

Krok 16: Ocena wydania

Tu omówiono następujące tematy:

- * Rzeczy do rozważenia przy ocenie wersji
- * Wytyczne dotyczące korzystania z koncepcji wydania aplikacji podczas tworzenia aplikacji BI
- * Jak zorganizować spotkanie przeglądowe po wdrożeniu, w tym kiedy i gdzie zaplanować sesję, kogo zaprosić i o czym dyskutować
- * Przebieg procesu sesji przeglądu powdrożeniowego, w tym odpowiedzialność za przeprowadzenie spotkania
- * Krótkie opisy działań związanych z oceną wydania, rezultatów wynikających z tych działań oraz zaangażowanych ról
- * Ryzyko niewykonania kroku 16

Rzeczy do rozważenia

Przegląd powdrożeniowy

- * Jak szybko po wdrożeniu powinniśmy zaplanować formalny projekt recenzji?
- * Czy sesję przeglądową powinien przeprowadzić sponsor biznesowy czy kierownik projektu? A może powinniśmy poprosić przeszkolonego facylitatora, który nie był zaangażowany w projekt BI, aby poprowadził sesję powtórkową?
- * Kto powinien wziąć udział w sesji przeglądowej?
- * Czy powinno odbywać się poza siedzibą firmy? Gdzie?
- * Kto przygotuje i rozprowadzi agendę?
- * Jakie tematy powinny pojawić się na agendzie?
- * Kto będzie odpowiedzialny za robienie notatek?
- * Czy zaprosimy interesariuszy z innych działów?
- * Czy zaprosimy właścicieli danych?
- * Kto będzie śledzić przypisane czynności do wykonania? Kierownik projektu?
- * W jaki sposób prześlemy innym zespołom i interesariuszom wnioski wyciągnięte z przeglądu? Kto jeszcze może na tym skorzystać recenzja?

Miary sukcesu

- * Czy sponsor biznesowy jest zadowolony z aplikacji BI?
- * Czy ludzie biznesu lubią aplikację BI? Czy to jest łatwe w obsłudze?
- * Co oni lubią? Co im się nie podoba? Czemu?
- * Czy używają repozytorium metadanych? Czy uważają to za pomocne?

* Czy sponsor biznesowy chce wesprzeć kolejną aplikację BI?

Plany na następne wydanie

* Czy mamy pozostałe wymagania, które nie zostały wdrożone z powodu ograniczeń czasowych lub innych ograniczeń projektowych?

* Czy wiemy, jak chcemy sprostać tym wymaganiom? Czy przejdą do następnego wydania? Czy zostaną zmienione priorytety?

* Czy planujemy kolejne wydanie tej aplikacji BI dla tego samego obszaru biznesowego?

* Czy przechodzimy do innego działu i innego sponsora biznesowego?

* Czy chcemy zaprosić nowego sponsora biznesowego na sesję przeglądowną jako jeden z interesariuszy?

* Czy jesteśmy przygotowani, aby następnym razem podzielić główny zespół na dwie grupy, aby móc jednocześnie pracować nad dwoma projektami BI?

* Kto będzie kontynuował pracę w następnej wersji tej aplikacji BI?

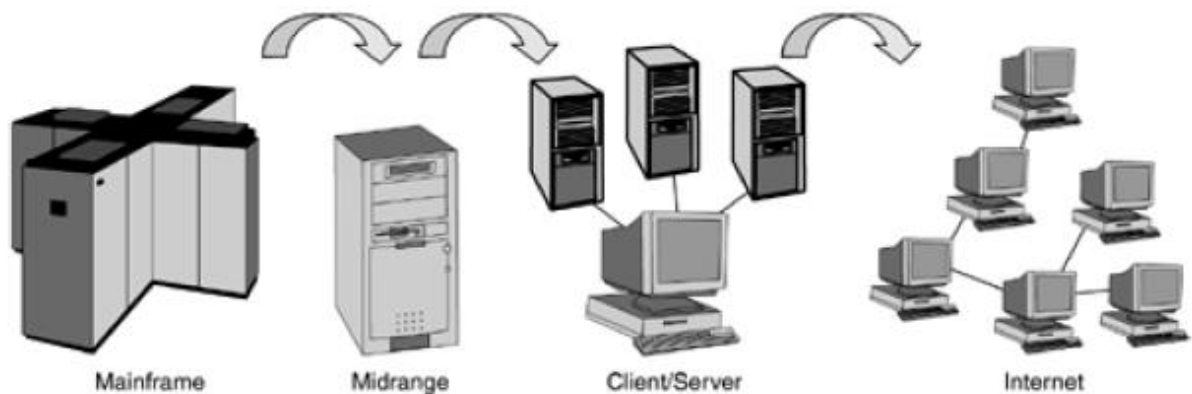
* Kto poprowadzi nowy projekt BI dla nowego sponsora biznesowego?

