

Krok 1: Ocena uzasadnienia biznesowego

Omówimy następujące tematy:

- * Rzeczy do rozważenia podczas oceny uzasadnienia biznesowego
- * Znaczenie opracowania uzasadnienia biznesowego i strategii biznesowej dla inicjatyw wspierających decyzje BI
- * Czynniki biznesowe i strategiczne cele biznesowe, a nie nowe technologie jako siły motywujące każdego projektu BI
- * Zagadnienia analizy biznesowej, takie jak definiowanie potrzeb informacyjnych organizacji, identyfikacja źródeł danych oraz analiza aktualnej i pożądanej jakości danych
- * Wykorzystanie analiz kosztów i korzyści w celu wykazania, jak (i jak szybko) można osiągnąć zwrot z inwestycji (ROI)
- * Ocena ryzyka i sześć głównych kategorii ryzyka związanych z technologią, złożonością, integracją, organizacją, zespołem projektowym i inwestycjami finansowymi
- * Krótkie opisy działań związanych z oceną uzasadnienia biznesowego, rezultatów wynikających z tych działań oraz zaangażowanych ról
- * Ryzyko niewykonania Kroku 1

Rzeczy do rozważenia

Dostęp do informacji

- * Skąd czerpiemy informacje potrzebne do podejmowania decyzji dziś?
- * Jakie informacje już posiadamy? Jakich dodatkowych informacji potrzebujemy?

Biznesowe sterowanie i sponsoring

- * Jakie są czynniki biznesowe dla ogólnego wsparcia decyzji BI?
- * Jakie są konkretne czynniki biznesowe dla tej aplikacji BI?
- * Kto mógłby być potencjalnym sponsorem biznesowym?
- * Czy mamy już sponsora biznesowego dla tej aplikacji BI?

Ocena gotowości

- * Czy jesteśmy gotowi na środowisko wspierające decyzje BI?
- * Czy wykonaliśmy ocenę gotowości?
- * Co musimy zrobić, aby się przygotować? Kup sprzęt? Pozyskać narzędzia? Ustanowić standardy? Zatrudnić więcej pracowników?

Zagrożenia

- * Jakie są zagrożenia związane z budowaniem środowiska wspierającego decyzje BI?

* Jakie są zagrożenia związane z niebudowaniem środowiska wspierającego decyzje BI?

Uzasadnienie kosztów

* Czy warto budować tę aplikację BI, czy będzie kosztować więcej, niż możemy uzasadnić?

* Czy wiemy, jakie będą wszystkie koszty projektu BI?

* Czy będziemy musieli kupić nowy sprzęt? Zmodernizować naszą sieć? Kupić nowe narzędzia? Zatrudnić konsultantów?

Zwrot z inwestycji

* Jak będziemy mierzyć ROI? Na przykład:

- Czy aplikacja BI wpłynie na naszą obsługę klienta?

- Czy pomoże nam zwiększyć satysfakcję klientów?

- Czy pomoże nam zwiększyć przychody?

- Czy pomoże nam w podejmowaniu strategicznych decyzji, które doprowadzą do wzrostu zysków?

- Czy pomoże nam obniżyć koszty?

* Czy możemy spodziewać się większego udziału w rynku w wyniku zastosowania aplikacji BI?

Chociaż BI poruszył wyobraźnię wielu organizacji, branża wciąż stoi przed wyzwaniem dokładnej ilościowej oceny korzyści, zwłaszcza że organizacja nie może kupić produktu BI z półki i oczekiwać, że zapewni on kompletne rozwiązanie dla potrzeb biznesowych. „Wywiad biznesowy” lub wywiad o firmie jest unikalny dla każdej organizacji, podobnie jak zasady i reguły biznesowe regulujące praktyki biznesowe organizacji. Tę wyjątkowość należy zbadać w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Kupowanie gotowego produktu, który nie został zbudowany wokół unikalnych cech organizacji, zmniejsza prawdopodobieństwo uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Uzasadnienie biznesowe

Ponieważ stworzenie środowiska BI zwykle kosztuje miliony dolarów, organizacja rozważająca taką inicjatywę potrzebuje strategii BI i uzasadnienia biznesowego, aby pokazać równowagę między poniesionymi kosztami a uzyskanymi korzyściami. Inicjatywa wspomaganie decyzji BI zapewnia wiele korzyści - nie tylko korzyści wymiernych, takich jak zwiększenie wielkości sprzedaży, ale także korzyści niematerialnych, takich jak poprawa reputacji organizacji. Wiele z tych korzyści, zwłaszcza niematerialnych, jest trudnych do oszacowania w kategoriach wartości pieniężnej. Niemniej jednak należy przygotować wypunktowaną i szczegółową listę korzyści, aby porównać je z wysokimi kosztami wdrożenia BI. Chociaż ogólne korzyści płynące z inicjatyw wspierających podejmowanie decyzji BI są szeroko udokumentowane, nie mogą one uzasadniać Twojej inicjatywy BI, chyba że możesz powiązać te korzyści z konkretnymi problemami biznesowymi Twojej organizacji i strategicznymi celami biznesowymi. Uzasadnienie inicjatywy wspierającej podejmowanie decyzji BI musi być zawsze motywowane biznesem, a nie technologią. Nie byłoby mądrze tworzyć drogie środowisko wspomaganie decyzji BI tylko po to, by eksperymentować z nową technologią. Dlatego każda proponowana aplikacja BI musi redukować wymierny „ból biznesowy” (problemy wpływające na rentowność lub wydajność organizacji) w celu uzasadnienia budowy aplikacji. Proces uzasadnienia biznesowego najlepiej rozpocząć od zidentyfikowania strategicznych celów biznesowych organizacji. Inicjatywa wspierania decyzji BI jako całość, a konkretnie proponowana aplikacja BI, powinna wspierać te strategiczne cele biznesowe. Umożliwia to ciągłą rentowność środowiska wspomaganie decyzji BI.

