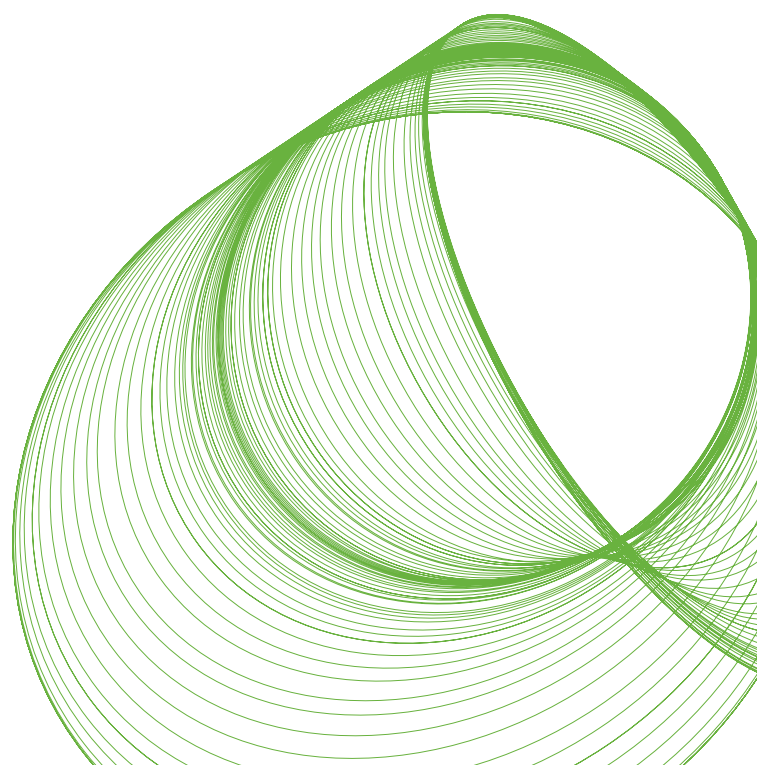


Бизнес-анализ для всех.
Десять ошибок, которых следует
избегать в новом десятилетии.



Введение

Бизнес-анализ (Business Intelligence, BI) появился двадцать лет назад как инструмент для помощи в принятии решений. Первоначально рассматривавшийся как прерогатива аналитиков и высшего руководства, бизнес-анализ постепенно становился более демократичным и доступным, поскольку в организациях приходило к пониманию того, что лица, принимающие решения, на всех уровнях и во всех отделах, нуждаются в доступе к актуальной и полноценной информации. Сегодня очевидным становится сильный сдвиг бизнес-анализа в сторону конsumerизации — ориентации на потребителя. Пользователи на своем рабочем месте требуют от программного обеспечения той же скорости и простоты использования, которые распространены инструменты, подобные Google, привнесли в их личную жизнь.

Короче говоря, новое поколение инструментов бизнес-анализа отказалось от трудоемких и сложных технологий и старается сделать рабочий процесс как можно более интуитивно понятным и приятным. Эта новая волна бизнес-анализа — BI 2.0 — обслуживает поколение технологически продвинутых, жаждущих информации пользователей. Отличающиеся новаторскими функциями, подобными обработке всей совокупности данных в оперативной памяти и ассоциативному анализу, мощные инструменты BI 2.0 вносят все больше элементов «самообслуживания» в подход к анализу и составлению отчетов. С ними нетехнические пользователи могут консолидировать ранее разрозненную информацию для получения более полного представления и анализа «на лету» — без помощи ИТ-отдела.

Поэтому программное обеспечение бизнес-анализа должно отвечать на любые вопросы. Но поскольку многие компании все еще упорно продолжают сохранять устаревшие технологии BI 1.0, лишь 13% британских компаний, опрошенных в 2009 году организацией NCC, отметили полную удовлетворенность своими системами бизнес-анализа. Фактически, несмотря то что на BI-системы расходуется более 7 млрд. в год (по данным корпорации IDC), в целом предприятия находятся в худшем положении, чем когда бы то ни было.

Согласно IDC, «проблемы, порождаемые при внедрении BI-систем, означают, что многие организации все еще изо всех сил пытаются широко развернуть бизнес-анализ». По существу, как показано ниже, есть десять общераспространенных ошибок, связанных с BI 1.0, которые мешают организациям получать максимальную отдачу от своих инвестиций в бизнес-анализ.