Budowanie środowiska wspierającego decyzje BI to niekończący się proces. W przeciwieństwie do większości systemów operacyjnych, które mają ściśle określone funkcje, aplikacje BI muszą ewoluować, aby sprostać pojawiającym się potrzebom informacyjnym. W miarę jak zmieniają się potrzeby i cele Twojej organizacji, zmienia się również środowisko wspierające decyzje BI. Nie ma praktycznego sposobu, aby przewidzieć wszystkie możliwe pytania w początkowym projekcie środowiska wspomaganego decyzji BI lub jakiegokolwiek aplikacji BI. Najlepsze, co możesz zrobić w danym momencie, to mieć środowisko, które wspiera bieżące cele organizacyjne i które można łatwo dostosować do nowych celów. Zaplanuj projektowanie elastycznych i łatwych do zmiany aplikacji BI, aby mieć możliwość ich modyfikowania, gdy zmienią się cele organizacji. Dotyczy to wszystkich inicjatyw BI, od małych wydziałowych baz danych po duże, przemysłowe hurtownie danych przedsiębiorstw. Przygotuj się na modyfikację wszystkich aplikacji BI i docelowych baz danych BI w przyszłych wydaniach, aby zapewnić nowe możliwości zapytań i raportowania oraz więcej danych.

Koncepcja wydania aplikacji

Projekty BI wprowadzają wiele nowych praktyk: nowe techniki analityki biznesowej, nowe techniki prototypowania, nowe techniki projektowania, nowe architektury i nowe technologie. Praktyki te są stosunkowo nowe nie tylko dla organizacji, ale także dla branży technologii informatycznych (IT) jako całości. Ponadto projekty BI zwykle wiążą się ze znacznym poziomem inwestycji kapitałowych. Wszystkie te czynniki sprawiają, że menedżerowie IT i dyrektorzy biznesowi są dość niespokojni. Gdy aplikacja BI nie działa bezbłędnie lub nie jest ukończona w momencie początkowego wdrożenia, niektórzy menedżerowie IT i dyrektorzy biznesowi bardzo się denerwują. Musi nastąpić zasadnicza zmiana w sposobie podejścia menedżerów IT i dyrektorów biznesowych do projektów BI. Podejście „zrób to dobrze za pierwszym razem” nigdy nie zadziałało, mimo że ludzie od lat udawali, że tak jest – lub że powinno. To błędne przekonanie powinno być już dawno temu położyć kres. Żaden poważny wynalazek ani znaczące przedsięwzięcie nigdy nie zadziałało prawidłowo za pierwszym razem. Zwykle dobre rzeczy ewoluują z czasem. Natura ewoluuje. Ten fakt jest powszechnie akceptowany. Technologia ewoluuje i ten fakt jest również akceptowany. Ale prawda, że oprogramowanie również

ewoluuje, zwykle nie jest akceptowana, przynajmniej nie wtedy, gdy oprogramowanie jest opracowywane we własnym zakresie.



Gdy oprogramowanie jest kupowane od dostawcy, łatwiej jest zaakceptować niedoskonały i ewoluujący produkt, ponieważ sprzedawca oprogramowania nigdy nie obiecuje, że pierwsze wydanie produktu będzie ostatnim. Sprzedawcy również nigdy nie twierdzą, że ich oprogramowanie nie będzie musiało być ulepszane; wręcz przeciwnie, chcemy je wzmocnić. Dlaczego zatem mamy dokładnie przeciwne oczekiwania wobec oprogramowania opracowanego wewnątrz? Na przykład, gdy dostawcy publikują nowe wersje swoich produktów, wprowadzają nowe funkcje, nowe ekrany, nowe moduły - i oczywiście pewne poprawki wadliwych części w poprzedniej wersji. Czasami nowa wersja oprogramowania jest całkowicie przeprojektowana i nie jest nawet kompatybilna z poprzednią wersją. Nie wahamy się płacić dobrych pieniędzy za uaktualnienie zakupionego oprogramowania na tych warunkach. Ale kiedy wewnątrzni technicy IT muszą przeprojektować docelową bazę danych BI lub fragmenty aplikacji BI po trzecim lub czwartym wydaniu, sytuacja jest traktowana jak katastrofa. Organizacje muszą zaakceptować fakt, że aplikacje opracowane wewnątrz ewoluują w czasie, tak jak robią to produkty dostawców oprogramowania. Dlatego nadszedł czas, aby przyjąć koncepcję wydania aplikacji.

Wytyczne dotyczące korzystania z koncepcji wydania

Podczas tworzenia aplikacji BI w ramach koncepcji wydania, IT i kierownictwo biznesowe musi uzgodnić i przestrzegać kilku podstawowych wytycznych (Tabela 16.1). Postępując zgodnie z tymi wytycznymi, nigdy nie powinno być żadnych obaw o kompletność aplikacji BI w jej pierwszym wydaniu. Wszelkie niekompletne funkcje, które zostały wynegocjowane poza zakresem z powodu nieprzewidzianych utrudnień na wyłączność, zostaną dołączone do nowej funkcji w następnej lub przyszłej wersji. Kierownictwo firmy musi zdecydować, jak długo odroczyć funkcjonalność, a decyzja prawdopodobnie będzie oparta na priorytetach nierozstrzygniętych wymagań.

