

## **Business Consulting Services**

## 商务职能(BI)探讨

Business Analytic and Optimization Team IBM GBS China Nov. 13, 2010

deeper

# IBM 公司在2009年9月到2010年1月期间,对全球1541名CEO进行 访谈,定义新经济环境下的领导力

#### 调研范围

- ■由企业CEO(80%)和公共机构的领导人(20%)组成的样本
- ■包含60个国家和33个行业具有 代表性的样本
- ■成熟市场中收入超过5亿美元的 企业,新兴市场中收入超过2.5 亿的企业,以及拥有超过1000 名员工的公共机构组织

#### 调研方法

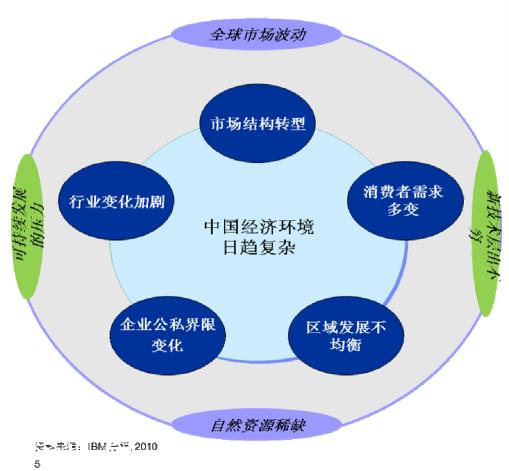
- 和1541名CEO通过结构性的问 卷的方式进行面对面的交流
- ■中国55位(大中华区109位)企业和公共机构的领导人参加了本次调研
- CEO 回馈样本根据2008年国际 货币基金组织公布的地区实际 GDP进行加权平均

#### 调研分析

- 统计分析包括23个问题和66个 相关发散问题
- ■根据可获得的短期及长期收入、 企业利润增长数据进行深度财 务分析
- 资料全面研究和10,000个访谈 言论的分析

## 中国日益复杂的经济环境

#### 影响中国经济环境复杂性的主要因素



#### 国内市场的复杂性

- **市场结构转型**:大众市场更细分,实体和虚拟市场相互融合并存, 市场边界越来越模糊,市场日渐呈现多元化态势
- **行业变化加剧**:传统行业再现生机,新兴行业从无到有,如出现绿色能源等,跨行业渗透(行业细分/行业多元化)
- **公私企业界限变化**: 各级政府通过强化各项政策法规,仍然在经济活动中扮演决定性作用
- **区域发展不均衡**: 地区差异、农村和城市差异,使得政府难以统一制定政策,企业难以统一各地区发展战略
- 消费者需求多变:城市化,中产阶层消费者,消费者主导权增强和人口老龄化,80/90后群体截然不同的消费特征等等,促使消费者需求不断变化

#### 国际市场的复杂性

- 全球市场波动:中国企业对全球经济大环境越来越敏感,如出口需求变化影响中国企业发展;国家保护主义影响中国企业全球化进程
- **可持续发展的压力**:日益严格的环境保护法规和社会责任感的压力,便企业必须对所处的自然环境和社会环境负责
- **自然资源稀缺**:公司要求更加有效地使用资源。在国家层面也是 同样
- 新技术层出不穷:越来越多的新技术及其应用不断快速涌现。如 3G等,不仅改变行业发展方向和企业业务模式,甚至让行业和 企业都面临生死考验

## 卓越企业善于在以下三个领域利用"复杂性"来推动企业发展

#### 2. 展现创新领导力

- 企业领导者不仅要以快速增长为企业目标,更要高瞻远瞩,方能安然应对复杂环境的挑战:
- · 创新的CEO会带领企业通过差异化的 价值定位,持续实现业务创新;
- 创建可持续发展的组织,以更灵活的运营模式满足客户日益提升的需求。

