



Business Consulting Services

## 商务职能(BI)探讨

Business Analytic and Optimization Team

IBM GBS China

Nov. 13, 2010

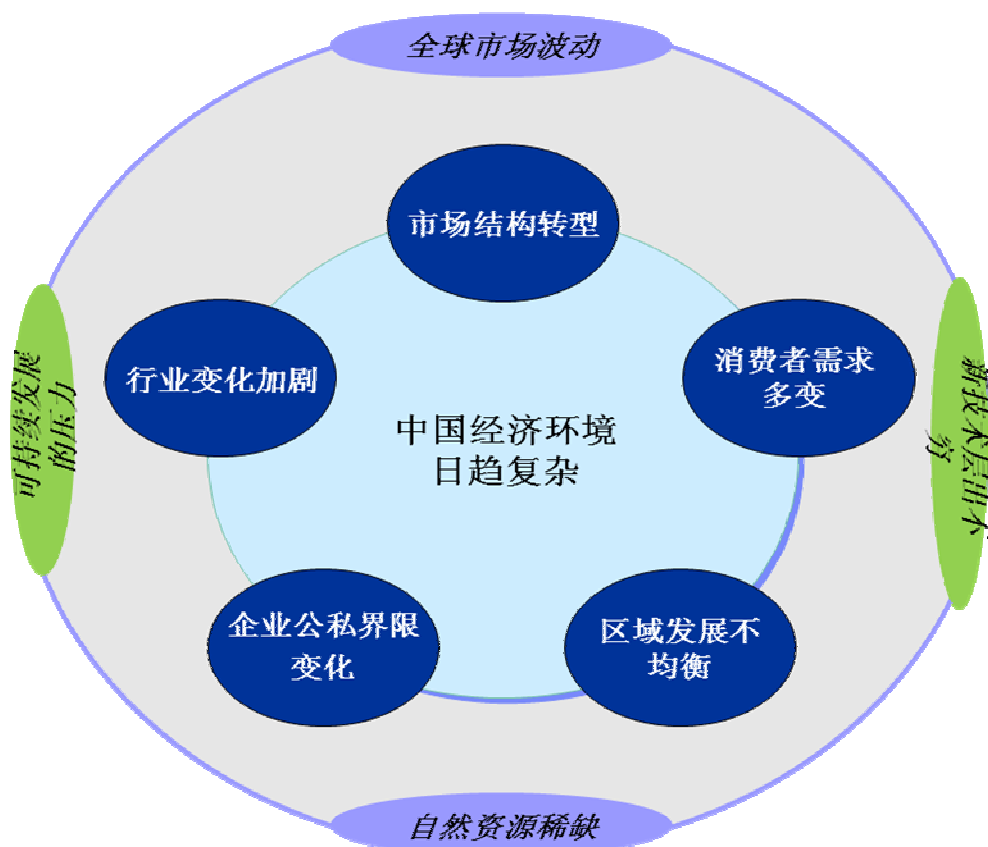
deeper

## 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	调研方法	调研分析
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 由企业CEO（80%）和公共机构的领导人（20%）组成的样本</li><li>▪ 包含60个国家和33个行业具有代表性的样本</li><li>▪ 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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 和1541名CEO通过结构性的问卷的方式进行面对面的交流</li><li>▪ 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</li><li>▪ 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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 统计分析包括23个问题和66个相关发散问题</li><li>▪ 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</li><li>▪ 资料全面研究和10,000个访谈言论的分析</li></ul>

## 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



资料来源：IBM 分析，2010

5

### 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
- **区域发展不平衡**：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，使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