Wytyczne dotyczące wersji aplikacji BI

Nakazy i zakazy dotyczące wydań aplikacji

- * Wydania powinny być dostarczane co trzy do sześciu miesięcy (pierwsze wydanie potrwa dłużej).
- * Wydania muszą mieć bardzo małe i łatwe w zarządzaniu rezultaty.
- * Oczekiwania dotyczące rezultatów muszą być zarządzane w sposób ciągły i muszą pozostać realistyczne.
- * Wydanie nie musi oznaczać ukończonej aplikacji BI. Ukończenie aplikacji BI może zająć kilka wersji.

- * Pierwsze wydanie aplikacji BI powinno zawierać tylko podstawy.
- * Kierownictwo firmy musi być gotowe zaakceptować częściowe dostarczenie aplikacji BI (np. podstaw).
- * Nic nie jest odlewane w betonie. Wszystko do negocjacji. Obejmuje to zakres, harmonogram, budżet, zasoby i jakość.
- * Infrastruktura przedsiębiorstwa, zarówno techniczna, jak i nietechniczna, musi być solidna.
- * Metadane muszą być integralną częścią każdego wydania; w przeciwnym razie wydania nie będą możliwe do opanowania.
- * Proces rozwoju musi być solidny i elastyczny. Opracowywanie wydań przypomina prototypowanie, ale wysiłek jest bardziej zdyscyplinowany i kontrolowany, ponieważ wyniki są traktowane jako produkty warte produkcji.
- * Projekty, programy i narzędzia muszą być elastyczne, aby umożliwić okazjonalne przeprojektowanie docelowych baz danych BI i aplikacji BI.
- * Nowe wymagania muszą być poddane selekcji i priorytetyzacji; zakres jest ściśle kontrolowany i utrzymywany na niskim poziomie dla każdego wydania BI.
- * Małe błędy lub defekty są usuwane zgodnie ze ścisłymi procedurami kontroli zmian podczas opracowywania wersji.
- * Duże błędy lub defekty są odraczane do kolejnego wydania poprzez usunięcie funkcji lub danych związanych z problemem.
- * Gdy odroczone funkcje lub dane zostaną zaimplementowane w przyszłej wersji, kierownictwo biznesowe musi nadać priorytet kolejności dostarczania odroczonego wymagań.

Jeśli czas jest krytycznym ograniczeniem projektu, wykorzystanie koncepcji wydania do dostarczenia częściowej aplikacji o wysokiej jakości jest znacznie lepsze niż dostarczenie kompletnej aplikacji z wieloma defektami i brudnymi danymi.

Recenzje powdrożeniowe

Przegląd powdrożeniowy należy przeprowadzić po każdym projekcie BI, niezależnie od tego, czy aplikacja BI działa bez zarzutu, czy ma problemy. Niezbędne jest uczenie się z każdego projektu w celu poprawy jakości oraz szybkości procesu rozwoju przyszłych aplikacji BI. Sesja przeglądu powdrożeniowego to także doskonałe forum dla menedżerów IT i kadry zarządzającej, aby zaznajomić się z dynamicznym procesem rozwoju i koncepcją wydania aplikacji BI. Ponadto sesja przeglądowa jest idealnym miejscem do dzielenia się zdobytymi doświadczeniami z innymi zespołami projektowymi, a także z innymi menedżerami biznesowymi w organizacji. To długa droga w kierunku uczynienia niezbędnej zmiany kultury bardziej naturalną i akceptowalną. Przeglądane tematy mogą obejmować harmonogram, budżet, satysfakcję, zakres, umiejętności negocjacyjne, personel, umiejętności i szkolenia, planowanie i raportowanie projektów oraz podejście do rozwoju (metodologia), a także wykonawców, konsultantów i dostawców lub dowolny inny ogólny temat. Tabela 16.2 zawiera kilka sugerowanych pytań przeglądowych dla tych tematów.

Sugerowane pytania dotyczące przeglądu po wdrożeniu

Tematy przeglądu powdrożeniowego

Harmonogram

- * Czy projekt przyszedł na czas?
- * Jeśli nie, dlaczego nie? Czy harmonogram był realistyczny? Co nas spowolniło?
- * Jak następnym razem możemy zapobiec opóźnieniom?

Budżet

- * Czy projekt zmieścił się w budżecie?
- * Jeśli nie, dlaczego nie? Czy budżet był realistyczny?
- * Jak następnym razem możemy zapobiec przekroczeniu kosztów?

Zadowolenie

- * Czy osiągamy oczekiwane korzyści w zakresie zwrotu z inwestycji (ROI)?
- * Czy narzędzie przetwarzania analitycznego online (OLAP) oraz inne narzędzia dostępu i analizy spełniają analityczne potrzeby biznesowe?