#### 1. 重塑客户关系

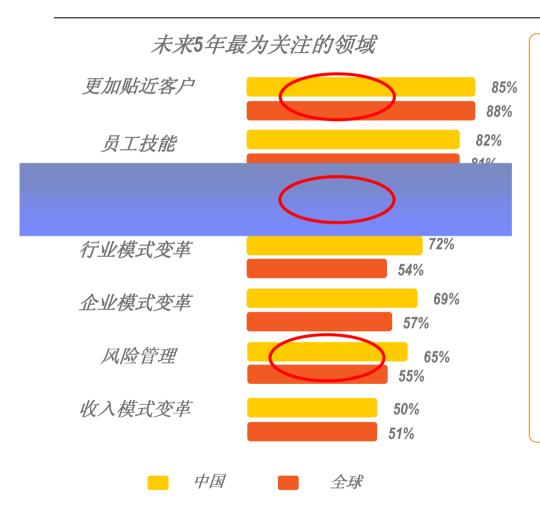


3. 构建灵活的运营

- 在产品/服务生命周期的各个阶段增加客户互动,从而更加贴进客户;
- 通过多样化的渠道战略为客户提供更加丰富并持久的客户体验:
- 运用数据分析,更加智慧地理 解、洞察客户需求,并为其提供 更好的产品或服务。

- · 优化组织运营模式和产品, 以更好处理复杂性:
- · 运用数据分析工具和手段, 提高科学决策水平和速度;
- · 构建灵活运营模式以提高战略执行速度。

## 中国的CEO们认识到更加贴近客户是公司最为优先的任务



#### 更加贴近客户意味着:

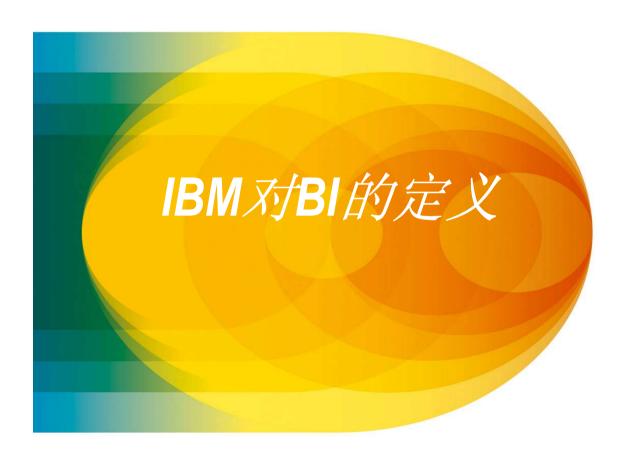
- 提供新的沟通和销售渠道(比如直接销售,或网络销售等)
- 理解客户未被满足的(通常是未及言表的)需求
- 与客户共同创造差异化的产品和服务
- 在与客户交流和接触的各个层面提供更好的客户体 验
- 加强客户关系,赢得客户忠诚度

"关键的竞争优势应该建立在客户关系和客户覆盖面的基础上。"

- 中国某金融服务公司总经理

资料来源: Q13.您打算在未来五年内侧重于以下哪些方面实现新经济环境中的战略?

## 目录



## IBM关于BI的定义

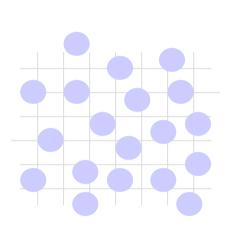
商业智能描述在提高经营业绩时,可及时提供相关的、可操作的、准确的信息,以支持决策的环境。商业智能支持公司的战略是:



更好的数据
更好的信息
更好的决策
更好的业绩

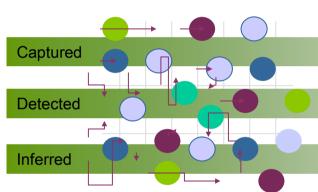
BI帮助企业创造价值.