Jeśli aplikacje BI są budowane bez dobrego uzasadnienia biznesowego, kierownictwo najprawdopodobniej nie poprze tych wysiłków. Przedstawiciel biznesowy powinien być przede wszystkim odpowiedzialny za określenie wartości biznesowej proponowanej aplikacji BI. Dział technologii informatycznych (IT) może zostać partnerem w zakresie rozwiązań wraz z przedstawicielem biznesowym i może pomóc zbadać problemy biznesowe i określić potencjalne korzyści z zastosowania aplikacji BI. IT może również pomóc wyjaśnić i koordynować różne potrzeby różnych grup ludzi biznesu (pracownicy wiedzy, analitycy biznesowi, dyrektorzy biznesowi). Na przykład mogą istnieć różne wymagania dotyczące:

- * Łatwości użycia
- * Poziomu szczegółowości danych
- * Terminowości
- * Jakości danych
- * Bezpieczeństwa
- * Ilość danych zewnętrznych
- * Wymagań historyczne
- * Możliwości narzędzi

Wraz z przedstawicielem biznesowym prowadzącym prace związane z oceną uzasadnienia biznesowego, personel IT może asystować przy czterech elementach uzasadnienia biznesowego .

* Czynniki biznesowe: Zidentyfikuj czynniki biznesowe, strategiczne cele biznesowe i cele aplikacji BI. Upewnij się, że cele aplikacji BI wspierają strategiczne cele biznesowe.

* Zagadnienia analizy biznesowej: Zdefiniuj zagadnienia analizy biznesowej i informacje potrzebne do spełnienia strategicznych celów biznesowych, określając wymagania dotyczące informacji wysokiego poziomu dla firmy.

* Analiza kosztów i korzyści: Oszacuj koszty budowy i utrzymania skutecznego środowiska wspomagania decyzji BI. Określ zwrot z inwestycji, przypisując wartość pieniężną korzyściom materialnym i podkreślając pozytywny wpływ korzyści niematerialnych na organizację.

* Ocena ryzyka: Oceń ryzyko pod względem technologii, złożoności, integracji, organizacji, zespołu projektowego i inwestycji finansowych.

Czynniki biznesowe

Bez silnych bodźców biznesowych i bez zgodności ze strategicznymi celami biznesowymi organizacji, inicjatywa wspierania decyzji BI może się załamać. Załóżmy na przykład, że organizacja chce zwiększyć przychody poprzez skrócenie czasu wprowadzania na rynek. Przekłada się to na budowanie aplikacji BI tak szybko, jak to możliwe, bez względu na to, jakie inne efekty może to mieć (na przykład, gdy prędkość rośnie, jakość spada). Ponadto załóżmy, że celem aplikacji BI jest obniżenie kosztów operacyjnych poprzez zwiększenie produktywności. Prowadzi to do tworzenia aplikacji BI, które zapewniają usprawnienia procesów biznesowych bez względu na to, co jest potrzebne (na przykład, gdy jakość rośnie, prędkość spada). W tym przykładzie cel strategiczny organizacji i cel aplikacji BI są wartościowymi czynnikami biznesowymi do budowy rozwiązania BI. Jednakże, ponieważ cel strategiczny i cel aplikacji BI nie są kompatybilne pod względem szybkości i jakości, trudno będzie uzyskać wsparcie kierownictwa dla tej aplikacji BI. Ten przykład ilustruje znaczenie zrozumienia

strategicznych celów biznesowych organizacji, jak również planu strategicznego IT oraz zapewnienia, że cele aplikacji BI obsługują oba te elementy. Może to być trudniejsze, niż się wydaje. Nawet niektóre z najbardziej zaawansowanych organizacji często nie mają łatwo dostępnych lub dobrze wyartykułowanych strategicznych celów biznesowych. Zostań „detektywem” i przejrzyj roczny raport organizacji, oświadczenia publiczne, relacje w gazetach, artykuły konsorcjalne i notatki wewnętrzne, aby znaleźć cenne informacje. Uzasadnij swoje uzasadnienie biznesowe. Nie wymyślaj przypadku biznesowego, w którym nie istnieje, tylko po to, aby projekt BI został zatwierdzony. Przeprowadzaj wywiady z menedżerami wyższego szczebla, aby potwierdzić cele strategiczne organizacji oraz z menedżerami biznesowymi i analitykami biznesowymi, aby zweryfikować cele aplikacji BI. Omówmy przykład ważnego uzasadnienia biznesowego. Producent samochodów znalazł się na samym dole badania zadowolenia klientów i jakości produktów. Zaszkodziło to producentowi na dwa sposoby.

1. Koszty gwarancji były znacznie wyższe niż u przeciętnego producenta samochodów. Te wymierne koszty miały bezpośredni wpływ na wyniki finansowe organizacji.

2. Niezadowoleni klienci rozpowiadają o producencie: „Nigdy nie kupię innego auta tej firmy - i powiem wszystkim moim znajomym”. Koszty nadszarpniętego zaufania klientów i utraconej sprzedaży były ogromne, ale znacznie trudniejsze do zmierzenia niż koszty gwarancji.

