arhitekta za poslovno inteligenco**, ki strokovno pokriva različne inteligence banke. Pod njegovim strokovnim moderiranjem in nadzorom se načrtuje uvedbo in delovanje novih inteligenčnih sistemov oziroma kontinuirano izboljševanje algoritmov in avtomatizacij obstoječih inteligenčnih sistemov v banki na področjih, kot so trženje, upravljanje s tveganji, upravljanje z bilanco banke, finančni trgi itd.

V banki lahko sistemiziramo tudi druge poslovne arhitekta, upoštevajoč logično zaključene vsebinsko-tehnične sklope. Smiselno bi bilo na primer uvesti tudi poslovnega arhitekta za:

- plačilne sisteme,
- finančne trge,

- kreditno poslovanje,
- dokumentarno poslovanje,
- depozitno poslovanje
- prodajne kanale itd.

V magistrskem delu sem obravnaval vlogo poslovnega arhitekta na projektih uvajanja poslovne inteligence trženja, ki je eno od specifičnih področij bančnih poslovnih inteligenc, ki mu uprave pripisujejo velik razvojni pomen za prihodnjo učinkovito poslovanje in nasploh konkurenčno preživetje banke.

Poslovni arhitekt bi moral biti sistemiziran kot **svetovalec uprave za poslovno inteligenco**. Po internem pravilniku bi moral osebno odgovarjati za vse uradno predlagane rešitve in hkrati imeti tudi strokovno neodvisnost pri delu in presoji. Linijsko bi moral biti tudi sistemiziran kot **član kompetenčnega centra za razvoj in upravljanje s projekti**.

Kompetenčni center bi moral biti sistemiziran kot strokovna štabna služba neposredno pod upravo. Člani uprave in drugi direktorji v banki bi se na kompetenčni center obračali s strokovnimi vprašanji. Interni pravilnik v banki bi moral zahtevati, da vse večje investicijske elaborate ter dokumente, kot so vizija, strategija, taktike itd., pred dokončno potrditvijo na upravi pregleda, po potrebi dopolni in na koncu potrdi kot primerne za odločanje na upravi pristojen arhitekt centra. S pravilnikom bi se uvedel podoben postopek, kot se danes uporablja v bankah za odobravanje kreditov, kjer kreditni odbor potrdi dodelitev novega kredita stranki na podlagi predhodne analize. Enako bi morale veljati za odobravanje strateških dokumentov in posledično sistemskih razvojnih investicij. Pristojni poslovni arhitekt bi na podlagi vrhunske strokovnosti na specializiranem področju, izvedenih delavnic in različnih analiz ter s poznavanjem zatečenega stanja v banki, navedel različne možne alternative ter med navedenimi alternativami tudi predlagal najbolj optimalno alternativo. V primeru več enakovrednih alternativ bi poslovni arhitekt od uprave zahteval dodaten čas za proučevanje ter po potrebi tudi dodatne usmeritve. Uprava bi bila pred končnim sprejemom odločitve obveščena o najboljši možni alternativni ter posledicah in tveganjih drugih primerljivih alternativ.

Kompetenčni center za razvoj in upravljanje s projekti bi združeval poslovne arhitekto, omogočal dnevno komunikacijo med arhitekti, koordiniral strokovni razvoj arhitektov, omogočal prenos znanj med arhitekti, zagotavljal orodja in postopke za centralno upravljanje knjižnice dobrih praks ter poslovnim arhitektom nudil tudi administrativno osebje za priprave gradiv, prezentacij, organizacije dogodkov itd. Center bi bil opremljen za najsodobnejšo tehnologijo za vodenje kreativnih delavnic, interaktivnih diskusij ter hkratnega dela na daljavo na več lokacijah banke. Razpolagal bi tudi z najsodobnejšimi računalniškimi orodji in opremo za analiziranje, grafično izražanje in izvajanje prezentacij.

Poslovni arhitekti bi morali za svoje delo neposredno odgovarjati upravi ter neposredno od uprave dobivati tudi nova naročila in usmeritve za delo, hkrati pa bi bili tudi **mrežno umeščeni** znotraj kompetenčnega centra, skladno s komplementarnimi izzivi različnih poslovnih

arhitektov. Mrežna povezanost bi omogočala medsebojno neformalno koordinacijo poslovnih arhitektov, prenos znanj, možnost diskusij za pridobitev idej in predlogov, dnevna neformalna druženja itd.