Ошибка 1

Отсутствие ясного определения бизнес-цели

Отсутствие определенной и продуманной цели с самого начала разрушает фундамент бизнес-анализа. Спросите себя: чего именно вы хотите добиться? Правильна ли ваша цель, какие выгоды принесет ее достижение вашему бизнесу? Достаточно ли ясна задача и как именно вы намерены оценивать степень ее выполнения?

Цели должны быть конкретными, но не слишком глобальными, и их следует увязать с вашим корпоративными интересами. Недавние исследования корпорации IDC показали, что изменчивость экономики заставляет организации сосредоточиться на тактических проектах с низкими начальными затратами и быстрой отдачей. Следовательно, для вас может оказаться полезным начать с нескольких легкодостижимых «быстрых побед», уже на начальных этапах гарантирующих поддержку со стороны всех заинтересованных лиц. Однако лучшие инструменты BI 2.0, такие как QlikView от компании QlikTech, в отличие от устаревших систем на основе OLAP-технологий, позволяют значительно сократить сроки реализации корпоративных проектов, поэтому вы можете быстро увеличить масштаб и достичь существенного успеха. IDC подтверждает это в своем докладе от 2009 года о бизнес-анализе: «Многим организациям [из числа опрошенных нами], удалось с помощью QlikView разработать первую версию своего аналитического решения за считанные часы или дни, так что разработчики смогли быстро продемонстрировать его первые преимущества для бизнеса. Большинство организаций в дальнейшем продолжили развитие своих BI-инициатив, ведя разработку по итеративной схеме и руководствуясь общей стратегией бизнес-анализа».

Результаты внедрений систем бизнес-анализа легко измерить в терминах окупаемости инвестиций, однако, приступая к делу с неопределенными, неосвязаемыми целями, вы рискуете потерять наступательный порыв своего проекта.

Конкретный пример

Британская компания ING Lease UK недавно продемонстрировала важность определения цели при внедрении QlikView. «Мы обратились к самому фундаментальному вопросу бизнеса: как компания делает свои деньги? — говорит ее генеральный директор Крис Стампер. — Теперь мы полностью понимаем механизмы образования прибыли и убытков и при рассмотрении доходности учитываем более ста показателей, включая сведения о клиентах, каналах продаж, объемах сделок и распределении рисков. В сущности, это рассеяло наши прежние ошибочные представления о том, что важно для бизнеса, и позволило нашим аналитикам сконцентрироваться на проведении нужных исследований и принятии правильных решений вместо того, чтобы просто компилировать и перетасовывать данные».

Ошибка 2

Неспособность осознать, что бизнес-анализ сопряжен с управлением изменениями

Успех проекта по внедрению BI-системы в значительной степени зависит от степени участия в нем бизнес-пользователей. Не стоит сбрасывать их со счетов: сотрудники, которых недооценивают, не привлекают к обсуждению и планированию изменений, наверняка будут сопротивляться непонятым нововведениям. Кроме того, бизнес-анализ изменяет не только процессы, но и поведение. Цель многих проектов бизнес-анализа состоит в том, чтобы создать культуру ответственности и непрерывного совершенствования, но неумение разъяснить людям все выгоды и преимущества может привести к недоразумениям. Управление эффективностью бизнеса — это не палка для битья; как следует из названия, это именно управление, а не просто измерение продуктивности. При правильном использовании оно может стать сильным мотивационным инструментом — каждый сотрудник сможет оценить свой вклад и получить награду за свой успех.

Поэтому вовлекайте людей на самых ранних этапах. Быстрые победы дадут ощущение успешности проекта и ускорят внедрение. Не заикливайтесь на технических аспектах проекта, сосредоточьтесь на обучении людей, которые будут пользоваться его результатами. Движущей силой управления изменениями становятся технологии BI 2.0 благодаря скорости развертывания и удобству использования. Если вместо многодневной разработки приложений вложить силы и средства в эффективную программу управления изменениями, то ваши инвестиции окупятся быстрее.

Ошибка 3

Неспособность вовлечь в процесс изменения нужных людей

Бизнес-анализ обычно является прерогативой финансовых отделов и ИТ-подразделений, но в новом десятилетии каждый, от члена совета директоров до рядового работника в торговом зале или производственном цехе, должен иметь свободный доступ к необходимой информации. Такой подход по принципу «самообслуживания» идет на смену традиционным моделям BI 1.0, которые концентрировались на поставке статичных predetermined отчетов, разработанных ИТ-отделом и устаревших уже в момент их внедрения, к тому же удовлетворявших потребности лишь горстки элитных пользователей.