W tym przykładzie strategicznymi celami biznesowymi było utrzymanie klientów i zmniejszenie wydatków na koszty gwarancji. Aby osiągnąć te dwa cele, producent samochodów musiał być w stanie na czas przekazywać informacje o wadliwych częściach producentom części. Jeśli producent części nie poprawiłby jakości części, producent samochodów musiałby kupić tę część od innego producenta części. Producent samochodów potrzebował również informacji o klientach, którzy zwracali niesprawne samochody, aby skontaktować się z nimi w celu „kontrolowania uszkodzeń”. Ten producent samochodów uzasadnił zbudowanie aplikacji BI do pomiaru jakości produkcji i powiązania pomiarów jakości z utratą sprzedaży, skargami klientów i derogacjami klientów. Miary jakości miały być rejestrowane w czasie montażu, a także z danych gwarancyjnych. Ponieważ znaczna część ogólnej jakości produktu opiera się na jakości części, które trafiają do samochodu, środki jakości miały być dostarczane producentom części poprzez bezpieczny dostęp do sieci. Przekazując producentom części te informacje, producent samochodów wierzył, że producenci części będą w stanie poprawić jakość swoich części, co z kolei poprawi ogólną jakość zmontowanego samochodu. W tym przypadku cele aplikacji BI bezpośrednio wspierały strategiczne cele biznesowe. Uzasadnienie biznesowe to proces iteracyjny. Choć może to być trudne do uzasadnienia biznesowego, zdaj sobie sprawę, że menedżerowie biznesowi są świadomi szumu wokół BI i chcieliby skorzystać z każdej przewagi konkurencyjnej, jaką mogą uzyskać. Powtórzenie korzyści pomoże skryształizować uzasadnienie biznesowe i sprawi, że wszyscy poczują się komfortowo, finansując projekt wspierania decyzji BI. Po zweryfikowaniu i dopasowaniu strategicznych celów biznesowych i celów aplikacji BI można zdefiniować wymagania dotyczące analizy biznesowej aplikacji BI, które pozwolą organizacji osiągnąć strategiczne cele biznesowe.

Problemy z analizą biznesową

W większości organizacji problemy z analizą biznesową zwykle krążą wokół niezaspokojonych potrzeb informacyjnych z obecnych heterogenicznych źródeł danych i niskiej jakości danych źródłowych.

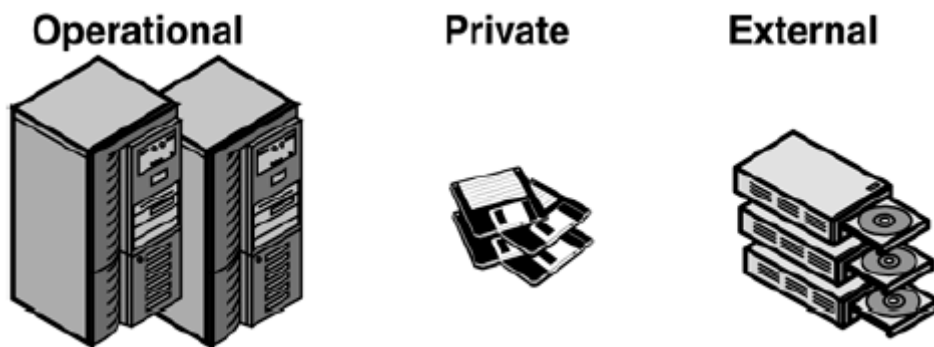
Potrzeby informacyjne

Z pomocą analityków biznesowych sformułuj problemy biznesowe, które muszą zostać rozwiązane przez każdy cel aplikacji BI. Określ, jakie wyniki chcesz uzyskać z analizy biznesowej, na przykład odpowiedzi na pytania typu: „Dlaczego tracimy 50 procent udziału w rynku na rzecz firmy ABC w Nowej

Anglii?” Następnie zdefiniuj wymagania dotyczące informacji dla danych zagadnień biznesowych. Określ obszary tematyczne, czas, poziom szczegółowości, szczegółowość danych, a nawet jakie dane zewnętrzne potrzebujesz, aby odpowiedzieć na pytania biznesowe. Zidentyfikuj powiązane role biznesowe (np. kierownictwo wyższego szczebla, analityk biznesowy itp.), które będą aktywne w różnych funkcjach wspierających podejmowanie decyzji. Zidentyfikuj możliwe źródła danych, w których mogą znajdować się wymagane informacje. Źródła danych mogą być zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, a spostrzeżenia biznesowe często są ukryte w relacjach między wieloma źródłami danych.

Rodzaje źródeł danych

Jednym z wyzwań w budowaniu środowiska wspierającego decyzje BI jest łączenie danych z różnych typów źródeł danych. Istnieją trzy główne typy źródeł danych: operacyjne, prywatne i zewnętrzne



Dane operacyjne

Przetwarzanie transakcji online (OLTP) i systemy wsadowe dostarczają wewnętrzne dane operacyjne dotyczące obszarów tematycznych, takich jak:

- * Finanse
- * Logistyka
- * Obroty
- * Wprowadzanie zamówień
- * Personel
- * Dane do faktury
- * Badania i inżynieria

Dane prywatne

Te wewnętrzne dane wydziałowe zwykle pochodzą z komputerów stacjonarnych i stacji roboczych analityków biznesowych, pracowników wiedzy, statystyków i menedżerów. Przykłady obejmują:

- * Arkusze analizy produktów
- * Arkusze kalkulacyjne dotyczące wykorzystania produktów regionalnych
- * Potencjalne bazy danych klientów

Dane zewnętrzne

Organizacje często kupują dane zewnętrzne od dostawców specjalizujących się w zbieraniu informacji branżowych dostępnych w domenie publicznej, takich jak:

- * Statystyki opieki zdrowotnej
- * Informacje o profilu klienta
- * Zwyczaje zamawiania katalogów przez klientów
- * Raporty kredytowe klientów

Dane zewnętrzne są zwykle skupione wokół następujących kategorii:

- * Dane sprzedażowe i marketingowe: listy potencjalnych klientów
- * Dane kredytowe: indywidualne ratingi kredytowe, oceny rentowności biznesu
- * Dane konkurencyjne: produkty, usługi, ceny, promocje sprzedaży, fuzje, przejęcia
- * Dane branżowe: trendy technologiczne, trendy marketingowe, nauki o zarządzaniu, informacje handlowe
- * Dane ekonomiczne: wahania kursów walut, wskaźniki polityczne, zmiany stóp procentowych, ceny akcji i obligacji
- * Dane ekonometryczne: grupy dochodowe, zachowania konsumenckie
- * Dane demograficzne: profile wiekowe, gęstość zaludnienia
- * Dane towarowe: ceny surowców
- * Dane psychometryczne: profilowanie konsumentów
- * Dane meteorologiczne: warunki pogodowe, opady, temperatura (szczególnie dla branży rolniczej i turystycznej)

