

Gartner о роли аналитики

Мир вокруг нас продолжает меняться. Большинство руководителей компаний понимают, что вести бизнес по-старому им уже не удастся. Пришла пора делать ставки не на резкий прорыв, а на постепенное и стабильное развитие



Согласно исследованиям Gartner, в 2012 году приоритетными для предприятий задачами останутся сохранение темпов роста, привлечение и удержание клиентов, вывод на рынок новых продуктов и повышение операционной эффективности. Это означает, что ИТ-отделы должны обеспечить внедрение приложений, способствующих развитию бизнеса, создать гибкие ИТ-инфраструктуры, организовать эффективное управление ИТ-процессами, а также принимать оптимальные ИТ-решения.

По мнению экспертов Gartner, в 2012 году наибольшее внимание ИТ-руководители будут уделять облачным вычислениям, построению мобильной инфраструктуры, развитию и совершенствованию корпоративной аналитики, а также освоению новых инструментов для совместной работы, в том числе применяемых в социальных сетях, более широкому использованию видео и внедрению программных продуктов, позволяющих эффективно объединять информацию и окружающий ее контент. Иными словами, для ИТ-руководителей больше половины задач будет связано с оптимизацией работы с информацией.

Согласно ежегодным опросам Gartner, с 2006 года аналитика является одним из ключевых направлений деятельности ИТ-подразделений, а нестабильность экономики только обостряет потребность бизнеса в проведении качественных исследований данных. К сожалению, многие руководители в такой ситуации начинают настаивать на скорейшем внедрении хоть каких-то аналитических решений — как правило, информационных панелей и инструментов для создания отчетов. Такой подход заставляет их фокусироваться на решении сиюминутных, тактических задач. Более дальновидные ИТ-директора делают акцент на стратегических возможностях аналитики, для реализации которых требуется построение аналитического контура, который охватывает все аспекты деятельности предприятия и встраивается в важнейшие бизнес-процессы. В состав подобной инфраструктуры включаются люди, процессы и инструменты для работы с данными и приложениями.

Зачем нужна аналитика?

Ландшафт бизнес-аналитики постепенно преобразуется. Меняются как технологии и инструменты, так и сами задачи: сначала аналитика отвечала на вопрос «что произошло», потом — «поче-



АНАЛИТИЧЕСКИЙ КОНТУР (модель Gartner): для реализации стратегических возможностей аналитики требуется построение аналитического контура, который охватывает все аспекты деятельности предприятия и встраивается в важнейшие бизнес-процессы

му так произошло», а сейчас сотрудники предприятий больше интересуются будущим и чаще стараются выяснить, «что будет, если».

Характерной тенденцией последних лет является смещение фокуса: от данных — к процессам и людям. Востребованность современных аналитических продуктов определяется не только реализованными в них алгоритмами сбора и обработки данных, но и удобством использования. Чтобы выстроить эффективный процесс, необходимо гибко и динамично им управлять, то есть принимать своевременные и продуманные решения. Значит, аналитические инструменты, обеспечивающие пользователям всестороннюю поддержку, должны ста-

новиться все более удобными и мощными, в одних случаях — весьма наглядными, в других, будучи встроенными в систему, — незаметными. Но главное — незаметными.

По мнению экспертов Gartner, сейчас на рынке представлены аналитические продукты трех классов:

- традиционная аналитика, реализующая алгоритмы анализа данных различной сложности и обеспечивающая консолидацию информации из различных источников, визуализацию данных, формирование отчетностей;

- решения для стратегического управления — комплексные карты показателей эффективности, позволяющие оценивать степень достижения бизнес-целей;

Чего ждут компании от внедрения бизнес-аналитики

Согласно последним исследованиям Gartner, 45% компаний инвестируют в развертывание аналитических решений, рассчитывая на повышение своей операционной эффективности за счет быстрого доступа и оперативного анализа данных. 48% организаций делают ставку на аналитику для улучшения стратегического видения, трансформации бизнеса и обеспечения соответствия текущей деятельности

стратегическим целям, а 21% — для повышения прибыли и финансовой эффективности. 71% компаний с помощью бизнес-аналитики добиваются улучшения возможностей работы с информацией и ускоренного принятия решений, 45% — сокращения расходов и 28% участников опроса планируют внедрять в область аналитики технологии обслуживания для конечных пользователей.

