

## **7 КАПКАНОВ BUSINESS INTELLIGENCE.**

Приложения Business Intelligence – отчетность по запросу и периодическая отчетность, аналитика, карты показателей, управление событиями – позволяют преобразовать огромные массивы данных в осмысленную, точную информацию в нужное время нужному пользователю, который сможет принять правильное, обоснованное деловое решение.

Привлекательно, не правда ли? Уже отошли в прошлое и кажутся нереальными времена, когда информации не хватало. На первый взгляд, информация есть. Любая. Наши продажи? Все вон лежит в бухгалтерии. Продажи конкурентов? Вон кипа отчетов, каждый месяц платим агентству по маркетинговым исследованиям, бери – не хочу. Только на сведение этой кипы отчетов с грудой накладных уходит столько времени, что результат работы становится не очень-то и нужен. Поэтому современные компании вполне серьезно присматриваются к решениям в области Business Intelligence.

В общем случае, основными преимуществами Business Intelligence являются следующие:

- Повышение эффективности обработки и доставки больших объемов информации при низких затратах;
- Четкое видение эффективности работы, гибкость и высокая скорость реакции на изменения, обусловленная прозрачностью;
- Точная, сопоставимая информация, повышающая качество управленческих решений.

Но к сожалению, все не так просто. Если решение Business Intelligence внедрено правильно, да еще в сочетании с хорошей стратегией, где цели подразделений компании помогают друг другу добиться общей цели, решение может двигать компанию к новым вершинам эффективности. Если же решение проваливается, это заканчивается большим количеством трудоемкой работы, высокими затратами на его поддержание, и отсутствием пользователей (и следовательно, пользы). Поэтому очень полезно знать места, где могут находиться капканы на пути к успешному внедрению решения Business Intelligence.

### **КАПКАН №1: "МЫ ПОСТРОИМ ДОМ, А ПОТОМ В НЕГО ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРИДУТ ЖИТЕЛИ"**

Юность компании. Множество надежд, коллектив небольшой, все объединены единой целью и не обращают внимания на препятствия. Совершенно естественно, что менеджеры различных направлений приходят в департамент ИТ с просьбами создать отчет, сделать выборку операций за период и тому подобными. Компания растет. Теперь здесь работает в несколько раз больше людей, чем раньше. Теперь уже директор по ИТ понимает, что его отдел просто завален подобными просьбами и не может освободить время для развития и совершенствования ИТ-инфраструктуры. Постепенно вызревает мысль внедрить решение Business Intelligence в организации и разгрузить отдел ИТ, переведя пользователей на самообслуживание и автоматизировав решение значительной части их потребностей.

С этой инициативой директор по ИТ идет к Генеральному. Тот, поняв, что речь идет о технологическом решении, отдает его под ответственность директора по ИТ. Он, в свою очередь, начинает с воодушевлением строить решение, тратит на это силы и время своего отдела, деньги своего бюджета. И вот наступает день "Ч". Система готова к эксплуатации. Система показана пользователям, и вроде бы должно наступить счастье. А его все нет. Все осталось по-старому. Почему?

Для кого-то новое решение оказалось слишком сложным. Для кого-то – представление данных не в том виде, в котором ему нужно. Для кого-то – скорость обновления данных недостаточна. Для кого-то важно наличие его собственного критерия классификации, которого нет в новой системе. И так далее.

Рецепт успеха, как оказывается, достаточно прост:

- Успешное решение является результатом сотрудничества бизнес-пользователей и технологических экспертов;
- Внедренец должен быть уверен, что данные собираются в нужном и удобном виде для бизнес-пользователей. Что данные точны. Что при необходимости пользователь может углубиться в данные и найти ответ на любой вопрос.

## **КАПКАН №2: "МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ "ПОИГРАТЬ" С ЦИФРАМИ "**

Принятие броузера в качестве основного интерфейса в современных Business Intelligence решениях сделало их намного доступнее для людей, далеких от ИТ. Тем не менее, многие предпочитают пользоваться электронными таблицами, что неудивительно – таблицы привычны, они вездесущи, они всем знакомы. Тем не менее, есть ряд опасностей использования таблиц для решения задач Business Intelligence или бюджетирования.