Jakość danych źródłowych

Scalanie i standaryzacja danych jest zwykle wymogiem każdej aplikacji BI, ale nie jest to łatwe do wykonania. Jedną z trudności w łączeniu i standaryzacji danych z różnych typów źródeł danych jest to, że dane są przechowywane w różnych strukturach plików na różnych platformach. Tym, co jeszcze bardziej utrudnia ten proces, jest to, że klucze dla tych samych obiektów w różnych źródłach danych zwykle nie pasują do siebie, definicje tych samych pozornych danych są często niespójne, a wartości często nie są dostępne lub są ze sobą sprzeczne. Ponadto różne osoby w organizacji mają uprawnienia do określania reguł biznesowych i zasad dotyczących danych z różnych typów źródeł danych, a rozwiązywanie między nimi konfliktów danych lub uzyskiwanie wyjaśnień jest często prawie niemożliwe. Standaryzacja danych z wewnętrznych operacyjnych źródeł danych jest wystarczająco trudna, ale standaryzacja danych z prywatnych i zewnętrznych źródeł danych jest poważnym wyzwaniem i może być kosztowna. Koszt ten należy obliczyć i uwzględnić w analizie kosztów i korzyści.

Analiza kosztów i korzyści

Częstym zarzutem jest to, że projekty BI są trudne do uzasadnienia kosztami. Może to być prawdą, jeśli nie ma oczywistego problemu biznesowego do rozwiązania. Jednym z najtrudniejszych aspektów budowania uzasadnienia biznesowego dla aplikacji BI jest wykazanie odpowiedniego ROI. Pomimo

trudności, musisz pokazać, jak poprzez analizę i eksplorację informacji w środowisku wspomaganie decyzji BI, organizacja może skuteczniej manewrować i dostosowywać się do coraz bardziej zmieniającego się rynku. Korzyści są zwykle trudniejsze do oszacowania niż koszty, a zrównoważenie kosztów będzie wymagało wielu wartościowych korzyści. Bardzo skuteczną metodą uzasadnienia nakładów na aplikację BI jest bezpośrednie powiązanie ich z problemem biznesowym o wymiernej proporcji. Załóżmy na przykład, że organizacja traci 5 milionów dolarów każdego roku, ponieważ nie jest w stanie powstrzymać oszustw ubezpieczeniowych z powodu niewystarczających i niewiarygodnych danych o swoich praktykach ubezpieczeniowych. Jeśli proponowana aplikacja BI może rozwiązać ten konkretny problem biznesowy, będzie to stosunkowo łatwe do uzasadnienia. Dlatego przy identyfikowaniu korzyści należy jak najdokładniej określić korzyści, nawet jeśli trudno jest określić ilościowo dokładny zwrot z inwestycji. W ten sposób możesz zyskać zaufanie kadry kierowniczej i uzyskać zgodę na projekt BI. Pamiętaj, że nie wszystkie problemy biznesowe wymagają rozwiązania BI. Na przykład rodzaje problemów, które nie wymagają aplikacji BI, ponieważ można je rozwiązać w bardziej ekonomiczny i mniej skomplikowany sposób, to:

- * Zapewnij łatwiejszy dostęp online do płaskiego pliku
- * Archiwizuj dane operacyjne
- * Połącz dwa pliki operacyjne do przetwarzania operacyjnego
- * Oddziel funkcję raportowania operacyjnego od funkcji aktualizacji operacyjnej

Czasami, aby rozwiązać problem operacyjny, wystarczy kupić lepsze narzędzie do raportowania lub przenieść dane do relacyjnej bazy danych; nie należy ich interpretować jako potrzeby rozwiązania BI. Jeśli jednak problem biznesowy opiera się na niemożności analizy zintegrowanych danych międzyfunkcyjnych lub wydobywania z systemów operacyjnych ukrytych informacji potrzebnych do podejmowania strategicznych decyzji biznesowych, wówczas inicjatywa wspierająca decyzje BI jest prawdopodobnie właściwym rozwiązaniem. Wyniki analizy kosztów i korzyści powinny ściśle określać, w jaki sposób aplikacja BI rozwiąże problem biznesowy lub umożliwi możliwość biznesową. Należy również określić, jakiego rodzaju informacje będą dostępne, w jaki sposób można je wykorzystać do podejmowania lepszych decyzji biznesowych oraz kiedy i w jaki sposób informacje będą prezentowane społeczności biznesowej (np. raporty miesięczne, dostęp ad hoc poprzez przetwarzanie analityczne online [OLAP] narzędzia). Gdy już jasno określisz potrzebę biznesową i nakreślisz korzyści, następnym krokiem jest oszacowanie i porównanie szczegółowych kosztów i korzyści, tak aby można było uzyskać przewidywany zwrot z inwestycji, który stanowi uzasadnienie dla projektu BI. Wszystkie inicjatywy wspierające podejmowanie decyzji BI powinny spełniać co najmniej jedną z pięciu kategorii korzyści wymienionych poniżej

1. Wzrost przychodów, ewentualnie w postaci:

- * Identyfikacja nowych rynków i nisz
- * Bardziej skuteczna sprzedaż sugestywna
- * Szybsze rozpoznawanie okazji
- * Szybszy czas wprowadzania na rynek.

2. Wzrost zysku, w tym możliwości:

- * Lepiej ukierunkowane wysyłki promocyjne
- * Wczesne ostrzeżenie o spadających rynkach

- * Identyfikacja słabszych linii produktów lub produktów

- * Identyfikacja wewnętrznych nieefektywności

- * Wydajniejsze zarządzanie towarami

3. Poprawa satysfakcji Klienta poprzez:

- * Lepsze zrozumienie preferencji klientów

- * Ulepszone dopasowanie klienta do produktu

- * Up-sprzedaż klientom

- * Zwiększona powtarzalność biznesu

- * Szybsze rozwiązywanie reklamacji klientów

4. Oszczędności rosną poprzez:

- * Zmniejszenie ilości zmarnowanych lub nieaktualnych towarów

- * Zmniejszenie liczby próśb o spersonalizowane raportowanie

5. Zdobywanie udziału w rynku poprzez:

- * Zwiększona liczba klientów, którzy odchodzą od konkurencji

- * Znacznie wyższy wskaźnik utrzymania klientów w porównaniu z poprzednimi latami i konkurencją

Oprócz określenia zwrotu z inwestycji ocena uzasadnienia biznesowego musi obejmować ocenę ryzyka. Każdy projekt wiąże się z pewnym ryzykiem, a biorąc pod uwagę wysokie koszty projektów BI, przeprowadzenie oceny ryzyka ma wysoki priorytet.