Sestavni del kompetenčnega centra za razvoj in upravljanje projektov bi morala biti tudi projektna pisarna, ki bi vršila registracijo novih projektov in kasnejši nadzor nad izvajanjem projektov. Poslovni arhitekti bi **neposredno sodelovali s projektno pisarno** pri načrtovanju prihodnjih projektov ter s kasnejšim vsebinskim nadzorom in strokovno pomočjo vodjem projektov in vodjem projektnih timov pri izvajanju projektov. Predlagana organiziranost bi dvignila funkcijo projektne pisarne na višjo raven, saj projektna pisarna ne bi bila več v vlogi zgolj administrativne službe za nadzor projektov in poročanje statusov, temveč bi lahko s pomočjo pristojnih poslovnih arhitektov presojala tudi realnost sporočenih statusov, predlaganih sprememb plana, konceptov, ozadij različnih zamud itd. S pomočjo pristojnih poslovnih arhitektov bi lahko vodjem projekta pomagala tudi vsebinsko sanirati projektne zaplete.

Projektno bi poslovni arhitekt moral biti vključen kot član razvojnih projektov, ki sodijo v njegovo področje specializacije. Na projektih bi moral biti sistemiziran kot **desna roka projektnega vodje in sponzorja projekta**, zadolžen za postavitev in kasnejši nadzor vsebine projekta, razumevanje naročil uporabnikov, razumevanje poti za doseganje začrtane razvojne vizije, razumevanje potencialnega vpliva okolja na projekt itd.

Primarna vloga poslovnega arhitekta inteligence trženja bi morala biti **vzpostavitev in nato redno vzdrževanje produktivnih matričnih stikov z mnogimi profili** v banki, in sicer:

- v informacijski tehnologiji z aplikativnimi arhitekti, vodilnimi načrtovalci, sistemskimi projektanti ter vodji oddelkov in sektorjev, s katerimi načrtuje izvedbo novih rešitev ter išče rešitve tehnoloških zapletov projektov v teku za optimalno doseganje začrtanih vsebinskih ciljev;
- v razvojnih službah s programskimi vodji, področnimi tehnologi, procesnimi tehnologi ter z direktorji in vodji oddelkov razvojnih sektorjev, s katerimi opredeljuje nove poslovne potrebe, vizije uporabe, poslovne taktike uvedbe novih rešitev;
- v poročevalsko-podatkovnem delu banke z direktorji analitičnih služb, upravljalci podatkovnega skladišča, naprednimi analitiki in s podatkovnimi znanstveniki, s katerimi načrtuje in uvaja nove poslovno-inteligenčne modele, ki bodo zadostili potrebam razvojnih sektorjev ter novih poslovnih trendov;
- v tržnem delu banke z vodji prodajnih področij, s tehnologi kontaktnega centra in drugih kanalov trženja ter pospeševalci prodaje, s katerimi uvaja nove poslovno-inteligenčne rešitve trženja v prodajno prakso, spremlja učinke, zbira in moderira predloge, predlaga prihodnje linijske razvojne izboljšave itd.

Uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev so se na pogovoru večinsko strinjali, da **poslovna analiza lahko doseže polni praktični učinek** le, v kolikor izvajalec analize razpolaga tudi s

pristojnostmi pretvorbe analitičnih ugotovitev v projektno prakso. V kolikor izvajalec analize ne razpolaga s pristojnostjo neposrednega vplivanja na odločevalce projekta in banke ter hkrati tudi ne obvladuje tehnike pogajanj in ne poseduje dovolj velikega obsega izkušenj za takojšnjo pretvarjanje analitičnih ugotovitev v taktične izvedbene alternative, ugotovitve analize večinoma bodisi obvisijo v zraku bodisi s časom zastarijo. Položaj, pooblastila in tudi razvojni pravilniki morajo poslovnemu arhitektu omogočiti, da lahko neposredno naveže stik s komerkoli od zgoraj navedenih profilov banke ter lahko sam presodi, kdaj in kako bo koga vključil v matrični model sodelovanja za načrtovanje oziroma kasnejše usklajeno vsebinsko izvajanje projektov oziroma vsebinsko razvojno obvladovanje specifičnih problemskih področij.