# Increasing the organization's level of analytical sophistication allows an organization to build breakaway capability



## Use structured data & unstructured data

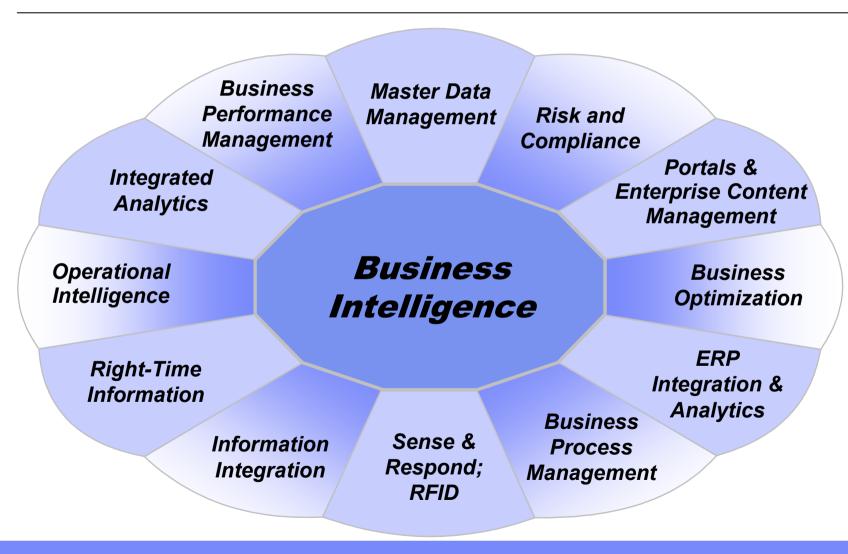
- Numeric
- Text
- Image
- Audio
- Video



Made consumable and accessible to everyone, optimized for their specific purpose, at the point of impact, to deliver better decisions and actions through:

Analytics Sophistication What happened? What could happen? Simulation How many, how often, where? What if How can we achieve these trends the best outcome? continue? **Optimization** Forecastina What exactly is the problem? What will How can achieve the happen next best outcome and if? address variability? What actions **Predictive** Stochastic are needed? Modelling Optimization **Descriptive Predictive Prescriptive Analytics Analytics Analytics** 

## BI所涉及到的领域



## 目录



虽然市场前景良好,但CIO及用户对于BI现阶段更多的是充满了"恐惧感"

- ■资料显示,在国外投资建设BI的企业有60%-70%以失败告终。
- ■在中国这个数据可能更高。



## 原因一、高层领导重视不够

- 高层领导热情不高、重视不够;
- 没有将BI建设,提升到战略高度;
- 业务部门与IT部门,没有很好的配合。



## 原因二、现阶段的BI产品不成熟

- 对BI的描述停留在理论层面上,注重于项目实施的原则, 而对具体的实施方法并无过多的论述;
- 虽然现阶段的BI产品"琳琅满目",对于CIO来讲,再也不像过去只能选择功能单一的产品,但总体来看,BI产品并不是很成熟。

## 原因三、企业的信息化底子薄、基础数据不准确

- BI的有效应用,离不开数据的支持。如果没有准确的数据,那么所要分析产生的报表、决策都与事实存在差距,将会导致整个决策的错误。
- 受企业管理水平、员工水平的影响,部分企业的信息化基础建设比较薄弱,对于BI的应用推广非常不利。



## 原因四、CIO对BI的认识以及使用情况存在误解

■ 国内的好多用户把BI当成了一种比报表 更花俏更好看的工具,用来给领导看,用在形式主义上面,并没用把BI真正辅助决策的意义发挥出来。

所以很多地方BI上了形同虚设,还有很多用户甚至一个项目就上一套BI,他们有时候把BI当成一种软件开发的工具或是报表引擎等等。

## 原因五、企业领导对于BI认识存在误区

- 一种情况是领导层的意识里会形成一种错误的认识,认为做BI是一件很简单的事情。
- 另一种情况是领导对于BI的期望值过高,和所产生的结果不成比例,将会造成BI项目的失败。