- 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。

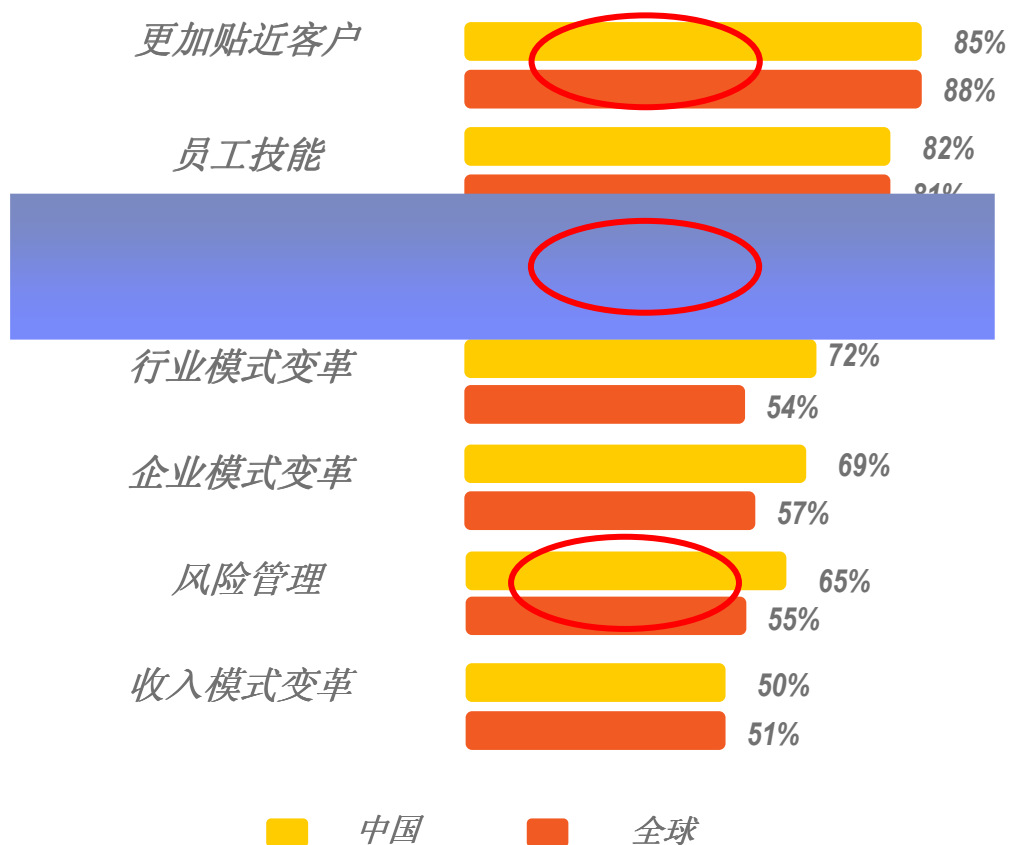
### 3. 构建灵活的运营

- 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

### 未来5年最为关注的领域



### 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

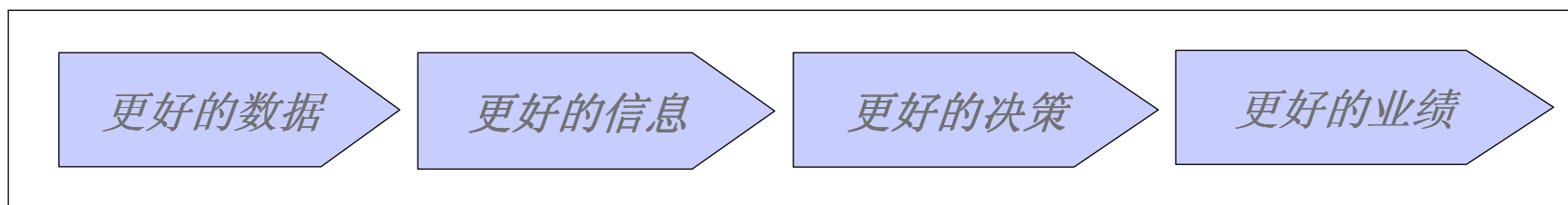
---



# *IBM对BI的定义*

## IBM关于BI的定义

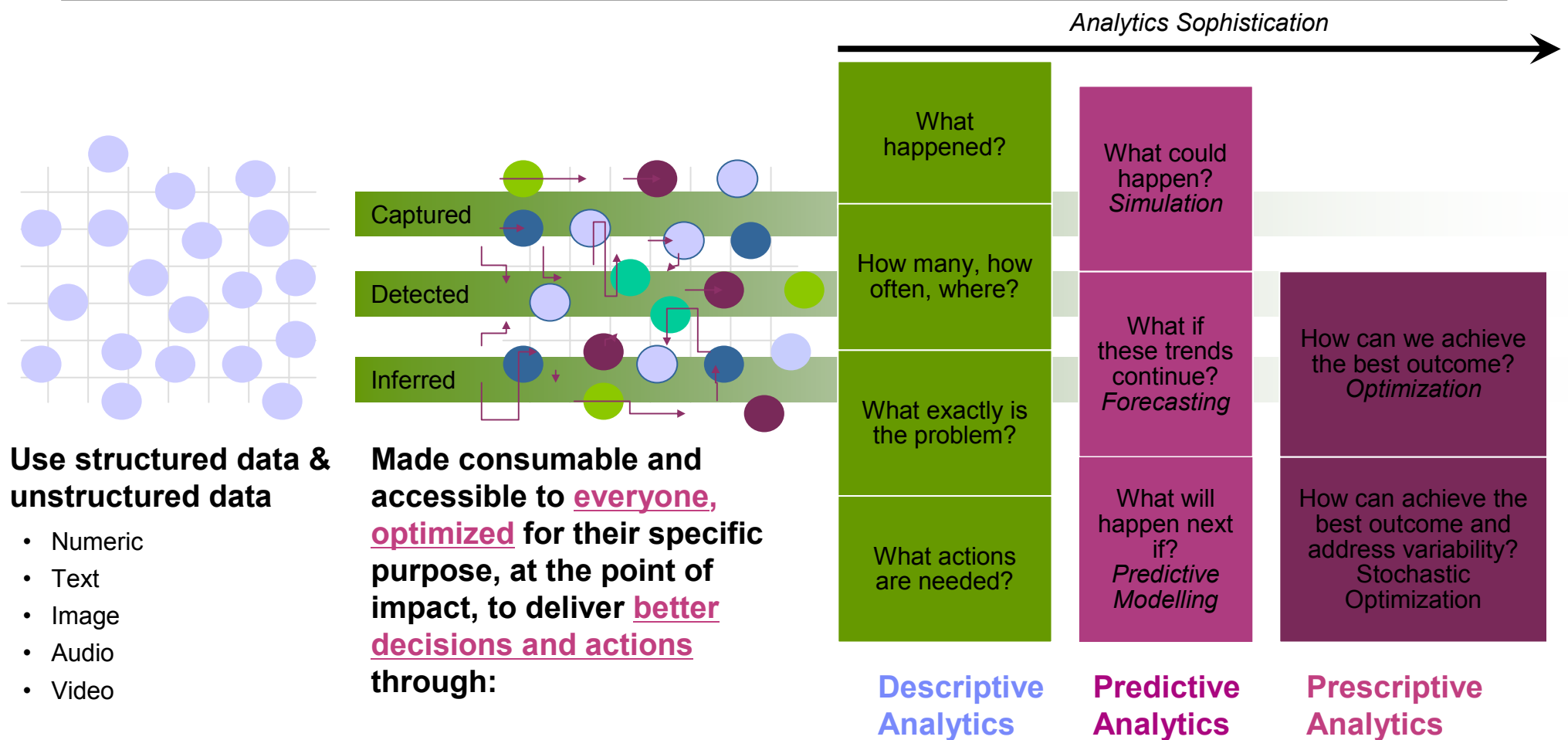
商业智能描述在提高经营业绩时,可及时提供相关的、可操作的、准确的信息,以支持决策的环境。  
商业智能支持公司的战略是:



**BI帮助企业创造价值.**

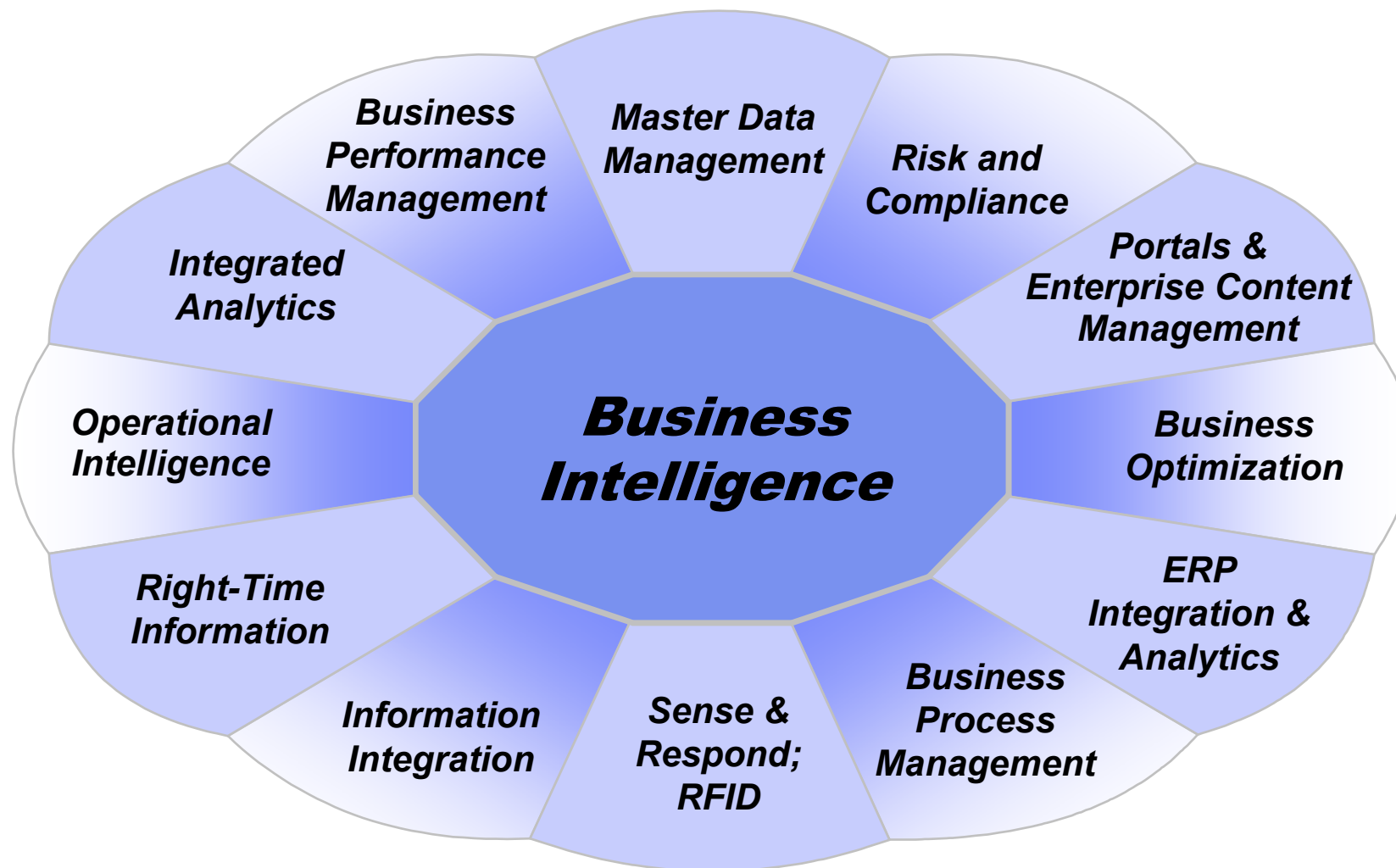


## Increasing the organization's level of analytical sophistication allows an organization to build breakaway capability





## BI所涉及到的领域



## 目录

---



# BI 常见问题

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

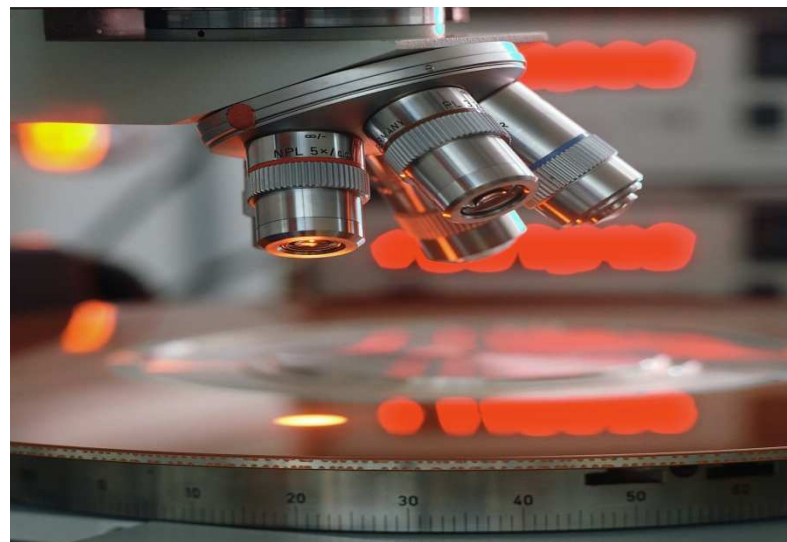
---