Razvojne pristojnosti so v slovenskih bankah običajno razporejene med različnimi sektorji in službami. V slovenskih bankah tako najdemo sektorje za razvoj, za upravljanje s ponudbo banke, za marketing, za poslovno analizo, za načrtovanje informacijske tehnologije, za kontroling trženja, za kontroling banke, za kontroling finančnih trgov itd. V slovenskih bankah ne najdemo osebe, ki bi v polnem pomenu besede pokrivala vlogo poslovnega arhitekta inteligence trženja. V linijski organizaciji so vloge poslovnega arhitekta inteligence trženja **razdrobljene med različne profile v banki**. Sistemizacija poslovnega arhitekta z ustreznimi pogoji dela ni vzpostavljena, posledično je medsektorsko razvojno sodelovanje običajno slabo koordinirano, saj se vsak sektor oziroma služba skladno s preferencami direktorja zavzema za svoj zorni kot in posledično razvojne prioritete. Uprava ni zmožna vsebinsko usklajevati potreb številnih sektorjev in služb, saj nima potrebnega časa in operativnih znanj, hkrati pa je želja vsakega direktorja enote, da ozko zakoliči področje za katerega odgovarja in bo zanj tudi nagrajevan.

Na razvojnih projektih vloge poslovnega arhitekta v slovenskih bankah pokrivajo poleg projektne vodje predvsem vodje projektnih skupin oziroma, v kolikor teh ni, neposredno tehnologiji. Zaradi obremenjenosti z dnevno operativo se vloge poslovnega arhitekta ne izvajajo oziroma so s trajanjem projekta čedalje bolj zanemarjene.

Projektne vodje večinoma sami vodijo projekte poslovne inteligence skupaj z vodji timov, s sponzorjem ter z neodvisnimi svetovalci in uvajalci dobavitelja. Zaradi izoliranosti izvedbe posameznih projektov poleg neoptimalnega vsebinskega pokrivanja sektorjev in služb v slovenskih bankah pogosto naletimo na projekte, ki so vsebinsko povezani, a medsebojno vsebinsko niso usklajeni, še manj pa so dnevno vsebinsko koordinirani. Za projekte se pogosto predlagajo uvedbe, ki ozko koristijo določeni službi, funkciji in namenu. Celostni pogled se pri pripravi projektne elaboratov izvede zelo okvirno, saj bi strokovno pripravljena celostna slika zelo verjetno imela za posledico bistveno obsežnejši in izvedbeno bolj kompleksen projekt, ki bi presegal proračun in interesni okvir predlagateljeve enote. Projektne pisarne pri zagonu projektov verjame predloženim elaboratom, saj sama nima kapacitet za njihovo vsebinsko presojo. Hkrati tudi uprava ne more presojati izvedbenih vsebin, saj zato nima ustreznih znanj in časa. Za slabo premišljene projekte z vidika banke kot celote obstaja velika verjetnost, da v

fazi izvajanja prerastejo v slabo integrirane rešitve, kopije obstoječih rešitev, v nepotrebne predelave dobrih praks ter v najslabšem primeru v celoti zgrešene projekte.

Skladno s predstavljenimi problematiko in vlogami poslovnega arhitekta, upoštevajoč pogovore z uvajalci poslovno-inteligenčnih rešitev ter izpostavljene probleme, zbrane na kreativni delavnici s predstavniki velike slovenske banke, sklenem, da bi ustrezno sistemiziran poslovni arhitekt lahko **bistveno izboljšal prijavni postopek** in kasnejše **vsebinsko izvajanje novih projektov** kakor tudi bistveno izboljšal **vsebinsko koordinacijo poprojektov postopnih izboljševanj** že uvedenih rešitev.

5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

UGOTOVITVE:

Iz vidika učinkovitega uresničevanja dejavnikov pripravljenosti ugotavljam, da bi uvedba poslovnega arhitekta inteligence trženja zagotovila bistveno bolj profesionalno izdelavo poslovnih elaboratov upoštevajoč vse relevantne faktorje pripravljenosti uspešne uvedbe.