Менеджер очень редко работает на острове, в одиночестве и совершенно независимо от других. Если менеджер "играется" с цифрами, то проблемы на этапе консолидации данных неизбежны – каждый менеджер "играется" по-своему. Делая свои подстройки к расчетам или данным, даже совсем небольшие и из самых благих побуждений, менеджер ставит подножку своим коллегам, которые будут работать с его информацией. Ненадежная, противоречивая информация ведет к плохим бизнес-решениям, порой идущим вразрез со стратегией. И в конце концов, компании с несколькими "версиями правды" могут быть заподозрены в манипуляции данными и подтасовке фактов, что может грозить вполне реальными неприятностями. Не говоря уже о том, что два менеджера на собрании не будут решать производственные вопросы до тех пор, пока не определят, чья правда "правдивее".

## **КАПКАН №3: "У НАС НЕТ ПРОБЛЕМ С КАЧЕСТВОМ ДАННЫХ"**

Одно неправильное решение, принятое по любой причине, вряд ли убьет компанию. Плохие решения, регулярно принимаемые в ключевых точках бизнес-процессов, сулят куда большие неприятности. И если первое сродни удару, который может быть чувствительным, может пошатнуть, но потом все вернется на круги своя, то второе сродни болезни, которая выпивает все жизненные силы по капле и в конце концов, убивает компанию. Плохие решения накапливаются, усиливают друг друга и ведут к другим плохим решениям, в соседнем департаменте или на уровень выше.

Система Business Intelligence должна основываться на точных данных. Иначе работает старая поговорка: "Мусор на входе – мусор на выходе". Если Business Intelligence система построена на неверных, неполных или запаздывающих данных, она из прекрасного мощного инструмента превращается в еще одно препятствие, которое необходимо преодолеть (или проигнорировать), чтобы принять хорошее бизнес-решение.

Поэтому проблема качества информации, на которой построена Business Intelligence система, является очень важной. Более того, ее нельзя решить раз и навсегда, она всегда должна быть среди приоритетов, которым уделяется повышенное внимание. Можно запускать постоянные проекты по оценке, отслеживанию и улучшению качества данных. Можно исключать ошибки на этапе ввода или отлавливать их на этапе передачи данных, но нельзя делать вид, что проблемы не существует.

## **КАПКАН №4: "ВСЕ НАШИ ПРОБЛЕМЫ РЕШИТ ПОСТАВЩИК ERP (SCM, CRM И Т.П.)"**

Безусловно, покупка подобных систем – одна из самых существенных инвестиций, которые делает отдел ИТ. Затраты могут достигать до десятков миллионов, проект длится годами, время сотрудников, занятых в проекте – сотнями человеко-лет. Поддержка системы стоит существенных усилий, и снова-таки, денег. Конечно же, от такой системы естественно ожидать сопоставимых результатов. Если такая инвестиция сделана, от нее ожидают решения всех мыслимых и немыслимых проблем компании. Это и есть четвертый капкан.

Компания должна понимать, что ERP-система выполнит только те функции, которые в нее заложены, и ни на йоту больше. Даже не так: система в самом лучшем случае (при идеальном внедрении) выполнит только те функции, которые заложены в те модули, которые Вы приобрели.

Выпишите в 3 столбика функции ERP, функции хорошего современного Business Intelligence решения и свои потребности и ожидания. Сравните и примите решение.