- 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，再也不想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。



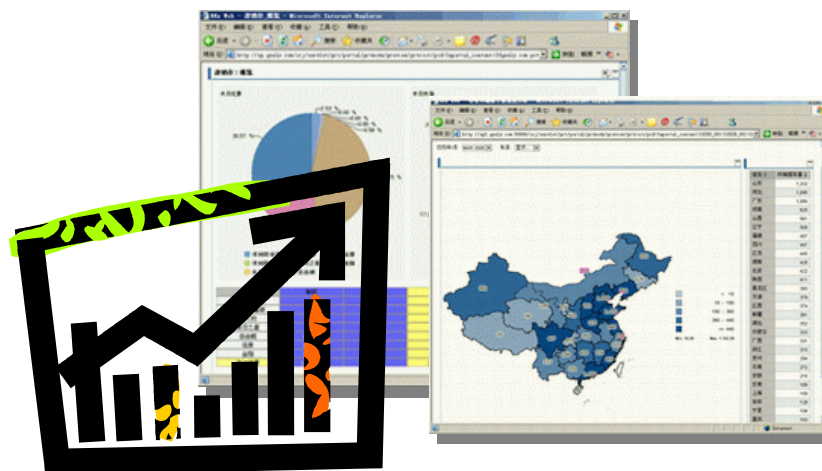
### 原因三、企业的信息化底子薄、基础数据不准确

- **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

---

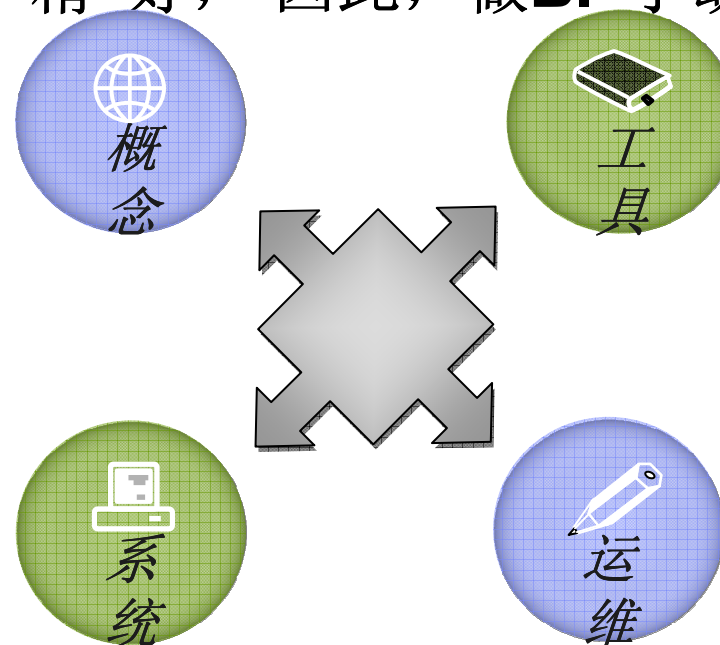
- 一种情况是领导层的意识里会形成一种错误的认识，认为做**BI**是一件很简单的事情。
- 另一种情况是领导对于**BI**的期望值过高，和所产生的结果不成比例，将会造成**BI**项目的失败。