Zakres

- * Czy w trakcie projektu zgłoszono zmiany zakresu? Czy zmiany zakresu zostały wprowadzone w wyniku prototypowania?
- * Czy przeanalizowano i zmierzono wpływ? Jaki był wpływ? Czy można było tego uniknąć?
- * Czego dowiedzieliśmy się o zmianach zakresu i istniejącej procedurze kontroli zmian?

Umiejętności negocjacyjne

- * Czy wszystkie wymagane funkcje i dane zostały zaimplementowane? Czy zakres musiał być renegotjowany?
- * Czy inne ograniczenia projektu musiały być renegotjowane (czas, jakość, zasoby, budżet)?
- * Czy proces renegotjacji był bezbolesny, czy też wywołał tarcia między ludźmi biznesu a personelem IT?
- * Co należy zrobić, aby usprawnić proces renegotjacji?

Rekrutacja

- * Czy podczas projektu straciliśmy jakieś kluczowe osoby?
- * Dlaczego odeszli? Jaki był wpływ ich odejścia?
- * Jak możemy uniknąć tego rodzaju strat w przyszłości?
- * Czy główny zespół był odpowiednio obsadzony? Czy było za mało lub za dużo członków zespołu?
- * Czy role i obowiązki zostały odpowiednio przydzielone?
- * Czy członkowie zespołu dobrze ze sobą współpracowali? Czy było tarcie? Jeśli tak, jaki był powód tarcia?

* Jak możemy zwiększyć ducha zespołu i morale zespołu w przyszłości?

Umiejętności i szkolenia

* Czy umiejętności członków zespołu były wystarczające? Czy zapewniono szkolenie „w sam raz i dokładnie na czas”, czy też podczas projektu wymagane było „szkolenie w sytuacjach awaryjnych”?

* Czy przeprowadzone szkolenie było skuteczne? Co należy zrobić inaczej następnym razem?

Planowanie i raportowanie projektu

* Czy zespół podał „rzeczywisty czas” zgodnie z prawdą? Jeśli nie, dlaczego nie?

* Czy działania zostały prawidłowo oszacowane? Jeśli nie, czy wiemy, dlaczego zostały przeszacowane lub niedoszacowane?

* Czy nasza procedura śledzenia czasu i raportowania statusu projektu działa? Jak możemy to poprawić?

* Jakie inne lekcje nauczyliśmy się o planowaniu, śledzeniu i raportowaniu projektów?

Podejście rozwojowe

* Czy wybraliśmy odpowiednie kroki, czynności i zadania z Business Intelligence Roadmap? Jeśli nie, dlaczego nie?

* Czy pominięto ważne zadania? Czy uwzględniono niepotrzebne zadania?

* Czy do tworzenia aplikacji stosowaliśmy operacyjne podejście prototypowe?

* Zdziałało? Jakie były korzyści?

Wykonawcy, Konsultanci i Sprzedawcy

* Czy skutecznie korzystaliśmy z zewnętrznych konsultantów lub wykonawców?

* Czy przekazali swoją wiedzę naszym pracownikom?

* Jakie wnioski wyciągnęliśmy z negocjacji z dostawcami?

* Czy sprzedawcy przestrzegali zasad lub próbowali je obejść? Jak możemy kontrolować tę sytuację w przyszłości?

Ogólny

* Czy komunikacja była skuteczna?

* Czy ludzie biznesu byli dostępni w razie potrzeby?

* Jakie inne lekcje nauczyliśmy się? Co należy zrobić inaczej następnym razem?

Organizacja przeglądu powdrożeniowego

Podczas organizowania przeglądu projektu rozważ następujące kwestie.

* Jak przygotować się do przeglądu: Kierownik projektu musi poświęcić trochę czasu na przygotowanie się do przeglądu poprzez:

- Badanie dziennika problemów, aby zobaczyć, które problemy zostały skutecznie rozwiązane, a które nie
- Ocena procedury kontroli zmian pod kątem jej skuteczności,
- Przegląd planu projektu w celu ustalenia, czy wszystkie odpowiednie zadania zostały uwzględnione
- Badanie szacunkowych i rzeczywistych czasów realizacji zadań na planie projektu w celu określenia, które zadania zostały niedoszacowane, a które przeszacowane
- Odnotowywanie wszelkich problemów z platformą technologiczną, takich jak problemy z narzędziami lub ich dostawcami, sprzętem, siecią itd.
- Przeglądanie budżetu w celu sprawdzenia, czy rzeczywiste wydatki są zbliżone do szacowanych
- Ocena efektywności sesji szkoleniowych

Wszystkie te elementy są potencjalnymi tematami do dyskusji podczas przeglądu.