IBM: советы ИТ-директору

Каждые два года компания IBM проводит масштабный опрос IBM Global Chief Information Officer, предназначенный для ИТ-директоров крупных, средних и малых предприятий из разных отраслей и регионов. В 2011 году в нем приняли участие более 3 тыс. человек. Согласно результатам этого опроса, бизнес-аналитика вновь оказалась на первом месте среди планируемых мер, направленных на повышение конкурентоспособности организаций в ближайшие три–пять лет. Руководители бизнеса стали лучше понимать значение технологий, которые помогают преобразовывать данные в полезную информацию, анализировать ее и, опираясь на полученные знания, принимать правильные решения.

По мнению ИТ-руководителей, для того чтобы обычные данные перешли в разряд аналитических, необходимы следующие инструменты:

- управление основными данными;
- анализ статистики по заказчикам;
- организация хранилищ данных;
- сводные панели визуализации информации.

Примерно две трети респондентов назвали каждое из этих направлений. В ходе опроса ИТ-директоров были выявлены также некоторые общие для всех отраслей и стран обстоятельства деятельности. Это еще раз доказывает, что на опыте других можно научиться многому. IBM предлагает ИТ-директорам использовать приведенный ниже список в качестве отправной точки на пути к достижению успеха.

■ *Расширьте совместную работу, не ограничиваясь только теми возможностями, которые вы освоили на данном этапе.* Активизируйте полномас-

штабный обмен информацией, открывая для этого новые каналы, находя новые формы и создавая новые инструменты. Обучайте и помогайте всем сотрудникам взаимодействовать с главными заинтересованными лицами как можно чаще и эффективнее.

■ *Сделайте стремление к простоте своей каждодневной целью и органичной потребностью.* Не позволяйте сложностям мешать работе. Постоянно ищите более простые способы решения задач. Собирайте и внедряйте предложения, направленные на устранение бюрократии и повышение эффективности не только на своем предприятии, но и во всей цепочке создания добавленной стоимости.

■ *Задействуйте мощные возможности аналитики.* Учитесь сами и обучайте свою команду и организацию тому, как можно извлекать ценные знания из источников неструктурированных данных, прогнозного анализа, анализа социальных сетей и сентимент-анализа.

■ *Способствуйте росту прибыли и ищите новые источники дохода.* Лучше узнавайте предпочтения своих клиентов, в том числе потенциальных. Мыслите как предприниматель. Моделируйте и оценивайте последствия изменений продуктов, услуг и бизнес-моделей.

■ *Делитесь новыми знаниями и опытом в области ИТ.* Узнавайте, в чем больше всего нуждаются ваши внутренние клиенты и что им понадобится через некоторое время. В соответствии с этим выбирайте решения или приобретайте необходимые навыки. Станьте экспертом в вопросах использования и интеграции самых передовых технологий.

■ процессно-ориентированные решения, которые встраиваются непосредственно в бизнес-процессы и автоматизируют каждодневное, рутинное принятие решений.

Суть аналитики — не технологическая составляющая, а прикладное применение имеющихся инструментов. Поэтому такие решения обычно бывают «специализированными» — например, веб-аналитика (анализ того, как работают интернет-сайты), клиентская аналитика, товарная, финансовая и пр. Вершиной айсберга является стратегический анализ эффективности бизнеса, то есть получение общего представления о том, как предприятие добивается поставленных целей. И хотя отдельные прикладные области могут рассматриваться независимо друг от друга, сейчас уже никто не сомневается в целесообразности их интеграции между собой.

Не замыкаясь на каком-то отдельном процессе, аналитические решения спо-

способны дать максимально полный обзор всей картины бизнеса, доступной пользователям в соответствии с их полномочиями. Подобная интеграция требует выработки единой корпоративной системы метрик, оценок и стандартов, что, по мнению экспертов Gartner, должно стать первым шагом при создании аналитической инфраструктуры организации. Такие метрики позволят привязать технологии к бизнес-задачам, построить прозрачные и обоснованные связи между стратегией и тактикой.