Iz vidika dejavnikov uspešne uvedbe ugotavljam, da bi uvedba poslovnega arhitekta zagotovila boljše izvajanje aktivnosti kot so trajna participacija vseh deležnikov, vzpostavitev ter vzdrževanje zadovoljstva in angažiranosti ključnih deležnikov, usmerjanje pri registraciji in opredelitvi zahtev ter kasnejšem upravljanju sprememb naročil.

Iz vidika dolgoročnega harmoničnega delovanja ključnih deležnikov ugotavljam, da je potrebno posebno pozornost nameniti smiselnemu in taktičnemu zaposlovanju novih kadrov, taktični uporabi argumenta moči ter mehanizmom zagotavljanja lojalnosti in angažiranosti ključnih kadrov.

Iz vidika optimalne uporabe analitičnih metod ugotavljam, da je potrebno pri izvedbi in uporabi analiz posebno pozornost nameniti poleg sami tehniki izvedbe analize tudi pomenu lokalnega socialnega omrežja za pridobivanje informacij in učinkovito promoviranje ugotovitev, pomenu poznavanja specifik lokalnega okolja kot podatkovne podlage za analiziranje ter pomenu kontinuiranega osveževanja analitičnih ugotovitev. Upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da analitične priprave dosežejo polni učinek zgolj v kolikor jih izvaja in uporablja oseba s statusom strokovne avtoritete ter z visokimi pristojnostmi v liniji in na projektu uvedbe.

V magistrskem delu tudi ugotavljam, da poslovni arhitekt inteligence trženja:

- z nasveti sponzorju projekta in projektne vodji lahko bistveno pripomore k dolgoročnemu harmoničnemu delovanju vseh deležnikov projekta;
- s predvidevanji gibanj okolja lahko ob odklonih z alternativnimi izvedbenimi predlogi omogoči projektne vodji hitrejše iskanje optimalnega odziva na spremembe okolja;

- skupaj s projektnim vodjo in sponzorjem projekta tvori povezano celoto, ki mora za učinkovito delovanje projekta, harmonično delovati skozi celotni življenjski cikel projekta;
- na podlagi preglednega upravljanja s spremembami s pomočjo kontinuiranega vzdrževanja registra zahtev, uporabe kontekstnih diagramov za razjasnitev mnenj ter vzročno posledičnimi diagrami za prikaz soodvisnosti funkcionalnosti lahko zmanjša strah uporabnikov pred spremembami ter hkrati poveča hitrost sprejemanja kompromisnih rešitev.

Iz organizacijskega vidika in temeljnega raziskovalnega vprašanja hkrati ugotavljam, da analitični pristopi priprave projekta dosežejo polni praktični učinek v kolikor za pripravami stoji avtoritativen strokovno usposobljen interni posameznik z obsežnim internim socialnim omrežjem, z internim statusom strokovne avtoritete, ter odličnim poznavanjem zgodovine in ozadji lokalnega okolja, saj ob ustrezni organizacijski umestitvi analitične ugotovitve in izvedbene predloge lahko sproti učinkovito uporablja pri razvojni koordinaciji, promoviranju in uvajanju novosti oziroma pristopov ter jih po potrebi lahko tudi intuitivno ažurno dopolnjuje oziroma prilagaja novim situacijam, upoštevajoč stališča in potrebe ključnih deležnikov oziroma drugih vplivnih silnic.

PRIPOROČILA:

Za uspešno uporabo analitičnih priprav uvedbe poslovne inteligence trženja je potrebno zlasti ločiti med vlogami poslovnega arhitekta in vlogami poslovnega analitika, poslovnega tehnologa, programskega vodje in aplikativnega arhitekta. Priporočam, da je poslovni arhitekt uveden kot mrežni povezovalac različnih profilov v banki, moderator miselnih tokov, arbiter odločitev.

Vlogo poslovnega arhitekta je potrebno uvesti na dolgoročnih kariernih temeljih. Kratkoročna uvedba vloge poslovnega arhitekta inteligence trženja za čas izvedbe projekta ni optimalna rešitev saj se vloga poslovnega arhitekta začne že pri projektnih pripravah in se nadaljuje tudi po zaključku projekta pri linijskem izboljševanju uvedenih rešitev.