* Kiedy zaplanować przegląd: Zaleca się odczekanie dwóch miesięcy po wejściu do produkcji przed przeprowadzeniem formalnego przeglądu aplikacji BI. To da zespołowi projektowemu czas na wyeliminowanie wszystkich usterek, które są powszechne w ciągu pierwszych kilku tygodni po uruchomieniu. Da to również kierownikowi projektu i sponsorowi biznesowemu czas na:

- Przejrzyj kartę projektu, plan projektu, raporty z projektu, projekt działania i budżet
- Zbieraj informacje i metryki dotyczące wykorzystania aplikacji BI, docelowych baz danych BI i repozytorium metadanych
- Zorganizuj spotkanie

* Gdzie odbyć przegląd: Sesja przeglądowa powinna odbyć się poza siedzibą firmy. Pagery i telefony komórkowe powinny być używane tylko w nagłych wypadkach; nie powinny dzwonić podczas sesji. Sala powinna być przygotowana jako sala konferencyjna wyposażona w:

- Kilka flipchartów
- rzutnik lub projektor danych
- Markery i taśma maskująca
- Dwa laptopy, jeden dla moderatora i jeden dla skryby
- Kawa-dużo mocnej kawy

* Jak długo powinien trwać przegląd: Dobrze zorganizowana, dokładna recenzja zwykle trwa dwa pełne dni, szczególnie w przypadku pierwszego wydania nowej aplikacji BI. Jednakże, jeśli brakuje czasu lub jeśli wydanie miało niewielki zakres i wysiłek bez znaczących przeszkód, można zaplanować jeden pełny dzień z opcją sesji kontrolnej w ciągu dwóch tygodni, jeśli to konieczne.

* Kto powinien wziąć udział w przeglądzie: Do udziału w przeglądzie należy zaprosić wszystkich członków zespołu z zespołu podstawowego i zespołu rozszerzonego. Muszą być przygotowani do wniesienia wkładu. Oznacza to, że muszą przejrzeć program i przygotować się do omówienia wymienionych w nim tematów. Muszą również przejrzeć wszelkie przesłane im dokumenty z wyprzedzeniem i być przygotowanym do ich omówienia. Krótko mówiąc, każdy członek zespołu projektowego powinien być aktywnym uczestnikiem!

* Co należy omówić podczas przeglądu: Wstępny porządek obrad powinien zostać opublikowany około cztery tygodnie przed planowaną sesją przeglądu.

- Wstępny program powinien zawierać listę wszystkich tematów, w tym wprowadzenie i podsumowanie, z szacowanym przydziałem czasu dla każdego tematu.

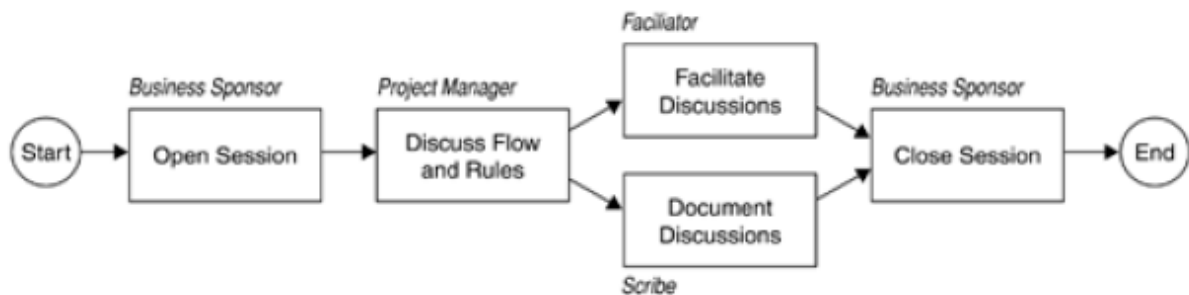
- Szacunki czasu muszą uwzględniać złożoność tematu i liczbę uczestniczących osób.

- Każdy zaproszony powinien mieć możliwość dodania do porządku obrad i przedłożenia wszelkich istotnych dokumentów do przejrzenia.

- Na około dwa tygodnie przed sesją przeglądowną należy przesłać uczestnikom ostateczną agendę i wszystkie dokumenty.

Przebieg sesji przeglądu powdrożeniowego

Przebieg sesji powdrożeniowej są bardzo ustrukturyzowane i przebiegają według określonej procedury, której grupa musi przestrzegać. Rysunek ilustruje typowy przebieg sesji przeglądownej.



Niektóre osoby prowadzą pewne części spotkania, jak opisano pokrótce poniżej.

* Sponsor biznesowy powinien otworzyć spotkanie i przedstawić wprowadzenie przed przekazaniem spotkania kierownikowi projektu. Pod koniec sesji sponsor biznesowy powinien zamknąć spotkanie.

* Kierownik projektu powinien omówić przebieg, zasady i oczekiwania związane z przeglądem, a następnie przekazać spotkanie wykwalifikowanemu moderatorowi.