## 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。



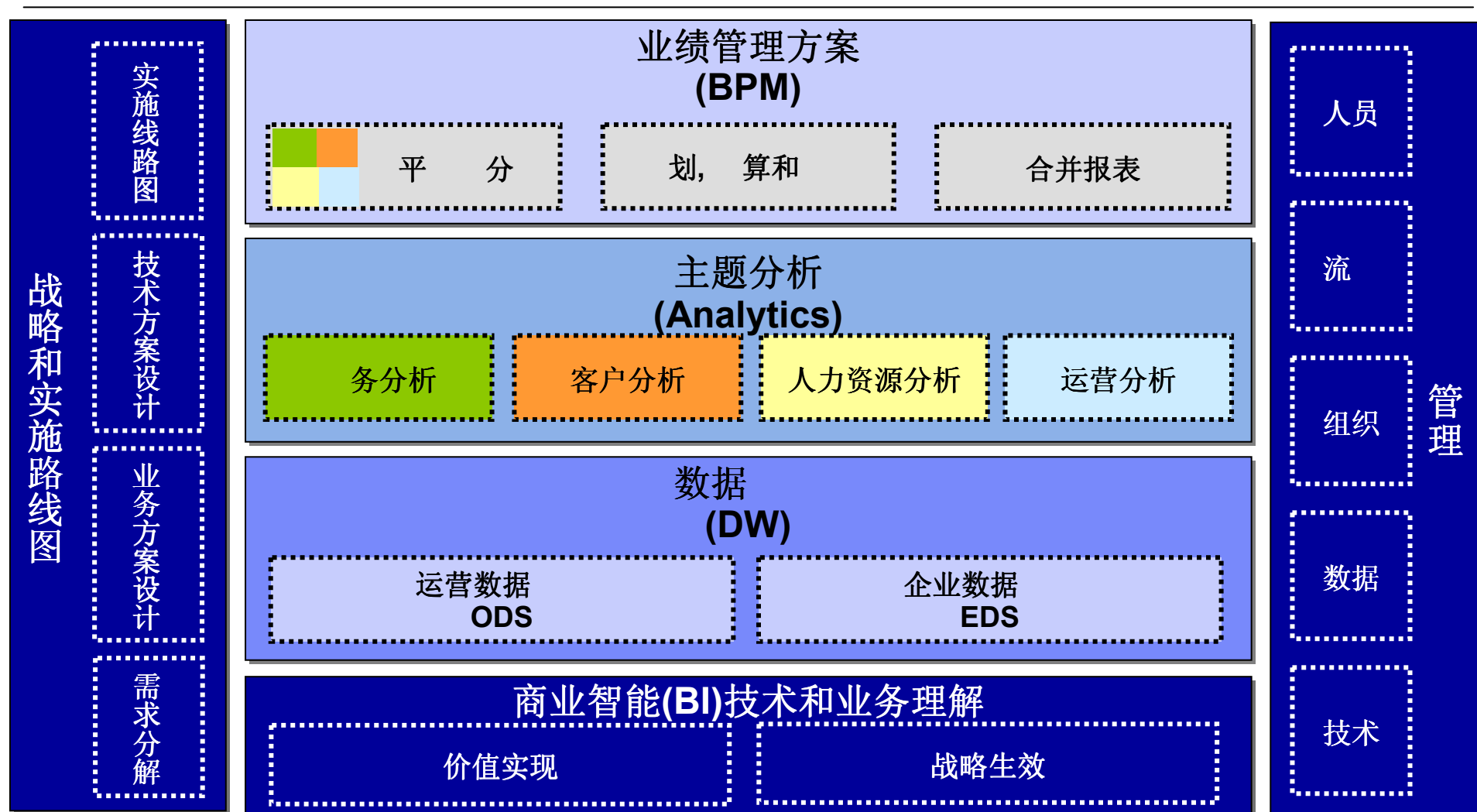
## 目录

---

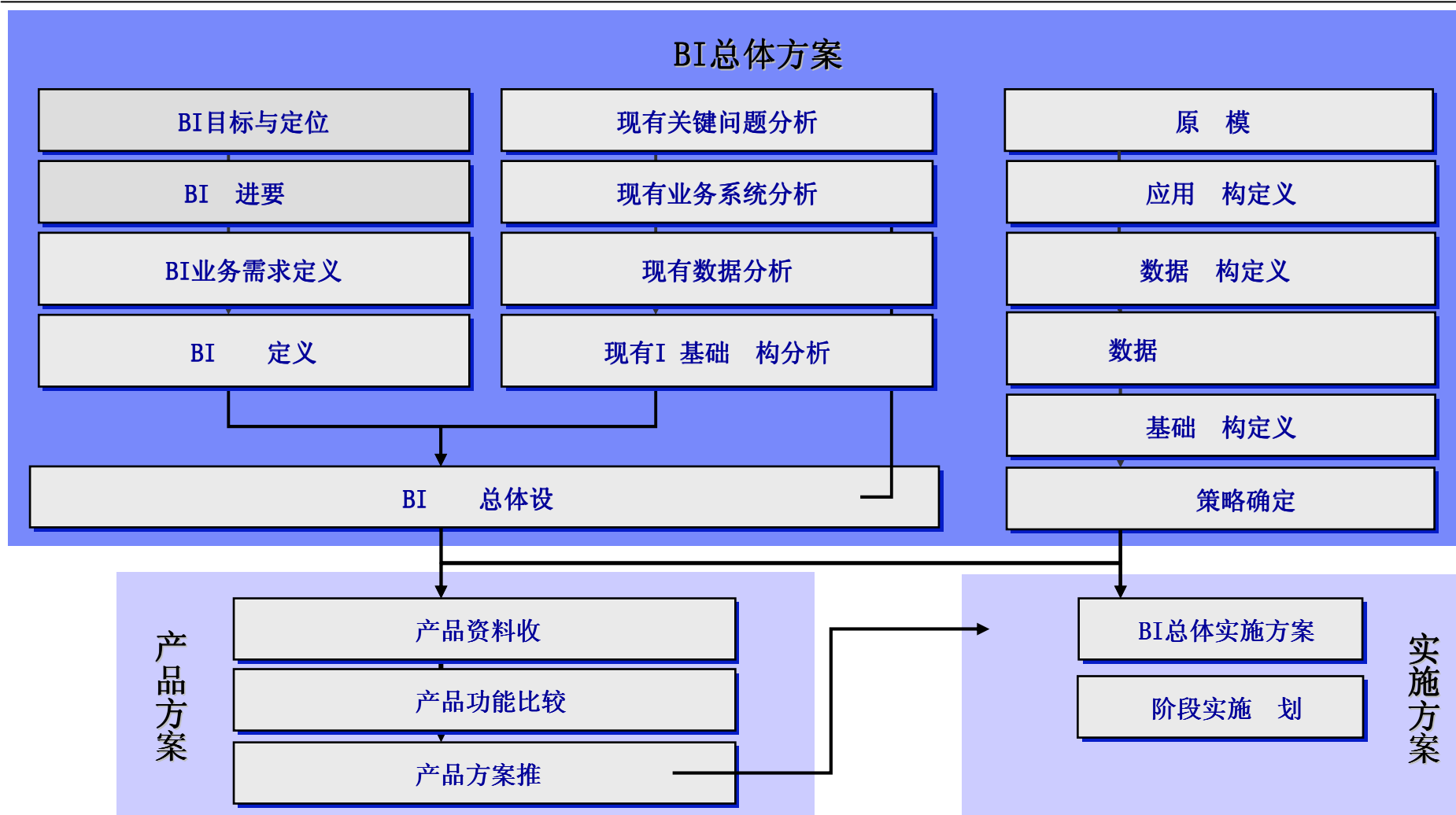


# 应对策略：规划与管理

## 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.