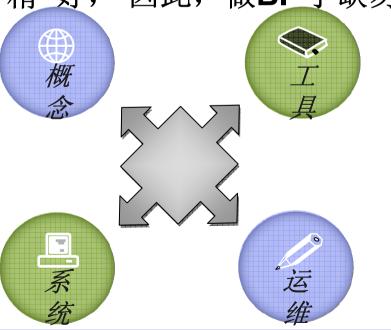


## 原因六、BI易陷入"贪大求全"的误区

■ 易"贪大求全"。对于BI产品的功能认为是越多越好

■ CIO或许会部署应用所有的产品,但这未必能解决现实中的问题,做得多,未必比做得"精"好,因此,做BI"宁缺勿

滥"。



## 原因七、技术多样化 没有统一标准

■信息技术发展的今天,技术问题已经不能成为问题,同时, 商业智能没有成功的核心问题不是技术问题,但和相应技术 有着密切的联系。

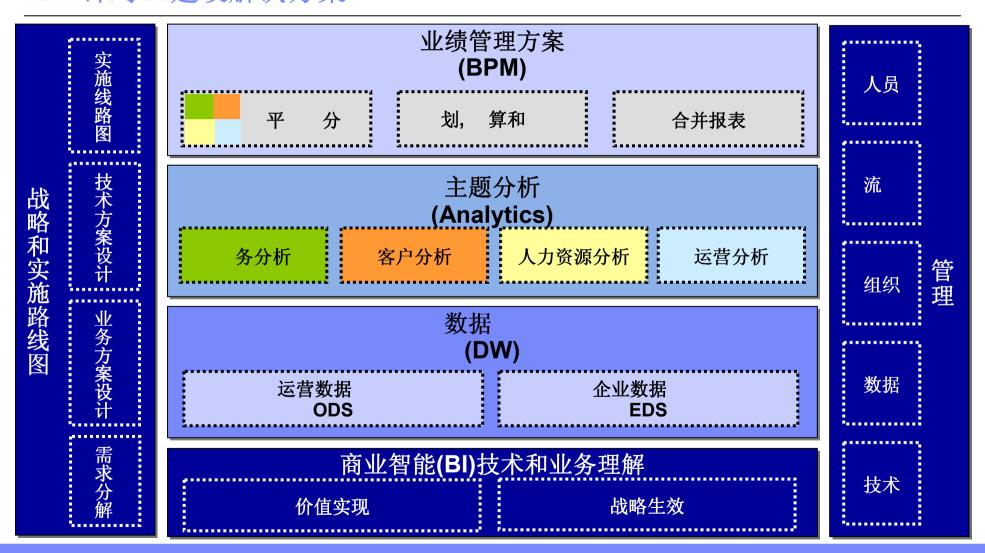
■如果BI技术没有统一的标准支持,对于IT人员配备不是很强

的企业来讲,做BI显然有很大的困难。

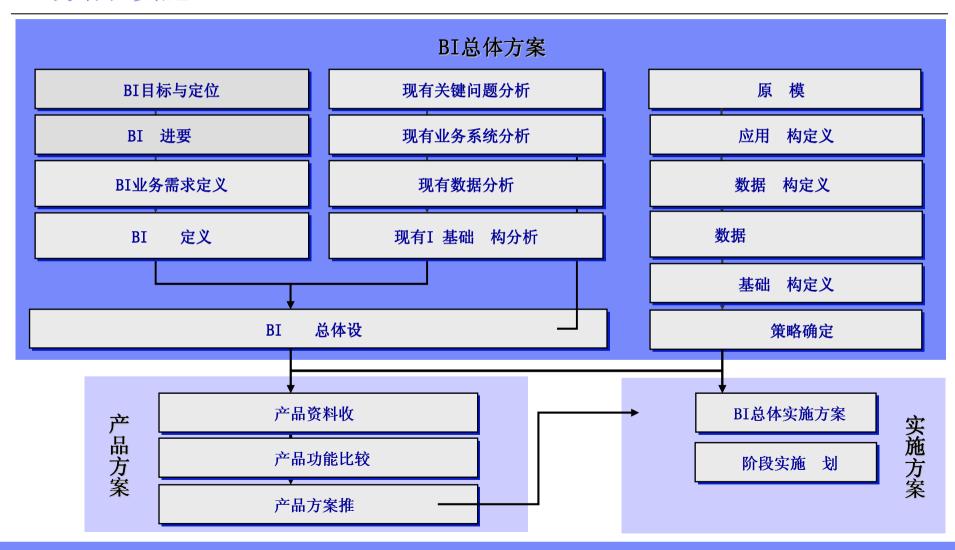
## 目录



#### IBM针对BI建设解决方案



## BI战略和实施



# 职管理BI实施的部门: Business Intelligence Competency Center ("BICC")

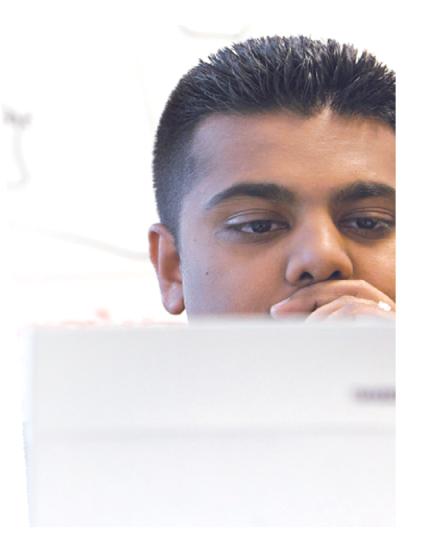
- BICC introduced by Gartner 2001
- BICC influences People, Biz Process, Culture & IT
- IBM developed BICC Offerings based on customer experiences
- Phased Approach
  - Assessment Phase (3 weeks)
  - Build-Out Phase (8 weeks)
  - Operate Phase (on-going)
- BICC usually initiated by CIO, but over time a very successful model is CFO ownership.

#### What is a BICC?

BI Competency Center (Center of Excellence, Center of Knowledge) is a strategic enterprise initiative that:

Promotes and provides delivery enablement through a consistent set of BI skills, standards and proven practices

Enables repeatable successful BI deployments through the development and focus of people, technology and process – in ways that make sense to an entire organization or division, rather than just a 'single project'