* Facylitator powinien poprowadzić grupę przez tematy w porządku obrad. Do obowiązków facylitatora należą:

- Poproszenie osoby, która jest właścicielem tematu w agendzie, o przedstawienie tematu

- Pozyskiwanie komentarzy i informacji zwrotnych od innych uczestników

- Zapewnienie, że spotkanie nie ugrzęźnie w żadnym temacie

- Monitorowanie przydzielonego czasu na każdy temat i przerywanie dyskusji po przekroczeniu limitu czasu, w którym to momencie

facylitator musi tymczasowo przekazać spotkanie kierownikowi projektu w celu podjęcia decyzji

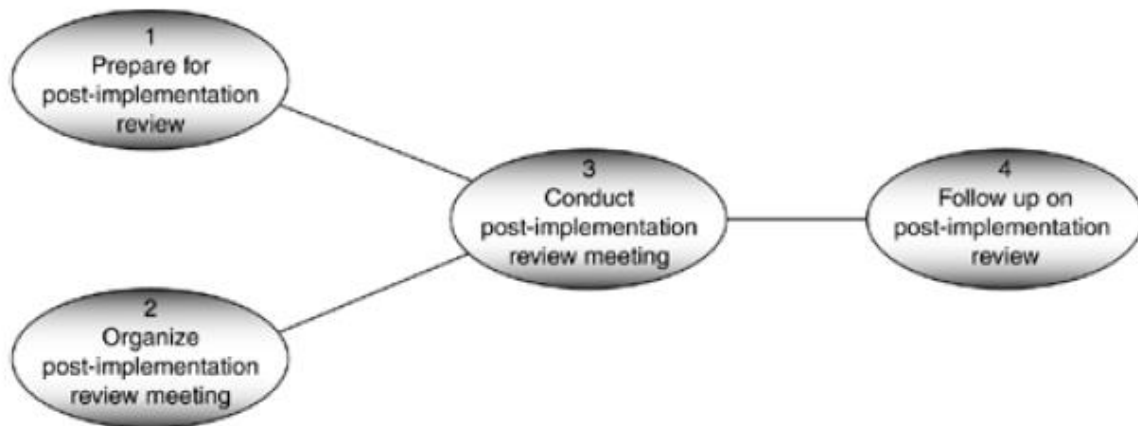
* „Skryba” to osoba, która nie była zaangażowana w projekt BI. Głównym celem zatrudniania zewnętrznego skryby jest posiadanie kompetentnego, ale neutralnego osoby wykonującej notatki, która:

- Dokumentuje najważniejsze informacje ze wszystkich rozmów i komentarzy
- Dokumenty identyfikujące elementy działań i do kogo zostały przypisane

Jeśli na dany temat potrzeba więcej czasu, kierownik projektu i sponsor biznesowy muszą zdecydować, czy kontynuować dyskusję poza wyznaczonym czasem, czy też skrócić temat i przedyskutować pozostałe tematy w porządku obrad. W każdym przypadku należy zwołać drugie spotkanie, aby zakończyć dyskusję na temat przerwanej tematu lub poruszyć inne tematy, które musiały zostać usunięte z porządku obrad podczas tego spotkania. Pod koniec sesji przeglądu wszystkie czynności do wykonania są przeglądane, a osoba, której przypisano czynność do wykonania, szacuje datę zakończenia lub datę odpowiedzi (datę, w której zostanie podana szacunkowa ocena nakładu na wykonanie czynności). Grupa musi zdecydować, kto otrzyma zadanie kontynuacji działań i czy konieczne jest kolejne spotkanie (a jeśli tak, to jak szybko).

Działania związane z oceną wydania

Czynności oceny wydania nie muszą być wykonywane liniowo. Rysunek wskazuje, jakie czynności można wykonywać jednocześnie.



Poniższa lista zawiera krótki opis czynności związanych z krokiem 16, Ocena wydania.

1. Przygotuj się do przeglądu powdrożeniowego. Wszystkie aspekty zrealizowanego projektu podlegają przeglądowi. Obejmuje to strategię, plany, dokumenty, projekty, rezultaty, procedury i infrastrukturę. Celem przeglądu jest rozliczenie tego, co zadziałało dobrze w projekcie, a co nie, oraz sporządzenie listy elementów działań w celu wdrożenia zmian w procesie rozwoju.

2. Zorganizuj spotkanie przeglądu powdrożeniowego. Przygotuj listę tematów dyskusji i agendę i roześlij je do wszystkich uczestników. W porządku obrad należy wymienić datę, godzinę, miejsce, uczestników i tematy do omówienia. Wyznacz moderatora i skrybę oraz znajdź miejsce na sesję.

3. Przeprowadź spotkanie przeglądu powdrożeniowego. Sponsor biznesowy powinien otworzyć i zamknąć sesję przeglądu. Kierownik projektu powinien wyjaśnić program, zasady spotkania oraz rolę facylitatora i skryby. Skryba powinien udokumentować wszystkie punkty dyskusji, które należy przejrzeć pod koniec sesji. Przypisz dowolne czynności, które pojawią się podczas sesji.

4. Kontynuacja przeglądu powdrożeniowego. Elementy działania są zwykle przypisywane uczestnikom, ale czasami mogą być delegowane do personelu innego niż uczestnicy. W obu przypadkach ktoś musi śledzić działania, aby upewnić się, że są one wykonywane. Działania mogą obejmować aktualizację standardów lub metodologii, przegląd wytycznych dotyczących szacowania, poszukiwanie rozwiązania

problemu biznesowego lub naprawę pilnego problemu, który nie może czekać na kolejne wydanie. Nadaj priorytet funkcjom lub danym usuniętym z zakresu ze względu na ograniczenia projektu BI, aby móc je łączyć z przyszłymi wydaniem.