Ocena ryzyka

Zagrożenia to czynniki lub warunki, które mogą zagrozić projektowi. Ryzyko należy ocenić dla następujących sześciu głównych zmiennych:

1. Technologia zastosowana do realizacji projektu

2. Złożoność możliwości i procesów do wdrożenia

3. Integracja różnych komponentów i danych

4. Organizacja i jej wsparcie finansowe i moralne

5. Umiejętności, postawy i poziom zaangażowania pracowników zespołu projektowego

6. Inwestycja finansowa pod względem ROI

Tabela przedstawia podstawową macierz oceny ryzyka dla tych sześciu zmiennych, wykorzystując kolory sygnalizacji świetlnej do wskazania stopnia zagrożenia:

Zielony = niskie ryzyko – kontynuuj projekt

Żółty = średnie ryzyko — ostrożnie, postępuj powoli

Czerwony = wysokie ryzyko — zatrzymaj się, dokonaj ponownej oceny przed kontynuowaniem

Poziom ryzyka

Zmienna : Zielony (niski) : Żółty (średni) : Czerwony (wysoki)

Technologia: Doświadczona z dojrzałą technologią: Minimalne doświadczenie z technologią: Nowa technologia, małe doświadczenie

Złożoność : Prosty, minimalny wpływ na przepływ pracy : Umiarkowany, pewien wpływ na przepływ pracy : Krytyczny dla misji, będzie wymagał szeroko zakrojonego przeprojektowania

Integracja : Samodzielna, bez integracji : Wymagana ograniczona integracja : Wymagana szeroka integracja

Organizacja : Solidne wsparcie wewnętrzne : W dużym stopniu wspierające :Małe wsparcie wewnętrzne

Zespół projektowy: doświadczenie biznesowe, zorientowany na biznes, utalentowany, świetna postawa : pewne doświadczenie biznesowe, zorientowane na biznes, utalentowane, uczciwe nastawienie : brak doświadczenia biznesowego, tylko napędzany technologią, ograniczony talent, złe nastawienie

Inwestycje finansowe: Możliwy zwrot z inwestycji w bardzo krótkim czasie: Możliwy zwrot z inwestycji w umiarkowanym przedziale czasowym: Możliwy zwrot z inwestycji po kilku latach

Każda organizacja powinna opracować własne odpowiednie zmienne i warunki ryzyka do analizy ryzyk, które mogą mieć największy wpływ na jej projekt BI. Opracowując tę szczegółową macierz oceny ryzyka dla swojej organizacji, rozwiń poniższe pytania.

Ryzyko technologiczne

- Jak dojrzałe są wybrane technologie na rynku?
- Jak dojrzałe są wybrane technologie w organizacji?
- Ile różnych technologii będzie współistnieć?
- Czy mamy niekompatybilne systemy operacyjne?
- Czy mamy niekompatybilne systemy zarządzania bazami danych (DBMS)?

Ryzyko złożoności

- Jak złożone jest całe środowisko IT?
- Jak złożona jest sama aplikacja BI?
- Jak bardzo będzie musiał się zmienić przepływ pracy? Czy będzie musiał zostać całkowicie przeprojektowany?
- Ile witryn będzie obsługiwanych?
- Jaki jest stopień dystrybucji danych, procesów i kontroli?

Ryzyko integracji

- Ile interfejsów będzie miała aplikacja BI?

- Czy są interfejsy zewnętrzne?
- Ile istnieje redundancja danych źródłowych?
- Czy można dopasować klucze podstawowe z różnych źródeł danych?
- Czy mamy niezgodne standardy? Brak standardów?
- Czy mamy rekordy „osierocone” w wyniku integralności referencyjnej?

Ryzyko organizacji

- Jakie ryzyko będzie tolerować kierownictwo firmy?
- Jakie ryzyko będzie tolerować kierownictwo IT?
- Jakiego wsparcia finansowego i moralnego możemy oczekiwać, gdy projekt napotyka przeszkody?

Ryzyko zespołu projektowego

- Jakie doświadczenie posiada zespół z udanymi wdrożeniami aplikacji BI?
- Jak szeroko opiera się to doświadczenie?
- Jak zrównoważona jest drużyna?
- Jakie jest morale zespołu?
- Jakie jest prawdopodobieństwo, że stracimy jednego lub więcej członków zespołu?
- Czy umiejętności członków naszego zespołu obejmują wszystkie podstawowe dyscypliny?
- Czy przedstawiciel biznesu będzie aktywnym graczem?
- Jak silny jest kierownik projektu?

Ryzyko inwestycji finansowych

- Jak szybko można oczekiwać zwrotu z inwestycji?
- Jakie jest prawdopodobieństwo, że koszty przewyższą korzyści?
- Czy ryzyko finansowe można ograniczyć, stosując tylko sprawdzone technologie?