Poslovnega arhitekta je potrebno umestiti neposredno pod upravo banke. Sistemizirati ga je potrebno kot svetovalca uprave za poslovno inteligenco ter ga hkrati tudi linijsko sistemizirati kot člana kompetenčnega centra za razvoj in upravljanje s projekti, kjer se na podlagi lastne presoje lahko mrežno povezuje z drugimi arhitekti centra.

Za uspešno upravljanje z izzivi postavljanja poslovne inteligence trženja je potrebno zagotoviti dinamične analitično-organizacijske podlage, ki omogočajo fleksibilno upravljanje pričakovanj, zahtev, ciljev, pripadnosti deležnikov in tudi drugih razvojnih kategorij. Analitične ugotovitve je potrebno ažurno posodablјati skladno s spremembami in izzivi okolja. Kontinuirano je potrebno izvajati preverbo skladnosti novih zahtev in razvojnih načrtov s strategijo in razvojnimi taktikami banke.

Vloge poslovnega arhitekta poslovne inteligence trženja je smiselno sistemizirati znotraj razvojnega procesa banke ter znotraj projekta uvedbe. Znotraj razvojnega procesa so ključne naslednje skupine vlog:

- vloge pri pripravi ključnih analiz razvojnih izhodišč bodočega projekta;
- vloge za vzpostavitev avtoritete v fazi načrtovanja razvoja;
- vloge za vzpostavitev harmonije v fazi projektnih priprav;
- vloge po zaključku implementacije.

Znotraj projekta uvedbe pa so pomembne zlasti naslednje skupine vlog:

- vloge pri uporabi ključnih analiz za izvajanje projekta;
- vloge za vzdrževanje avtoritete med uvedbo rešitve;
- vloge za vzdrževanje harmonije med uvedbo rešitve.

Priporočam, da se ključ do uspešne uvedbe poslovne inteligence trženja išče zlasti v harmoničnem delovanju vseh deležnikov projekta. Za dolgoročno doseganje harmonije je nujno poleg usklajenega delovanja projektne vodje, vodji projektnih skupin, sponzorja projekta, aplikativnega arhitekta in tudi drugih strokovnih in mnenjskih avtoritet projekta in banke, upoštevati tudi omejitve dometa nasvetov zunanjih svetovalcev, nevarnosti hitrega sprejemanja odločitev na podlagi argumenta moči brez vzročno posledične vizualizacije in strokovnega vodenja deležnikov ter nepremišljenega zaposlovanja novih ekspertnih kadrov, ki lahko rezultira v omejevanju kariernih možnosti lastnih kadrov. Za uspešno upravljanje s harmonijo deležnikov je potrebno izvesti tudi optimalno umestitev poslovnega arhitekta v organizacijo banke, ki poslovnemu arhitektu omogoči neposreden dostop do vseh nivojev banke upravljanja in uporabe poslovne inteligence trženja, strokovno in odločitveno neodvisnost, kontinuirano strokovno usposabljanje ter neposreden svetovalni vpliv na odločevalce banke, projekta in druge mnenjske voditelje in centre moči strokovnega področja.

SKLEP

Statistika uspešnosti uvedb poslovne inteligence trženja v poslovno okolje beleži veliko število neuspešnih uvedb. Ozadja za neuspešno uvedbo običajno najdemo v pretiranih pričakovanjih deležnikov, teoretičnem načrtovanju zaradi pomanjkanja izkušenj ter spori med ključnimi deležniki, ki hitro vodijo v upad pripadnosti in razvojne vneme. V poslovni praksi pogosto prihaja do razhajanje med končnim stanjem uvedene rešitve in izhodiščno strategijo uvedbe, do hitrega upada zavzetosti deležnikov, do odsotnosti linijskega izboljševanja že uvedenih rešitev itd.. Hkrati se poslovna inteligenca trženja izvaja običajno v zelo kompleksnem bančnem delovnem okolju, ki ga sestavljajo številni deležniki različnih specializacij, potreb, moči in prikritih interesov ter na drugi strani tudi zelo zapleteno podatkovno-tehnično ozadje. Zahtevnost uvedbe se dodatno povečuje tudi zaradi čedalje bolj kompleksne poslovno-inteligenčne tehnologije. V magistrskem delu sem prikazal, da je za uspešno uvedbo poslovne inteligence trženja potrebno na projektu prioriteto zagotoviti in nato tudi ohranjati harmonijo in posledično zavzetost deležnikov, vzpostaviti zaupnika uporabnikov, ki bo uporabnike usmerjal s strokovno avtoriteto ter bo hkrati tudi prevzel vlogo kontinuiranega preučevanja deležnikov, okolja in novih potreb.