Rezultaty wynikające z tych działań

1. Program przeglądu powdrożeniowego. Porządek obrad jest „programem” sesji przeglądowej. Zawiera datę, godzinę i miejsce spotkania; zaproszeni uczestnicy; tematy do recenzji; i pytania do omówienia.
2. Protokoły ze spotkań przeglądu powdrożeniowego. Ten krótki dokument podkreśla wszystkie dyskusje, sugestie i rezolucje dotyczące tematów i pytań w porządku obrad.
3. Lista czynności do wykonania . Lista czynności do wykonania krótko opisuje każdą czynność do wykonania, zwracając uwagę na to, komu przypisano czynność do wykonania i pokazując przewidywaną datę zakończenia (lub datę odpowiedzi) dla każdej czynności do wykonania.

Role zaangażowane w te działania

- * Główny programista aplikacji. Główny deweloper aplikacji powinien być przygotowany do omówienia kwestii dostępu i analizy w programie przeglądu. Może również aktywnie uczestniczyć w dyskusjach dotyczących projektowania baz danych, doboru narzędzi i infrastruktury technicznej. Tematy takie jak narzędzia OLAP, łatwość użycia, raporty i ekstrakcja danych do prywatnych zestawów danych wymagają również wkładu od głównego programisty aplikacji.
- * Architekt infrastruktury BI. Architekt infrastruktury BI powinien być przygotowany do omówienia komponentów infrastruktury technicznej, takich jak serwery, sieć, system zarządzania bazami danych (DBMS) oraz różne narzędzia. Ponadto architekt infrastruktury BI powinien być w stanie zająć się skalowalnością obecnych platform oraz planami rozbudowy platformy o przyszłe wydania aplikacji BI.
- * Przedstawiciel firmy. Przedstawiciel biznesowy, który był zaangażowany w projekt BI, przedstawia swoją opinię – z perspektywy przedsiębiorcy – na temat procesu rozwoju. Może komentować kwestie budżetowe, plan projektu, ogólne zarządzanie projektem, skuteczność własnego wkładu w projekt, działania testowe lub jakikolwiek inny temat, który jego zdaniem można poprawić.
- * Sponsor biznesowy. Sponsor biznesowy kieruje projektem BI od jego powstania do wdrożenia i inicjuje przegląd powdrożeniowy. Wysyła zaproszenie do uczestników, przygotowuje uwagi wstępne do recenzji i zamyka sesję.
- * Administrator danych. Administrator danych musi być przygotowany do omówienia wymagań dotyczących danych i decyzji biznesowych podjętych podczas wymagań i czynności analitycznych. Administrator danych powinien zapoznać się z procedurą stosowaną do rozstrzygania sporów o dane i przedstawiać zalecenia dotyczące ich poprawy. Może również włączyć się do dyskusji o infrastrukturze nietechnicznej.
- * Ekspert od eksploracji danych. Ekspert ds. eksploracji danych powinien być przygotowany do zasugerowania wszelkich niezbędnych ulepszeń aplikacji BI (lub całego środowiska wspomagania decyzji BI), które mogłyby usprawnić wykorzystanie narzędzia do eksploracji danych. Sugestie te mogą obejmować dyskusje na temat procesu ekstrakcji/transformacji/ładowania (ETL), czystości danych i kompletności danych, a także wszelkich ograniczeń, jakie obecne technologie nakładają na działania związane z eksploracją danych.

* **Analitik jakości danych.** Analitik jakości danych powinien być bardzo aktywnym uczestnikiem tematów analizy danych źródłowych i czyszczenia danych. Musi być przygotowany do przedstawienia podsumowania problemów z jakością danych. Podsumowanie to powinno uwzględniać wpływ złych danych na aplikację BI, a także na systemy operacyjne. Analitik jakości danych musi również wyjaśnić, jaki rodzaj czyszczenia jest wykonywany w procesie ETL. Powinien wysłać dokument przed spotkaniem, który zawiera listę elementów danych, które nie są czyszczone, wskazując, czy są one odrzucane lub przenoszone do docelowych baz danych BI bez zmian. Powinien również być w stanie omówić obecną procedurę segregacji w celu ustalenia priorytetów danych źródłowych do oczyszczenia.

* **Administrator bazy danych.** Administrator bazy danych musi być przygotowany do omówienia projektu i zawartości docelowych baz danych BI oraz sposobu poruszania się po nich. Jeśli jednym z tematów sesji jest projekt bazy danych lub wydajność bazy danych, obowiązkiem administratora bazy danych jest wyjaśnienie decyzji dotyczących projektu bazy danych podjętych podczas projektu.

* **Deweloperzy.** Wszystkich programistów, niezależnie od tego, czy są to programiści ETL, programiści aplikacji, programiści repozytoriów metadanych czy programiści sieci Web, należy zachęcać do dzielenia się swoimi doświadczeniami z procesem rozwoju. Może to obejmować dyskusje na temat metodologii, raportowania stanu, komponentów infrastruktury technicznej, procedur testowych i wszelkich innych tematów bezpośrednio związanych z ich działaniami rozwojowymi.