Излишняя преданность

Стремясь сократить эксплуатационные расходы и упростить процессы управления ИТ за счет стандартизации платформ и решений, многие крупные и средние организации стараются реализовать политику единого вендора. В сочетании с желанием добиться максимальной эффективности работы отдельных сотрудников и целых функцио-

нальных подразделений эта цель является труднодостижимой. Для решения различных задач зачастую необходимы очень разные инструменты. Это значит, что, делая оптимальный выбор для одного подразделения, ИТ-руководство ставит в невыгодное положение другие, отвечающие за не менее важные направления бизнеса. И все это ради достижения призрачной цели — «максимальной консолидации ИТ-активов».

Консолидация ИТ-активов — дело очень нужное и полезное с точки зрения исключения дублирующих друг друга процессов и инструментов, вывода из оборота устаревших программ, приведения всех данных «к единому знаменателю» (путем создания слоя метаданных, своего рода бизнес-словаря). Однако она должна быть направлена на выстраивание оптимальных, простых и прозрачных процессов анализа и использования информации, а не ограничиваться достижением простоты управления ИТ.

Тем ИТ-директорам, которые задумываются о консолидации ИТ-активов, Gartner рекомендует, во-первых, получить общую картину движения процессов и потоков данных, а во-вторых, принять и поддерживать единую систему бизнес-метрик и показателей, благодаря которым все подразделения компании, а также все задействованные ими приложения смогут трактовать данные одинаково. На ИТ-отдел ложится дополнительная нагрузка — поддерживать «единую версию правды», разработать дополнительные интеграционные инструменты и постоянно контролировать используемое в организации ПО (последнее становится все более трудным делом, поскольку с распространением SaaS внедрение некоторых программных продуктов по инициативе отдельных подразделений может пройти для ИТ практически незамеченным). Именно такой четко управляемый ИТ-ландшафт может считаться оптимальным с точки зрения бизнеса, полагают в Gartner.

Взято из жизни

Многие технологии не сразу стали использоваться в полную силу. Например, Интернет довольно долго существовал в качестве узкой специализированной среды обмена данными, и только через годы и десятилетия появление принципиально новых смежных технологий, таких как быстрые сетевые соединения, доступные практически для любого офиса и дома, удобный браузер и

Аналитика — не джинн в лампе

Внедряя бизнес-приложения для управления ресурсами предприятия (ERP), отношениями с клиентами (CRM) и поставщиками (SCM), компании много внимания уделяют тому, чтобы выстроить сквозные процессы, которые будут охватывать все операции и функциональные подразделения.



Но аналитика редко рассматривается как часть этих процессов, поэтому руководители не заботятся о создании соответствующей инфраструктуры. Даже когда бизнес-анализ используется для моделирования возникающих или потенциально возможных ситуаций, он не связывается напрямую с процессами принятия решений. Такая аналитика похожа на джинна, который большую часть времени ждет, когда его вызовут, чтобы он мог покинуть свою лампу и продемонстрировать всё имеющееся у него могущество. Поэтому зачастую отдача от внедрения аналитики оказывается ниже ожидаемой и пользователи испытывают разочарование.

Между тем аналитика может способствовать повышению эффективности бизнеса, только если является его неотъемлемой частью. В этом случае сами процессы становятся более осмысленными, разумными, прозрачными и стабильными. Такая аналитика приносит компании ощутимые конкурентные преимущества. Она подсказывает, что именно можно улучшить в самих процессах, какие этапы добавить в конкретном случае, а какие сократить без риска ухудшения результата. Понимание того, как аналитика может воздействовать на бизнес-процессы, и есть ключ к успешному внедрению аналитических инструментов.