V okviru razvojnega procesa banke sem opredelil vlogo poslovnega arhitekta inteligence trženja pri vzpostavitvi avtoritete, taktičnega in ažurnega načrtovanja ter vzpostavitvi harmonije med deležniki. V okviru projekta uvedbe poslovne inteligence trženja sem opredelil vlogo poslovnega arhitekta inteligence trženja pri ažurnem upravljanju z zahtevami, deležniki in presenečenji okolice s ciljem zagotavljanja kontinuiranega ohranjanja harmonije med deležniki in hkrati konstantnega uresničevanja načrtovane poslovne vizije. Iz organizacijskega vidika sem opredelil vlogo desne roke projektnega vodje, ki izvaja vlogo zaupnika uporabnikov, vlogo neformalne strokovne avtoritete ter vlogo taktičnega moderatorja harmonije deležnikov.

Rezultat magistrskega dela je dopolnjen vsebinski okvir uvedbe poslovnega arhitekta inteligence trženja v bančno okolje. Izvedena je bila sistemizacija problematike analitičnih priprav skozi prizmo ključnega posameznika. Praktični doprinos magistrskega dela je miselni okvir uvedbe ključnega posameznika v bančno okolje. Raziskovalni okvir je bil postavljen z namenom opredelitve velike slike t.i. visokonivojskega sondiranja in sistemiziranja problematike. Pri uporabi ugotovitev je potrebno upoštevati omejitve raziskovalnega modela. Raziskovanje je bilo izvedeno na podlagi izkušenj pri eni banki, skozi tehnološki vidik poslovne inteligence trženja ter z nekaj izkušenimi sogovorniki. Bodoči raziskovalni izzivi se torej lahko iščejo zlasti na področju uvedbe poslovnega arhitekta na drugih tehnoloških področjih, ter v statistični primerjavi uspešnosti uvedbe poslovno-inteligenčnih rešitev na projektih kjer je vloga poslovnega arhitekta uvedena v polnem pomenu besede in projektih kjer vloga poslovnega arhitekta ne obstaja oziroma je le delno uvedena. Bodoče raziskovalne izzive bi lahko iskali tudi v pomenu osebne analize za učinkovito upravljanje deležnikov ter v lojalnostnih metodah s ciljem dolgoročnega zadržanja poslovnega arhitekta v banki.