Простота использования также приближает наступление новой эры в коллективном бизнес-анализе, где организации расширяют охват своих BI-стратегий, включая в них обмен информацией между внутренними и внешними пользователями. Старший вице-президент компании QlikView по маркетингу Энтони Дитон рассказывает: «Совместный бизнес-анализ может улучшить любую отрасль. Мы видели, что информация в руках пользователей воздействует на все, от эффективности цепочки поставок в производстве до оперативности обслуживания пациентов в пункте неотложной помощи».

Конкретный пример

Компания Henderson Group, владелец розничной сети SPAR и крупный франчайзер, внедрила QlikView, чтобы сделать информацию доступной для каждого сотрудника компании. После нескольких быстрых побед и разработки 60 приложений для всех подразделений компании, включая как собственные, так и сторонние супермаркеты, директор компании по информационным услугам Эндрю Логан отметил, что «люди, расталкивая друг друга, стремились заполучить эти инструменты, столь облегчающие им жизнь».

Ошибка 4

Неспособность обеспечить информационную открытость в реальном времени

... и, прежде всего, неспособность обеспечить какую бы то ни было открытость вообще. Проще говоря, если вы не знаете, в каком вы состоянии, как вы можете что-либо улучшить? Недостаток прозрачности ведет к промедлениям, оправданиям, упущенным возможностям и к такому стилю работы, при котором никто ни за что не отвечает и никто не готов поднять голову над бруствером и пойти в атаку.

Поэтому информационная открытость должна быть не столько на уровне отдела, сколько на индивидуальном уровне каждого работника. Как подчеркивает IDC: «Многие инициативы в области бизнес-анализа терпят неудачу из-за того, что организация еще не готова к информационной открытости и прозрачности, поскольку многие ее властные структуры опираются на людей «владеющих» информацией, которую они сами же и порождают в виде мутного потока электронных таблиц. Хотя это и не вопрос технологии, но хорошая технология может обеспечить прозрачность, если организация осознает ее необходимость». Демонстрация людям результатов их собственной деятельности подвигает их к свершениям. Даже простые информационные панели обеспечивают легко воспринимаемое графическое представление показателей, имеющих значение для большинства из них.

Давно прошли те дни, когда измерялись лишь финансовые показатели: новые технологии бизнес-анализа подразумевают, что те же методы анализа можно применять в целом ряде областей для получения действительно целостного представления о положении дел в вашем бизнесе. Возможность отслеживать такие финансовые показатели, как прибыли и убытки, наличный оборот и информация из главной бухгалтерской книги, воспринимается уже как само собой разумеющееся. Более доступными становятся такие ключевые рабочие показатели, как распределение ресурсов и планирование производства. Но самое лучшее в новых технологиях бизнес-анализа заключается в том, что они делают доступными для изучения совершенно новые области — например, экологические показатели оценки рыночных условий или внешние факторы, вроде импортных/экспортных пошлин. В новом десятилетии станут измеримыми даже социальные показатели: ваш бизнес-анализ будет регистрировать и категоризировать упоминания в Твиттере или отслеживать общественное восприятие вашей торговой марки.

Это новый фундамент для бизнес-анализа, который в прошлом страдал от нехватки времени и ресурсов, потребляемых для измерения тех же основных финансовых показателей. Отслеживание экологических и социальных показателей станет новым измерением в нашей системе знаний, поскольку предприятия стремятся позиционировать себя все более инновационными способами.

Ошибка 5

Неспособность к действию

Открытость без действия бесполезна. Когда реализация проекта затягивается надолго, теряется наступательный порыв и можно легко впасть в бездействие, не реагируя на полученную ценную информацию. Ответственность за это лежит на генеральном директоре и высших руководителях, которые должны демонстрировать свою готовность действовать, получив информацию. Проведение регулярных совещаний и создание комиссий способно обеспечить мощную обратную связь — бизнес-анализ должен использоваться не только для понимания существующего положения вещей, но также для измерения результатов ваших действий.

Только активно действуя и измеряя свое продвижение к цели, вы сможете поддерживать вовлеченность остальных. От этих новых возможностей не будет проку, если вы не используете их для совершенствования бизнеса и не можете наглядно продемонстрировать их полезность. Так что куйте железо, пока горячо, и выгоды будут замечены и оценены.