**

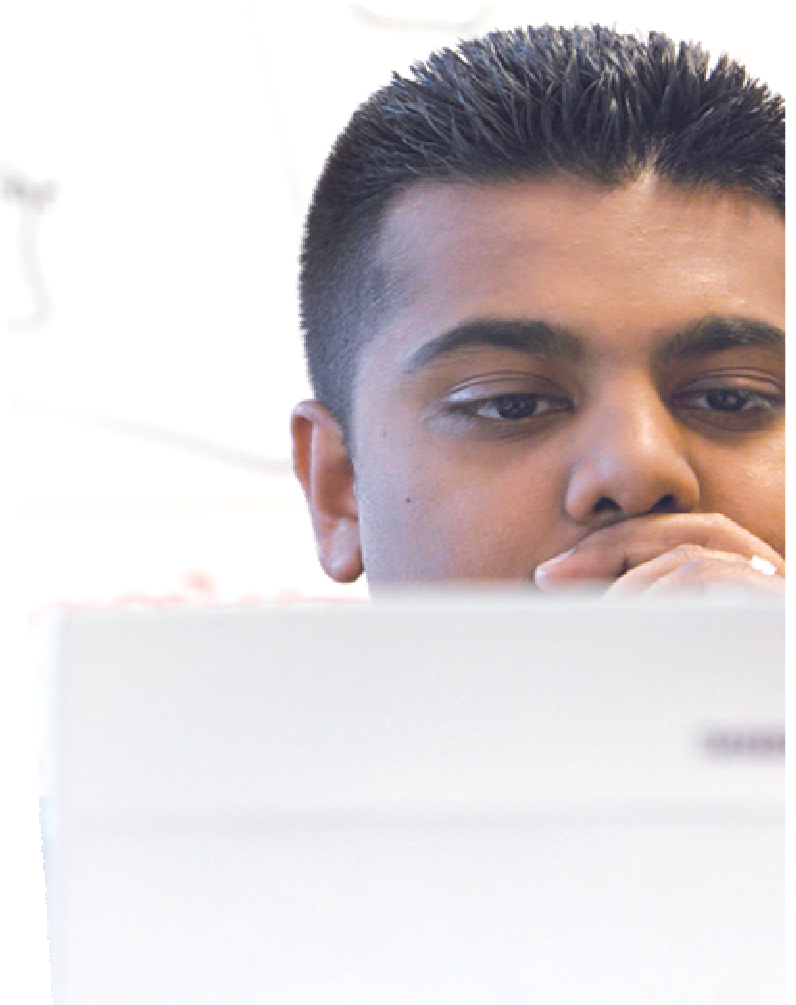
## What is a BICC?

---

**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 approach)
- 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-platforming legacy solutions (pragmatic plan)