LITERATURA IN VIRI

1. Alcocer, J., Davies, S., Eldridge, A., & Flecher, L. (2016, 01. februar). Retail Banking 2020 Evolution or Revolution? *PWC*. Najdeno 01. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/banking-capital-markets/banking-2020.html>
2. Anjariny, A., Akram, Z., & Husnayati, H. (2012). Assessing Organizations Readiness toward Business Intelligence Systems: A Proposed Hypothesized Model. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://irep.iium.edu.my/30810/1/06516354.pdf>
3. Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*, 84(1), 32–33.
4. Cearley, D., Burke, B., & Walker, M. (2016, 29. februar). Top 10 Strategic Technology Trends for 2016. *Gartner*. Najdeno 1. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.gartner.com/doc/3231617?srcId=1-3132930191>
5. Chandler, N. (2014, 22. april). Business Intelligence and Performance Management Key Initiative Overview. *Gartner*. Najdeno 17. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.gartner.com/doc/2715117?ref=SiteSearch&stkw=BI%20success&fnl=search&srcId=1-3478922254>
6. Change Management Coach. (2015). *Force Field Analysis*. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.change-management-coach.com/force-field-analysis.html>
7. Cordoba, A. (2016, 12. januar). Three Reasons Reporting and Analytics Projects Fail and How to Avoid the Pitfalls. *SAS*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.sas.com/en_us/insights/articles/analytics/three-reasons-reporting-and-analytics-projects-fail-and-how-to-avoid-the-pitfalls.html
8. Coumaros, J., Stanislas, R., Chretien, L., Auliard, O., Buvat, J., & Clerk, V. (2014). *Big Data Alchemy: How can Banks Maximize the Value of their Customer Data?* Berlin: Capgemini Consulting.
9. Davenport, T. (2015, 21. oktober). 5 Essential Principles for Understanding Analytics. *HBR*. Najdeno 18. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/10/5-essential-principles-for-understanding-analytics>
10. Davies, M. (2011). Concept Mapping, Mind Mapping and Argument Mapping: What are the Differences and Do They Matter? *The International Journal of Higher Education Research*, 62(3), 279–301.
11. De Bono, E. (1990). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. New York: Harper & Row.
12. Dyche, J. (2012, 2. maj). End the Chaos: A Better Approach to Business Intelligence. *HBR*. Najdeno 20. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2012/05/end-the-chaos-a-better-approac>
13. Dyché, J., Geiger, J., McGivern, M., McKnight, W., & Zeid, A. (2011). BI Center of Excellence. *Business Intelligence Journal*, 16(1), 42–49.
14. FME Team. (2013). *Pestle Analysis*. Stratford: Free Management eBooks.
15. Gunther McGrath, R. (2011). Failing By Design. *Harvard Business Review*, 89(4), 76–77.

16. Hass, B. K. (2009). *Managing Complex Projects, A New Model*. Vienna: Management Concepts.
17. Heumader, C. (2016, 05. april). Stakeholder und deren Unzufriedenheit erkennen. *Agile IT*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.agile-it.at/stakeholder-und-deren-unzufriedenheiten-erkennen/>
18. Hidayanto, N., Kristianto, R., & Shihab, M. (2012, 02. julij). Business Intelligence Implementation Readiness: A Framework Development and Its Application to Small Medium Enterprises. *Academia*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.academia.edu/1525313/Measuring_Business_Intelligence_BI_Implementation_Readiness_A_Framework_Development_and_Its_Application_to_Small_Medium_Enterprises_SMEs_
19. International Institute of Business Analysis. (2015). *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge*. Toronto: IIBA.
20. Kimball, R., Ross, M., Thornthwaite, W., Mundy, J., & Becker, B. (2008). *The Data Warehouse Lifecycle Toolkit* (2nd ed.). Indianapolis: Wiley Publishing.
21. Knowlton, B. (2015). *Common Reasons BI Projects Fail*. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://knowlton-group.com/common-reasons-bi-projects-fail/>
22. Linden, A. (2015, 09. julij). Advancing Business With Advanced Analytics. *Gartner*. Najdeno 4. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.gartner.com/doc/3090420?srcId=1-3132930191>
23. Maklan, S., Knox, S., & Peppard, J. (2011, 03. avgust). Why CRM Fails-and How to Fix It. *HBR*. Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/product/why-crm-fails-and-how-to-fix-it/SMR392-PDF-ENG>
24. Matta, N., & Ashkenas, R. (2003). Why Good Projects Fail Anyway. *Harvard Business Review*, 81(9), 109–110.
25. Miller, L. (2016, 10. marec). Is CRM Synonymous with Failure? *Marketing Magnified*. Najdeno 21. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.marketingmagnified.com/2016/February/editors-cut?ROIID=279.118905&utm_source=Marketing+Magnified+February+2016&utm_medium=email&utm_campaign=Marketing+Magnified+February+2016
26. Olszak, C., & Ziemba, E. (2012). Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems in Small and Medium Enterprises on the Example of upper Silesia, Poland. *Interdiscip. J. Inf. Knowl. Manage. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7(1), 129–150.
27. Pettey, C., & Meulen, R. (2008, 10. oktober). Gartner Reveals Nine Fatal Flaws in Business Intelligence Implementations. *Gartner*. Najdeno 02. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/newsroom/id/774912>
28. Plummer, D. (2015, 2. oktober). Top Strategic Predictions for 2016 and Beyond The Future Is a Digital Thing. *Gartner*. Najdeno 15. decembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.gartner.com/doc/3142020?ref=SiteSearch&stkw=Failour&fnl=search&srcId=1-3478922254>