Połączenie dużej złożoności i większej integracji często skutkuje wyższym ryzykiem niepowodzenia organizacji. Rozwiń każdą z tych kategorii ryzyka o szczegółowe zmienne specyficzne dla organizacji i szczegółowe warunki dla każdego z trzech rankingów dotkliwości (niski, średni, wysoki). Tabela 2 przedstawia przykład szczegółowej macierzy oceny ryzyka zaczerpniętej ze studium przypadku. Kierownicy organizacji w tym studium przypadku wymienili szczegółowe zmienne ryzyka. Następnie dla każdej zmiennej opisali warunki dla każdego z trzech rankingów dotkliwości ryzyka. Na przykład w kategorii do obsługi przepływu pracy w biznesie:

* Niskie ryzyko = Bezproblemowo obsługuje przepływ pracy

* Średnie ryzyko = Wymaga ręcznej interwencji

* Wysokie ryzyko = Wymaga znacznej ręcznej interwencji

Tabela 2. Studium przypadku: szczegółowa macierz oceny ryzyka

Poziom ryzyka

Zmienna : Zielony (niski) : Żółty (średni) : Czerwony (wysoki)

Wymagania projektu: raportowanie ad hoc: obsługuje wszystkie krytyczne wymagania raportowania ad hoc: obsługuje najbardziej krytyczne wymagania raportowania ad hoc: nie spełnia krytycznych wymagań raportowania ad hoc

Wymagania projektowe -AS/400 : Obsługuje wszystkie kluczowe wymagania biznesowe : Obsługuje większość kluczowych wymagań biznesowych : Nie obsługuje kluczowych wymagań biznesowych

Obsługa biznesowego przepływu pracy: Bezproblemowo obsługuje biznesowy przepływ pracy: Wymaga pewnej ręcznej interwencji: Wymaga znacznej ręcznej interwencji

Ocena architektury : Aplikacja dobrze zaprojektowana : Istnienie pewnych problemów architektonicznych : Aplikacja o słabej architekturze

Rozszerzalność na kolejne wydania : W pełni rozszerzalny na kolejne wydania : Rozszerzalny dla większości wymagań : Nie rozszerzalny na kolejne wydania

Kompletność modelu danych logicznych : Spełniono wszystkie wymagania dotyczące informacji : Większość udokumentowanych wymagań w zakresie informacji : Znacząco brakujące wymagania dotyczące informacji

Logiczny model danych - rozszerzalność : W pełni rozszerzalny : Niektóre problemy z rozszerzalnością : Nie rozszerzalny

Metadane (biznesowe i techniczne) : Kompletnie i łatwe w utrzymaniu : Niekompletne lub trudne w utrzymaniu : Nie włączone

Fizyczny model danych - kompletność : Kompletny i dostrojony : Kompletny, ale nie dostrojony : Niekompletny, nie można go ocenić

Fizyczny model danych - rozszerzalność dla nowych typów produktów : W pełni rozszerzalny dla nowych typów produktów : Ograniczona rozszerzalność typów produktów : Niekompletny, nie można ocenić

Fizyczny model danych - źródła danych systemu : Dopuszczalne wsparcie projektowe dla systemów źródłowych : Problemy z wydajnością lub czasem : Niekompletne, nie mogą być ocenione

Interfejsy (zewnętrzne i wewnętrzne): Obsługuje interfejsy zewnętrzne i wewnętrzne: Ograniczona obsługa interfejsów zewnętrznych i wewnętrznych : Słabe wsparcie dla zewnętrznych i wewnętrznych interfejsów

Analiza wymiarów i miar - dodawanie nowych linii produktów : Łatwe dodawanie : Można dodać, ale wymaga znacznej rekonstrukcji sześcianu : Nie można ocenić w chwili obecnej

Analiza wymiarów i miar - dodanie nowych narzędzi do analiza danych : Proponowane kostki i zestaw wymiarów wystarczające do wsparcia analityków biznesowych : Proponowane kostki i zestaw wymiarów zapewniają minimalną wystarczalność : Proponowane kostki i zestaw wymiarów są niewystarczające

Korzystanie z repozytorium metadanych : W pełni rozwinięte : Ograniczona obsługa metadanych : Brak obsługi metadanych

Ładowanie docelowych baz danych BI : Procedury ładowania ustanowione i działają dobrze : Procedury ładowania są słabo udokumentowane lub działają słabo : Procedury ładowania nie zostały opracowane, nie mogą być ocenione

Fizyczne problemy z bazą danych : Efektywny i wydajny fizyczny projekt bazy danych : Drobne problemy z fizycznym projektem bazy danych : Fizyczny projekt bazy danych jest niekompletny, nie można go ocenić

Problemy z wydajnością: Spełnia określone wymagania dotyczące wydajności: Niektóre problemy z wydajnością: Obecnie nie można ocenić

Zagadnienia związane z zarządzaniem systemami - konserwacja : Procedury wsparcia dobrze ustalone i udokumentowane : Ograniczona dokumentacja wsparcia : Brak procedur wsparcia

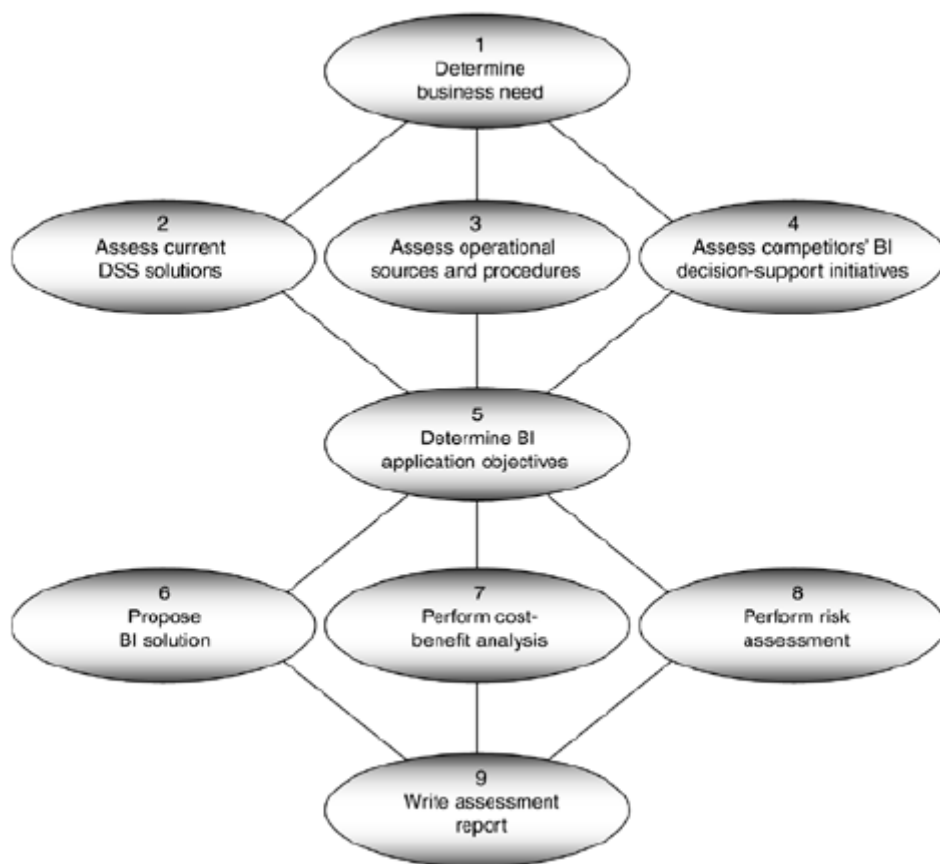
Problemy z pomocą techniczną L Opracowane i zainstalowane procedury tworzenia kopii zapasowych i odzyskiwania po awarii : Procedury tworzenia kopii zapasowych i odzyskiwania po awarii, ale nie zainstalowane : Nie zastanowiono się nad procedurami tworzenia kopii zapasowych i odzyskiwania po awarii