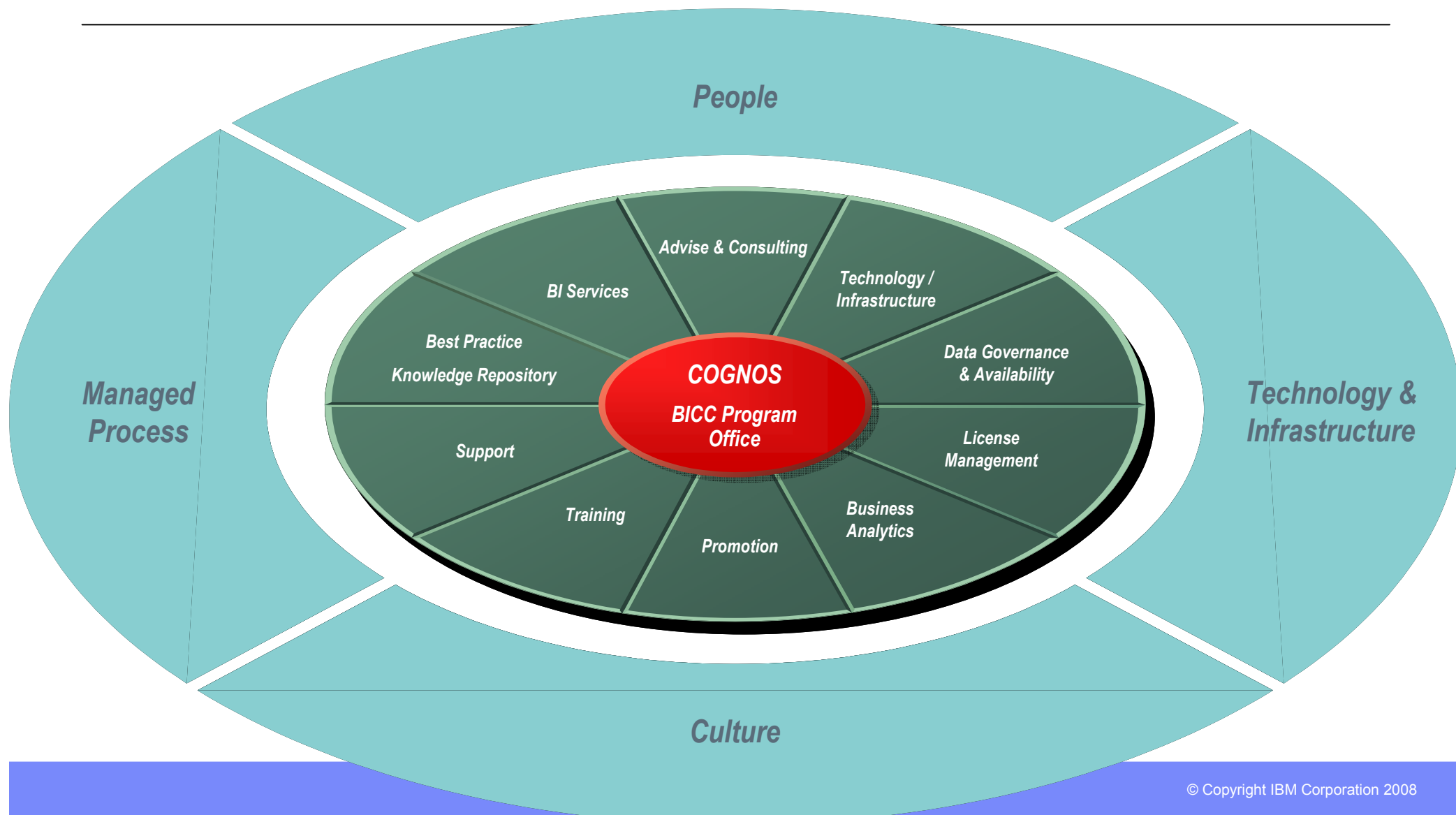
### ■ **BICC Foundation Decisions**

- 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)**

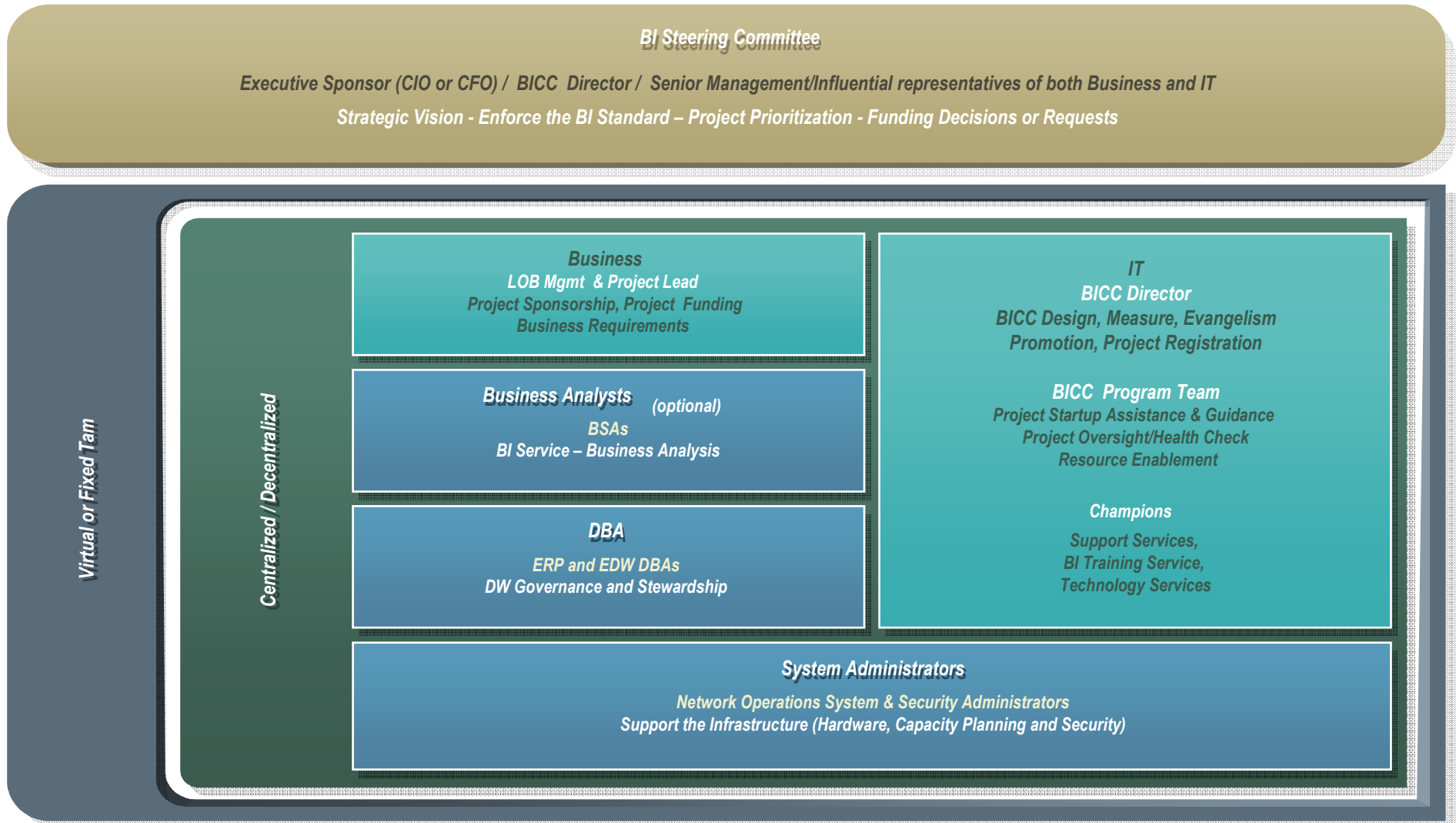
- Driving awareness of BICC’s value through the organization in essential & continuous

## Functions of a BICC





## BICC Structure - People





## BICC Maturity Characteristics

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

## 目录

---



结论

## 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)



## Q & A

---

Thank  
YOU