29. Popovič, A., Jaklič, J., & Simões Coelho, P. (2010). *Sposobnost absorpcije poslovnointeligentnih sistemov* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Power, B. (2015, 19. marec). Artificial Intelligence Is Almost Ready for Business. *HBR*. Najdeno 25. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/03/artificial-intelligence-is-almost-ready-for-business>
31. Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown: Project Management Institute.
32. Pukl, J., & Jaklič, J. (2013). *Pripravljenost na uvajanje sistema poslovne inteligence* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Raskino, M. (2015, 10. april). 2015 CEO Survey: Committing to Digital. *Gartner*. Najdeno 24. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.gartner.com/doc/3026817?ref=SiteSearch&sthkw=Executive%20Program%20Survey&fnl=search&srcId=1-3478922254>
34. Reshma Sameer, N., & Beom-Jin, C. (2010). *Critical Success Factor Framework for Customer Relationship Management and Business Intelligence Implementation* (magistrsko delo). Sacramento: California State University.
35. Rigby, D., & Ledingham, D. (2004). CRM Done Right. *Harvard Business Review*, 82(11), 118–119.
36. Simmers, C. (2004, 06. januar). A Stakeholder Model of Business Intelligence. *Hawaii 37 International Conference on System Sciences*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680223b.pdf>
37. Simonovič, M., & Popovič, A. (2014). *Dejavniki vpliva na namero kontinuirane uporabe poslovno inteligentnega sistema: model in empirična preverba* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Skočir, E. (2014). *Kontekstni diagram in tokovi podatkov* (interno gradivo). Ljubljana: Askit.
39. Strange, K., & Hostmann, B. (2003, 22. julij). BI Competency Center Is Core to BI Success. *Bus*. Najdeno 12. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bus.umich.edu/KresgePublic/Journals/Gartner/research/116400/116413/116413.pdf>
40. Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds*. New York: Doubleday.
41. Swap, W., & Leonard, D. (2014, 17. november). Artificial Intelligence Can't Replace Hard-Earned Knowledge – Yet. *HBR*. Najdeno 19. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2014/11/artificial-intelligence-cant-replace-hard-earned-knowledge-yet>
42. Štampihar, A., & Skočir, E. (2014). *Razumevanje IIBA poslovne analitike in njen pomen za banko* (interno gradivo). Ljubljana: Askit.
43. Taylor, M. (2014). *Mind Maps Quicker Notes, Better Memory, and Improved Learning 3.0*. San Bernardino: Michael Tylor.
44. Tully, J. (2016, 5. februar). Internet Of Things: Key Lessons to Date and Action Plan for 2016. *Gartner*. Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.gartner.com/doc/3210021?srcId=1-6470978028>
45. Vodapalli, N. (2009). *Critical Success Factors of BI Implementation* (magistrsko delo). Copenhagen: IT University of Copenhagen.

46. Williams, S., & Williams, N. (2007). *The Profit Impact of Business Intelligence*. Najdeno 22. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://hiotuxliwisbp6mi.onion.link/video/torrents.complete/Nonfiction%201700%20Sorted%20Ebooks%20Pack%20PHC/0123724996.Morgan.Kaufmann.The.Profit.Impact.of.Business.Intelligence.Dec.2006.pdf>
47. Williams, S., & Williams, N. (2014, 01. avgust). Assessing BI Readiness: The Key to BI ROI. *Decision path*. Najdeno 8. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.decisionpath.com/wp-content/uploads/2010/12/Assessing-BI-Readiness.pdf>
48. Wilson, J., & Bataller, C. (2015, 27. maj). How People Will Use AI to Do Their Jobs Better. *HBR*. Najdeno 19. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/05/how-people-will-use-ai-to-do-their-jobs-better>
49. Yayici, E. (2015). *Business Analysis Methodology Book*. Istanbul: Emrah Yayici.
50. Yeoh, W., & Koronios, A. (2010). Critical Success Factors For Business Intelligence Systems. *The Journal of Computer Information Systems*, 50(3), 23–32.