Часто во время или после внедрения какой-то крупной информационной системы на предприятиях создаются Центры компетенции, которые занимаются поддержкой и развитием решения. Обычно они строят свою деятельность вокруг изучения возможностей внедренного продукта или смежных решений того же вендора. Такой подход не всегда является оптимальным. В частности, когда речь идет об аналитике или управлении эффективностью бизнеса, уже недостаточно того, что система поддерживает высокую производительность и отвечает запросам пользователей. — она должна позитивно влиять на весь бизнес. Для этого менеджерам проекта и архитекторам системы необходимо выходить за рамки своих привычных ролей, не ограничиваясь знанием особенностей отдельного продукта или вендора. Они должны быть нацелены на то, чтобы охватить весь спектр существующих возможностей автоматизации и оптимизации процессов и стать связующим звеном между ИТ и бизнесом.

— Наталья Горина,
директор по аналитике и консалтингу
компании Market-Visio, эксклюзивно-
го партнера Gartner в России

эффективный поиск, сделало его незаменимой частью огромного числа разнообразных бизнес-решений. Иными словами, Интернет вошел в нашу жизнь, как только пользователям стало удобно с ним работать. И хотя бизнес-аналитика относится не к потребительским, а к корпоративным технологиям, они, похоже, развиваются в соответствии с общими закономерностями. В результате аналитические технологии вбирают в себя все лучшее из уже привычных потребительских решений.

Одной из наиболее ярких современных тенденций стала мобильная аналитика. Обычные мобильные телефоны вытесняются смартфонами и планшетами. Стремительно развивается инфраструктура доставки контента (например, интернет-магазины приложений). На рынок выходят мощные платформы корпоративного класса для управления мобильными устройствами, которые обеспечивают безопасность, своевременное обновление ПО и поддерживают кроссплатформенную разработку для широкого спектра мобильных устройств. Разработчики учатся полнее использовать возможности конкретных мобильных устройств, делая работу пользователей интуитивно понятной и эффективной.

По оценкам Gartner, к 2013 году 33% функционала аналитических решений будет использоваться посредством мобильных устройств, однако в настоящее время всего лишь 24% компаний имеют собственные корпоративные мобильные стратегии. Очевидно, в ближайшие два года ИТ-директорам придется серьезно поработать.

Конечно, мобильными технологиями дело не ограничится: вероятно, совсем скоро в бизнес-аналитику проникнут технологии для совместной работы, а также анализ видео, текста, речи и контента социальных сетей. Как правило, ИТ-руководители сначала с недоверием относятся к проникновению в деловые процессы ультрасовременных технологий из повседневной жизни, ведь зачастую

они привносятся «неоперившейся» моделью, только начинающей постигать законы бизнеса и активно пытающейся перекроить их «под себя». Так или иначе, опытным ИТ-директорам приходится переосмысливать привычное положение вещей. Они могут либо попытаться сохранить в неприкосновенности устоявшуюся среду и ограничить проникновение «чуждых» технологий, либо поставить их на службу бизнесу, извлечь из них максимальную пользу и даже сделать своим конкурентным преимуществом.

Рекомендации Gartner

Аналитики Gartner сформулировали несколько глобальных рекомендаций для ИТ-руководителей, которые позволят организациям извлечь максимальную пользу из внедрения BI.

■ Выработайте стратегию управления BI-платформами. Стремитесь не к простоте и однородности, а к управляемости и эффективности.

■ Ищите возможность повысить удобство, скорость и качество аналитики. Смотрите шире — не ограничивайтесь работой с данными, обращайтесь больше внимания на процессы и предпочтения пользователей.

■ Периодически старайтесь переосмысливать принятые в компании политики в отношении использования различных технологий. Возможно, часть из них уже устарела.

■ Измеряйте. Создавайте системы метрик и контролируйте динамику приближения текущих показателей к целевым значениям. Ориентируйтесь на стратегические задачи бизнеса. Документируйте свои цели и достижения.

■ Следите за потребительскими трендами. Думайте не о том, как остановить и ограничить инновации и инициативы пользователей, а о том, как организовать их и направить в нужное русло. Старайтесь учитывать всевозможные факторы — от безопасности, стоимости и продуктивности работы до этических норм и привычек сотрудников. □

Согласно ежегодным опросам Gartner, с 2006 года аналитика является одним из ключевых направлений деятельности ИТ-подразделений, а нестабильность экономики только обостряет потребность бизнеса в проведении качественных исследований данных