## Why do Customers need a BICC?

# A BICC is essential to the strategic deployment of BI because it:

- 1. Maximizes the efficiency, use and quality of your BI across all lines of business
- 2. Leads to BI deployments that have higher success and deliver more value, at less cost, in less time
- 3. Drives end user adoption to ensure its success
- 4. Eliminates the gap between Business and IT
- 5. Enables a balance of agility and management of technology is needed to drive business efficiency



## **Challenges Organizations face**

#### Establishing a BICC

No One Size fits all (4 key areas of influence)

Integration plan & strategy (EDW, EBI, Linkage)

Goals & timeline (pragmatic appraoch)

Executive Sponsorship & Funding (needs to be established)

#### Resources & Funding

Balancing resource capacity with demand (scalability & expectation setting)

Recruiting the right mix of business & technology skills (people)

Expanding the business opportunity while "keeping the lights on" or re-plat forming legacy solutions (pragmatic plan)

#### BICC Foundation Decisions

Model – "Decentralized " tends to lure organization into a larger delivery role & is more challenging to maintain due to turnover/attrition

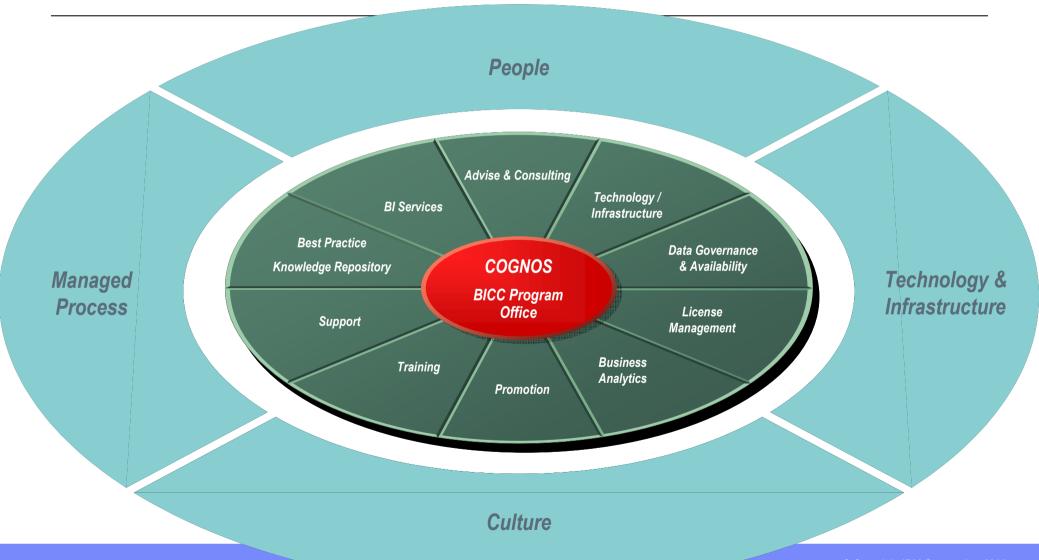
Approach - Top Down & Bottom up (both have pros/cons)