Implementacja zabezpieczeń : Spełnia wymagania aplikacji i jest łatwa w utrzymaniu : Trudna w utrzymaniu Projekt zabezpieczeń niekompletny, niemożliwy do oceny. : Rozszerz każdą z tych kategorii ryzyka o szczegółowe zmienne specyficzne dla organizacji i szczegółowe warunki dla każdego z trzech rankingów dotkliwości (niski, średni, wysoki).

Następnie menedżerowie wybrali odpowiedni ranking istotności ryzyka dla każdej zmiennej, podświetlając opis, który najdokładniej przedstawia stan ich projektu BI za pomocą kolorów zielonego, żółtego i czerwonego. Spośród 21 zmiennych ocenili tylko dwie zmienne o niskim ryzyku, sześć zmiennych o średnim ryzyku i trzynaście zmiennych o wysokim ryzyku. Menedżerowie uznali, że ogólne ryzyko dla tego projektu BI jest wysokie. Posiadanie realistycznej oceny dotkliwości potencjalnych zagrożeń pomoże zespołowi projektowemu w stworzeniu realistycznych szacunków i oczekiwań dotyczących projektu BI. I odwrotnie, niezidentyfikowane i niezarządzane ryzyko może skutkować niepowodzeniem projektu lub nawet zagrozić całej inicjatywie BI.

Działania związane z oceną uzasadnienia biznesowego

Czynności związane z oceną uzasadnienia biznesowego nie muszą być wykonywane liniowo. Rysunek wskazuje, jakie czynności można wykonywać jednocześnie.



Poniższa lista zawiera krótki opis działań związanych z Krokiem 1, Ocena uzasadnienia biznesowego.

1. Określ potrzebę biznesową.

Uzasadnienie projektu BI jest trudne tylko wtedy, gdy nie ma oczywistego uzasadnienia biznesowego dla aplikacji BI. Musi istnieć jasno określona potrzeba informacji biznesowych, której nie można zaspokoić tradycyjnymi metodami wspomaganie decyzji. Potrzeba biznesowa powinna być powiązana z konsekwencjami finansowymi dla organizacji, takimi jak przekroczenie kosztów lub utracone przychody. Konsekwencją finansową może być wynik utraconej szansy biznesowej (np. brak dostępu do istotnych informacji) lub problem biznesowy (np. zgłaszanie niespójności lub poleganie na brudnych danych). W obu przypadkach musisz określić potrzeby biznesowe jako wyrażenie pieniężne (np. 5 milionów dolarów traconych rocznie na rzecz konkurencji z powodu braku możliwości sprzedaży krzyżowej obecnym klientom).

2. Oceń aktualne rozwiązania systemów wspomaganie decyzji.

Zbadaj obecne rozwiązania systemów wspomaganie decyzji (DSS) i określ ich braki. Jeśli obecne rozwiązania nie dostarczają informacji potrzebnych do złagodzenia problemu biznesowego, należy zrozumieć przyczyny. Jeśli niezbędne informacje nie są dostarczane, może to być spowodowane brakiem zasobów i długimi zaległościami w obciążeniu pracą działu IT. Inne przyczyny mogą obejmować trudności w dostępie do danych źródłowych i ich scalaniu z powodu różnych struktur kluczy, brakujących kluczy lub nadmiarowości i niespójności danych.

3. Oceń źródła i procedury operacyjne.

Oceniając obecne rozwiązania DSS, szczególną uwagę należy zwrócić na operacyjne dane źródłowe oraz procedury operacyjne. Problem biznesowy może istnieć, ponieważ ludzie biznesu nie mogą ufać dostarczonym im informacjom. Problemy z jakością danych mogą być wynikiem złych praktyk wprowadzania danych, braku edycji, wadliwego kodu programu lub braku szkolenia. Rozwiązaniem problemu biznesowego może być zaostrenie tych procedur.

4. Oceń inicjatywę konkurencji wspierającą podejmowanie decyzji w zakresie BI.

Wyprzedzenie konkurencji jest niezwykle ważne w dzisiejszej gospodarce. Aby wyprzedzić konkurencję, musisz wiedzieć, co robią Twoi konkurenci. Pomocna byłaby wiedza o sukcesach i porażkach konkurentów w ich inicjatywach wspierających podejmowanie decyzji w zakresie BI oraz o tym, czy osiągnęli oni wyższą sprzedaż lub wprowadzili innowacyjne produkty.

5. Określ cele aplikacji BI.

Po zdefiniowaniu problemu biznesowego i zrozumieniu braków obecnego środowiska można jasno określić cele aplikacji BI. Cele te należy porównać ze strategicznymi celami biznesowymi organizacji, aby zapewnić ich synchronizację.