Ошибка 6

Потеря управления

Поистине бизнес-анализ — столь мощный инструмент, что зачастую организации бывают просто ошеломлены его потенциалом. Как у ребенка в кондитерском магазине, иногда возникает искушение съесть все, до чего можно дотянуться. Постарайтесь сконцентрироваться на том, что действительно важно для дела и приносит пользу, не увлекаясь измерениями, регистрацией и распространением данных ради самих данных. Не теряйте из виду свои цели: смысл не в том, чтобы генерировать как можно больше данных, а в том, чтобы очистить сырые данные и превратить их в значимую информацию, дающую основания для действий.

Так что не надо усложнять, потратьте время на выбор правильных ключевых показателей эффективности своего бизнеса (Key Performance Indicator, KPI), вместо того чтобы просто следить за всеми доступными показателями. В отчете от 2009 года, посвященном вопросам бизнес-анализа и управления эффективностью, аналитики компании Aberdeen Group отметили: «Предприятия процветают или терпят неудачу в зависимости от правильности выбора своих показателей KPI. Руководители все больше чувствуют необходимость введения продуманной системы показателей во всех областях своего бизнеса и передовые компании в два раза чаще готовы проводить аудит своих стратегических KPI».

Ошибка 7

Недостаточная поддержка со стороны руководства

Чтобы поддерживать проекты на плаву и подогревать заинтересованность каждого, кто в них участвует, нужно постоянное внимание со стороны высшего руководства. Наиболее прогрессивные стратегии бизнес-анализа находятся в состоянии непрерывающегося развития: вместо стратегии «большого взрыва» они придерживаются тактики непрерывного совершенствования.

При таком подходе «последовательных шагов» жизненно важным становится вопрос обмена информацией, независимо от того, насколько хороши или плохи новости. Необходимо непрерывно отслеживать и измерять жизненно важные факторы успеха, а ресурсы для этого должны быть выделены руководством с первого же дня. Последовательная и целенаправленная поддержка сверху демонстрирует важность проекта и помогает ему внедриться в культуру компании и занять подобающее место среди корпоративных ценностей.

Ошибка 8

Развертывание неподходящей технологии

Как очевидно из вышесказанного, получение полезных результатов в первые же недели и даже дни побуждает людей к изменению их поведения. Поэтому выбранная технология должна обеспечивать такие результаты. Сложное, громоздкое или сильно зависящее от услуг ИТ-отдела технологическое решение не позволяет быстро добиться успеха и сдерживает энтузиазм наступательного порыва. И все же многие ИТ-директора и менеджеры все еще тратят миллионы на такие неудобные, ресурсозатратные системы, как OLAP и информационные хранилища, для которых требуется привлекать многочисленные группы специалистов для разработки набора predetermined отчетов. Такие дорогостоящие и устаревшие технологии вот причина, по которой более половины проектов внедрения систем бизнес-анализа не приносят ожидаемой выгоды (по данным компании Gartner).

Как утверждается в докладе IDC от 2009 года об успехах и ценности бизнес-анализа: «Организациям нужен способ быстрой разработки и внедрения приложений бизнес-анализа, простых и удобных, но достаточно мощных, чтобы выдавать детальную информацию, пригодную в качестве руководства к действию».

Инструменты BI 2.0 дают в руки пользователю стимул для проведения изменений. Возглавляемое программой QlikView (по мнению компании Gartner, «наиболее эффективным инструментом бизнес-анализа из представленных на рынке») новое поколение технологий самообслуживания максимально ориентировано на пользователей – использовать его легко и просто, а преимущества быстро становятся очевидны для всех.

Подход «пользователь превыше всего» характерен для QlikView не только на стадии развертывания. Обладая уникальным патентованным механизмом ассоциативных запросов (Associative Query Logic, AQL), программа QlikView позволяет пользователям изучать свои данные, исследуя взаимосвязи и проверяя идеи, подходя к делу творчески, продуктивно и изобретательно.

Эксперт по психологии доктор Питер Хьюс поясняет: «Механизм AQL был разработан так, чтобы наилучшим образом соответствовать способу человеческого мышления. Этот уникальный подход поддерживает гибкий анализ данных, вместо того чтобы жестко задавать его параметры. Поэтому он весьма часто подбрасывает ответы на такие вопросы, о которых пользователи раньше даже не задумывались».