Structure – "IT and/or Business" who own the BICC (both have pros/cons)

#### Promotion (Embracing the organizational culture)

Driving awareness of BICC's value through the organization in essential & continuous

#### **Functions of a BICC**



#### **BICC Structure - People**

#### **BI Steering Committee**

Executive Sponsor (CIO or CFO) / BICC Director / Senior Management/Influential representatives of both Business and IT

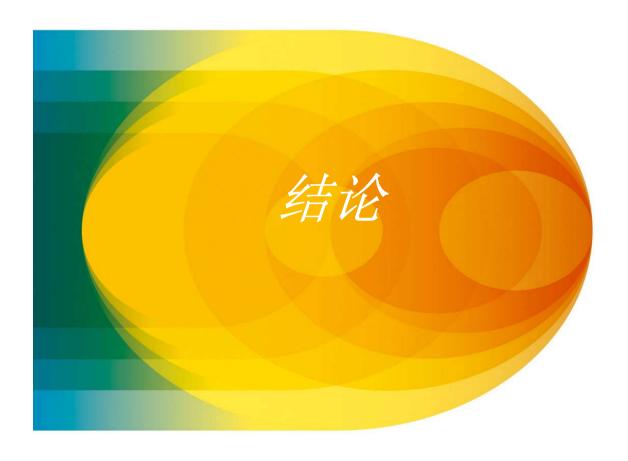
Strategic Vision - Enforce the BI Standard – Project Prioritization - Funding Decisions or Requests

Business LOB Mgmt & Project Lead **BICC Director** Project Sponsorship, Project Funding BICC Design, Measure, Evangelism **Business Requirements Promotion, Project Registration** Business Analysts **BICC Program Team** (optional) Centralized / Decentralized **Project Startup Assistance & Guidance** Virtual or Fixed Tam Project Oversight/Health Check BI Service - Business Analysis Resource Enablement Champions DBA Support Services, BI Training Service, **ERP and EDW DBAs Technology Services** DW Governance and Stewardship **System Administrators Network Operations System & Security Administrators** Support the Infrastructure (Hardware, Capacity Planning and Security)

## **BICC Maturity Characteristics**

Tactical Business Intelligence	Strategic BI with Early BICC	Strategic BI with a Maturing BICC
Business Driven Specific Project Focused	Business driven, IT starting to establish standards across projects, Promote project registration	Business & IT driven, shared vision for overall solution & methodologies, standardization & registry
Decentralized Knowledge Experts Departmental Metrics	BICC initiated, standards & simple first step focused on best practices	Maturing BICC, full adoption of standards and best practices, established subscription or centralized services
Typically Funding per Project	Funding still at the project level BICC funded as an overhead budget line item	Project level funding with a consolidated BI roadmap, BICC budgetary line item
Good Enough Product for this project	Best product for multiple projects. Working toward lower overall TCO, vendor relationship enhanced	Best product & services for multiple projects, lowest TCO via process efficiencies & resource utilization, vendor partnerships





## 结论

- ■BI 不仅仅是IT 项目,更是一个管理的项目
- 大处着 , 处着手
- ■策略: 高价值、低成本、低复杂度的目标作为入手
- ■领导重视,全员 与
- ■不要 , 快开

# IBM业务分析与优化服务(BAO)

#### 业务分析与优化策略 BAO Strategy



- BAO 策略 & 路径
- 尽的业务&务变化案例
- BAO 流程 & 治理
- 针对大型 BAO规划的变 动管理 & 采取 措施

#### 业务智能 业务绩效管理BI&BPM



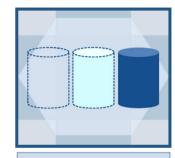
- 表 & 分
- 规**划**, **算**, & 报
- 业务**分析&** 报 **表**

#### 先进分析与优化 AAO



- 先进分析
- 分析型应用
- 报模型
- 业务优化
- 可视化

#### 企业信息管理 EIM



- 数据集成
- •数据治理,数据量
- 数据架构
- 主数据管理

内 管理 ECM



- 文件& 录
- Web 2.0 / Web 内容管理
- 数字化资产 & 知识产 管理
- 档案 & 录管理

## Q & A