* **Główny programista ETL.** Główny programista ETL powinien być przygotowany do omówienia przekształceń danych wykonywanych w procesie ETL. Musi być w stanie wyjaśnić, w jaki sposób dane z systemów źródłowych są uzgadniane z docelowymi bazami danych BI i gdzie można przeglądać sumy uzgadniania. Od strony technicznej główny programista ETL może aktywnie uczestniczyć w dyskusjach dotyczących skalowalności platformy i narzędzi.

* **Facilitator (nie w zespole projektu BI).** Facilitatorem musi być osoba, która nie była bezpośrednio zaangażowana w projekt. Ta osoba musi mieć przeszkolenie w facylitacji. Do jego obowiązków należy ograniczanie czasu na pytania i tematy dyskusji, wstrzymywanie niekontrolowanych dyskusji, dotrzymywanie harmonogramu, udzielanie przemówienia uczestnikom i ogólnie „kierowanie ruchem” na spotkaniu przeglądowym.

* **Administrator metadanych.** Administrator metadanych musi być przygotowany do omówienia, jakie metadane są dostępne i jak uzyskać do nich dostęp. Powinien wysłać dokument z przykładami metadanych przed spotkaniem. Administrator metadanych powinien również przejrzeć metryki obciążenia ETL, które są przechwytywane w repozytorium metadanych, takie jak sumy uzgadniania ETL, sumy błędów danych pułapek i statystyki jakości (niezawodności) danych.

* **Zarządzanie projektem.** Za organizację sesji przeglądowej odpowiedzialny jest przede wszystkim kierownik projektu. Obejmuje to znalezienie miejsca, stworzenie agendy, wysyłkę dokumentów do przejrzania podczas sesji, zaplanowanie sesji, zorganizowanie moderatora i skryby oraz kontynuację działań.

* **Scribe (nie w zespole projektu BI).** Głównym obowiązkiem skryby jest dokumentowanie dyskusji dotyczących recenzji. Skryba pisze i rozdaje protokół ze spotkania, przygotowuje i dystrybuuje listę działań i pomaga w innych czynnościach administracyjnych.

* **Interesariusze (w tym właściciele danych).** Czasami inne zainteresowane strony mogą chcieć uczestniczyć w przeglądzie powdrożeniowym. Interesariuszami mogą być ludzie biznesu z innych działów, właściciele operacyjnych danych źródłowych lub pracownicy IT z innych aplikacji BI, którzy chcą skorzystać z wyciągniętych wniosków. Interesariuszami mogą być również pracownicy działu

operacyjnego, wsparcia technicznego lub help desk. Zasadniczo zainteresowane strony (z wyjątkiem właścicieli danych) nie uczestniczą aktywnie w dyskusjach dotyczących przeglądu.

* Ekspert merytoryczny . Ekspert merytoryczny jest aktywnym uczestnikiem, który reprezentuje biznesowy punkt widzenia podczas dyskusji przeglądowych. Tematy dotyczące jakości danych, metadanych, łatwości użytkowania i procedur rozwiązywania problemów powinny być szczególnie interesujące dla tej osoby. Ekspert w danej dziedzinie może również wziąć udział w dyskusjach dotyczących uzasadnienia kosztów, pomiaru ROI, wpływu na systemy operacyjne oraz potencjalnych usprawnień procesów biznesowych.

* Webmaster. Webmaster musi być przygotowany do przeglądania problemów z aplikacjami sieciowymi i odpowiadania na pytania dotyczące możliwości dostępu do danych przez sieć, a także bezpieczeństwa danych na serwerze sieciowym. Jeśli niektóre dane są dostępne globalnie przez Internet, administrator sieci powinien zaprosić na spotkanie specjalistę ds. bezpieczeństwa, aby odpowiedział na pytania dotyczące globalnego bezpieczeństwa i prywatności, które pojawiły się podczas sesji przeglądowej.

Ryzyko niewykonania kroku 16

Jak powiedział kiedyś George Santayana: „Ci, którzy nie pamiętają przeszłości, są skazani na jej powtarzanie”. To stwierdzenie dotyczy zarówno projektów BI, jak życia i polityki. Aby wiedzieć, jak ulepszyć kolejny projekt, musisz uczyć się na błędach popełnionych w poprzednim projekcie. Przegląd powdrożeniowy jest wehikułem do wykrywania błędów i ich korygowania. Pominięcie tego kroku spowodowałoby powtórzenie tych samych błędów w szybko rozwijającym się środowisku, które z każdym wydaniem dotyka coraz większej liczby osób. Z doświadczenia dowiedzieliśmy się, że poprawianie błędów w małych systemach jest znacznie łatwiejsze niż poprawianie błędów w dużych systemach. Środowisko wspomagania decyzji BI może szybko stać się bardzo dużym systemem!