Ошибка 9

Неспособность использовать простую и практичную схему реализации

Тщательный выбор правильной технологии - это лишь начало длинного пути по преодолению потенциальных проблем, и важно реализовать свой выбор простым и практичным способом. Небольшие, оперативные, узко фокусированные проекты с меньшей вероятностью «съедят» все ресурсы и исчерпают кредит доверия, поэтому сконцентрируйтесь на конкретных целях и удостоверьтесь, что они полностью обеспечены ресурсами. Разумеется, пользователей нужно будет обучить, но если это обучение займёт более трёх дней, вы должны понимать, что имеете дело с неподходящей технологией.

Помните: вы стремитесь к скорейшему достижению цели, а не к техническим завоеваниям. Сегодня главным приоритетом является окупаемость инвестиций, так что срок окупаемости должен измеряться днями.

Конкретный пример

WH Smith, одна из ведущих розничных компаний Великобритании, первоначально развернула QlikView для 15 пользователей, и ее первое приложение было готово через месяц. Система быстро распространилась на всю компанию, и теперь QlikView используется для анализа продаж, востребованных товаров, цен, маркетинговых акций, коэффициентов выполнения заказов и демографической информации о клиентах. Реализация не потребовала никакого формального обучения. «На первой же неделе реализации, — комментирует директор по прямым операциям Стюарт Ривет, — мы исследовали такие области бизнес-статистики, которых никогда ранее не касались».

Ошибка 10

Выбор пути наименьшего сопротивления

Эффективные стратегии бизнес-анализа подразумевают принятие изменений. Они занимают вопросы, на которые вы хотите знать ответы, но боитесь задавать. Иногда они вынуждают вас принимать жесткие решения или требуют от вас преодоления сопротивления со стороны отдельных людей и целых департаментов, защищающих свои данные. Это означает, что на пути к окончательному внедрению придется много и вдумчиво заниматься переговорами на местах.

Но вы можете довериться бизнес-анализу. Он даст вам полное и правдивое представление о реальном положении дел, так что вы, по крайней мере, сможете принимать решения, основываясь на фактах, а не на вере. Иногда он показывает удивительные вещи: например, в ходе презентации для ведущего поставщика мобильных телефонов программа QlikView выявила ненужные расходы общей суммой в 3 млн фунтов стерлингов. Суть в том, чтобы принимать решения и меры, когда ваш бизнес-анализ указывает на их необходимость.

Заключение

«В большинстве организаций бизнес-анализ является абсолютным приоритетом», — говорит Рита Соллам, директор по исследованиям в компании Gartner. Это подтверждается прогнозами ежегодного роста рынка систем бизнес-анализа на 17%, по данным недавнего отраслевого отчета. Но несмотря на то что потенциальные выгоды бесспорны и очевидны, существуют риски, связанные с выбором чрезмерно сложной технологии или отсутствием эффективной программы управления изменениями во время реализации.

Описанные выше проблемы возникают в значительной степени из-за чрезмерного внимания к ИТ-аспектам проекта бизнес-анализа и отсутствия такового к вопросам управления изменениями в поведении и культуре, которые проект вызывает. Следовательно, этих проблем легче всего избежать, выбирая быструю в реализации и простую в использовании интуитивную технологию — один из инструментов бизнес-анализа нового поколения, в котором акцент делается на самостоятельные исследования и коллективную работу, без впадения в кабальную зависимость от ИТ-отдела.

Эти новые концепции, воплощенные в прогрессивных, ориентированных на массового пользователя инструментах, подобных QlikView, далеко отстоят от традиционных OLAP-технологий, обходящихся предприятиям в миллионы, но неспособных выйти на обещанный уровень глубины и качества знаний. Такие технологии вскоре начинают рассматриваться как дорогостоящие, бесполезные, устаревшие и не поспевающие за потребностями современных, динамичных организаций.

Важно также отчетливо понимать, чего можно ждать от новой технологии, — проблемы, которые она должна решить, и цели, которых она поможет достичь. Только тогда ее успех можно эффективно измерить.

И если выбраны правильные цели, успех появится там, где вы нуждаетесь в нем больше всего. Более ответственные, вдохновленные, сосредоточенные и полные энтузиазма сотрудники. Более эффективные процессы и распределение ресурсов. Непрерывное повышение продуктивности и понимание новых возможностей.

Так каковы ваши цели? Что их достижение означает для вашего бизнеса? Задумайтесь об этом сегодня — второе поколение средств бизнес-анализа поможет вам в любых ваших устремлениях.