## Капкан №5:

### "Не надо ничего улучшать, если оно и так работает"

Первые внедрения Business Intelligence часто происходят на уровне департамента. Чаще всего, есть задача-лидер (или задача-спонсор), ради которой и внедряется Business Intelligence. Такие проекты имеют хорошие шансы на успех. Но если это произошло несколько лет назад, и с тех пор решение не развивалось – есть повод задуматься. Растущее количество пользователей, растущий объем данных, повышение нагрузки при появлении новых проектов и инициатив – все это факторы риска для систем. Если разные департаменты пошли разными путями и внедрили разные продукты Business Intelligence – повышаются затраты на поддержание, обучение и решение проблем. Не говоря уже о многократном повторении усилий для решения одних и тех же задач на разных платформах, и неудаче в борьбе с фрагментированием информации.

Единственным рациональным выходом может быть внимательное отслеживание тенденций развития рынка решений Business Intelligence и выбор решения, которое может стать стандартом для Вашей организации. Это поможет избежать лишних затрат, сформировать центр компетенции Business Intelligence и идти в ногу со временем и с потребностями бизнес-пользователей компании.

## Капкан №6:

### "А мы это все отдадим на аутсорсинг!"

Вы готовы отдать на аутсорсинг свою стратегию? Глупый вопрос, на первый взгляд. Если компания идет по пути планомерного снижения издержек и концентрации на основном бизнесе, аутсорсинг непрофильных видов деятельности выглядит очень привлекательно. Если компания рассматривает Business Intelligence как тактическую функцию, или просто как слишком сложную и громоздкую вещь, чтобы поддерживать своими силами – может возникнуть соблазн отдать заботу о BI кому-то другому.

Однако, здесь есть серьезный риск. Даже если удастся сэкономить на аутсорсинге, эта экономия часто будет меньше преимуществ гибкости, эффективности и конкурентных преимуществ, даваемых развитием BI как основного, профильного вида деятельности. Нельзя забывать "золотое правило аутсорсинга" – отдавать в чужие руки можно только непрофильные виды деятельности и непрофильные знания и опыт. Все, что связано с формулированием и отслеживанием стратегии, в эту категорию попадать не должно.

## КАПКАН №7: "НАМ ХВАТИТ ПАРЫ ДЭШБОРДОВ"

Высокий пост – высокая зарплата – высокий уровень ответственности. А времени в сутках больше не становится. Неудивительно, что хочется иметь отчет, только взглянув на который можно понять состояние дел. Чтобы все было просто, и главное – быстро. Это и есть основная идея дэшборда.

Часто при необходимости выбрать между картами показателей и дэшбордом побеждает последний. Просто в силу того, что руководитель ожидает, что внедрение карт показателей займет куда больше времени и будет стоить дороже.

Наглядность дэшборда – его большое преимущество. Это как панель управления самолетом – все перед глазами, все видно. Однако, для того, чтобы быть полноценным инструментом управления, дэшборд должен обладать еще и следующими качествами:

- Основываться на причинах, движущих бизнес;
- Давать возможность углубления к данным, на которых он построен;
- Одни показатели на дэшборде должны служить основанием для других, вплоть до построения замкнутых циклов и карт влияния.

Это стандартные требования к системам Business Intelligence.

При этом следует учесть, что:

- Если Вы имеете хранилище данных – внедрить решение для дэшбордов или карт показателей будет проще и займет меньше времени;
- Стратегия должна быть разложена в виде диаграммы причин и следствий, и показатели должны накладываться на эту диаграмму, отображая значения в ее узловых точках. Иначе – это просто набор несвязанных коэффициентов, а не инструмент управления бизнесом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная организация испытывает на себе целый ряд внешних и внутренних сил. Это стремление к гибкости и движение к эффективности, снижение издержек и повышение скорости реакции на изменения, сложные процессы и сильная конкуренция. Причем все силы действуют одновременно и постоянно. Каждая из них способна доставить немало хлопот, если человек, принимающий решения, не обладает нужной информацией вовремя. Влияние этих сил требует от компании системных, целенаправленных, планомерных действий для достижения стратегических целей. Современное Business Intelligence решение станет серьезным подспорьем при реализации стратегии. Нужно только принять правильное решение и не попасть ни в один из вышеперечисленных капканов. Это вполне реально.

**ZEPT GROUP – ВАШ ПАРТНЕР В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА.**