6. Zaproponuj rozwiązanie BI.

Korzystając z celów aplikacji BI oraz wyników analizy aktualnego środowiska, w tym aktualnych rozwiązań DSS, możesz teraz zaproponować rozwiązanie BI. Problem biznesowy może być zbyt skomplikowany, aby można go było rozwiązać za jednym razem, w takim przypadku konieczne będzie opracowanie iteracyjnego podejścia do wydania. Niespełnione wymagania z poprzednich projektów BI muszą zostać ocenione i należy podjąć decyzję, czy uwzględnić je w tym wydaniu.

7. Przeprowadź analizę kosztów i korzyści.

Określ przewidywane koszty aplikacji BI. Oprócz nowego sprzętu, oprogramowania i narzędzi należy uwzględnić bieżące opłaty za utrzymanie i koszty szkoleń. Pamiętaj, aby uwzględnić koszty nowych pracowników, jeśli musisz zatrudnić więcej pracowników do administrowania nowymi narzędziami lub wykonywania nowych działań biznesowych, takich jak eksploracja danych. Określ korzyści płynące z aplikacji BI, zarówno te materialne, jak i niematerialne. Opisz, w jaki sposób aplikacja BI rozwiąże problem biznesowy i zaoszczędzi pieniądze organizacji lub zwiększy marżę zysku organizacji. Na koniec oblicz ROI i wskaż ramy czasowe, w których zostanie zrealizowany.

8. Przeprowadź ocenę ryzyka.

Wypisz wszystkie możliwe zagrożenia dla twojego projektu i stwórz macierz oceny ryzyka. Jeśli w tej chwili nie masz wystarczających informacji, aby stworzyć szczegółową macierz oceny ryzyka, użyj sześciu podstawowych kategorii ryzyka: technologia, złożoność, integracja, organizacja, zespół projektowy i inwestycje finansowe. Określ wagę każdego ryzyka: niskie, średnie lub wysokie. Określ również, jak prawdopodobne jest, że każde ryzyko się zmaterializuje i jaki wpływ miałyby to na projekt BI.

9. Napisz raport z oceny.

Opisz potrzebę biznesową (czy jest to problem biznesowy, czy szansa biznesowa) i zaproponuj jedno lub więcej rozwiązań wspierających podejmowanie decyzji BI. Uwzględnij wyniki analizy kosztów i korzyści oraz oceny ryzyka. Dodaj krótkie podsumowanie do raportu i przekazaj je sponsorowi biznesowemu oraz kierownictwu wykonawczemu.

Produkt będący wynikiem tych działań

1. Raport z oceny przypadku biznesowego

Raport z oceny uzasadnienia biznesowego powinien dokumentować następujące elementy:

- Strategiczne cele biznesowe organizacji
- Cele proponowanej aplikacji BI
- Oświadczenie o potrzebie biznesowej (problem biznesowy lub biznesowa możliwość)
- Wyjaśnienie, w jaki sposób aplikacja BI zaspokoi tę potrzebę (proponowane rozwiązanie BI)
- Konsekwencje braku odpowiedzi na potrzeby biznesowe i niezobowiązania się do proponowanego rozwiązania BI
- Wyniki analizy kosztów i korzyści
- Ocena ryzyka
- Rekomendacje usprawnień procesów biznesowych w systemach operacyjnych lub operacyjnych procesach i procedurach biznesowych

Raport z oceny powinien również zawierać jedno- lub dwustronicowy przegląd wykonawczy, który podsumowuje szczegóły raportu.

Role zaangażowane w te działania

* Przedstawiciel biznesowy : Przedstawiciel biznesowy to osoba biznesowa, która bezpośrednio skorzysta z aplikacji BI i będzie uczestniczyć jako pełnoetatowy członek głównego zespołu projektowego. Powinien uzupełnić część analizy kosztów i korzyści dotyczących korzyści i pomóc kierownikowi projektu w ocenie ryzyka.

* Sponsor biznesowy: sponsor biznesowy to osoba posiadająca „smyczki portfelowe”. Dbą o ustalenie właściwych celów dla aplikacji BI oraz o to, aby cele te wspierały strategiczne cele biznesowe organizacji. Zatwierdza ocenę uzasadnienia biznesowego i pomaga w ustaleniu i negocjowaniu zakresu projektu BI w celu spełnienia określonych celów aplikacji BI.

* Analityk jakości danych: jakość danych źródłowych jest zawsze przeceniana. W rzeczywistości jakość danych źródłowych jest znacznie gorsza, niż ktokolwiek może sobie wyobrazić. Analityk jakości danych musi być w stanie oszacować czas, wysiłek i koszty związane ze znalezieniem brudnych danych i ich czyszczenie.

* Kierownik projektu: Kierownik projektu powinien mieć doświadczenie jako integrator systemów. Środowisko wspomagania decyzji BI wymaga zarządzania i integracji wielu typów oprogramowania oraz sprzętu. Ponadto kierownik projektu potrzebuje umiejętności zarządzania personelem, projektem i oczekiwaniami środowiska biznesowego.

* Ekspert merytoryczny : Znajomość branży jest obowiązkowa, a ekspert merytoryczny wnosi tę wiedzę do projektu BI. Powinien też mieć rozeznanie w konkurencji i trendach w branży.

Ryzyko niewykonania kroku 1

Jednym z głównych zagrożeń związanych z niewykonaniem tego kroku jest to, że możesz skończyć na zbudowaniu rozwiązania wspierającego decyzje BI, które nie ma silnego bodźca biznesowego i nie wspiera strategicznego celu biznesowego. Może to prowadzić do rozczarowania społeczności biznesowej i niezadowolonej grupy zarządzającej pod koniec projektu. Bez względu na to, jak cenna

jest aplikacja BI z punktu widzenia IT, może nie spełniać oczekiwań społeczności biznesowej. Jeśli ludzie biznesu nie są zadowoleni z dostarczonych im informacji, mogą odrzucić inne rozwiązania BI proponowane przez IT w celu rozwiązania innych problemów biznesowych.