

Deloitte.

Undgå de 7
typiske faldgruber
Og få success med
business intelligence



Investeringen i Business Intelligence ender for mange mange i skuffelser for en stor række virksomheder. Det kan tage alt for lang tid og kræve for mange ressourcer, eller man får ikke det udbytte, man havde regnet med. Omvendt er der ingen tvivl om, at potentialet i at udnytte information er gigantisk. Men for at komme dertil handler det om at undgå de faldgruber, som ligger bag mange af de fejlslagne projekter. I det følgende gennemgås syv af de mest typiske årsager til manglende succes med BI-løsninger.

Manglende forretningsrelevans

En god BI-løsning skal understøtte forretningen, men ofte ses det, at man glemmer at få koblet sine BI-initiativer til de centrale forretningsmål. Der kan være en tendens til en "vis-mig-dit-køleskabstilgang", hvor man laver en ret ud fra det, der er i køleskabet, frem for at se på, hvad det er, man har lyst til at spise. Og til dét er der måske kun brug for få af de forhåndenværende ingredienser. Man bygger med andre ord BI-løsningen på de data, der er til rådighed, uden nødvendigvis at se på, hvor relevante disse er.

Et godt råd er derfor at opstille en Information Use Case, der beskriver det ønskede anvendelses-scenarie. Her kan man få udpeget, hvad man skal bruge informationen til og hvor indsigt kan gøre en forskel for forretningen. Det gør det også muligt at tænke anderledes i tilgangen til informationen og at lægge en strategi, der er relevant for de overordnede forretningsmål.

Det er ikke godt nok på bagkant at sige: 'Det kan godt være, det ikke er det, du har brug for, men det var det, du bad om!'.

Manglende BI-strategi

Inden for organisationen er der ofte forskellige ønsker til en BI-løsning. Derfor må BI strategien sørge for, at de forskellige behov ikke går i hver sin retning. Der er brug for at lave et roadmap, der kan udpege løsninger, der kan understøtte flere behov og samtidig se ud i fremtiden. Ved at have en handlingsplan for sine BI-løsninger sikrer man, at de forskellige behov bliver koordineret og prioriteret i en rækkefølge, der optimerer forretningen.

Det er også nødvendigt at få udpeget de værktøjer, kompetencer og uddannelsesbehov, der ligger i organisationen og at opstille en handlingsplan, der skaber ejerskab til de løsninger og prioriteringer, som den medfører. Uden en sådan handlingsplan bliver konsekvenserne ukoordinerede taktiske løsninger og at der i sidste ende skal bruges alt for mange ressourcer på at lave ting om.

Undervurdering af dårlig datakvalitet

Problemet med dårlig datakvalitet popper op til overfladen stort set hver eneste gang, der skal etableres en BI-løsning. Dårlig datakvalitet har to konsekvenser. For det første er det den hyppigste årsag til, at BI-projekter bliver forsinkede. For det andet kan det betyde, at man lynhurtigt mister brugernes tiltro, når man går i luften, fordi det er med til at skabe en masse støj.

Problemet med dårlig datakvalitet kan imødegås ved fra udgangspunktet at fokusere på datakvaliteten og danne sig et overblik over problemets omfang gennem en profileringsøvelse.

Dårlig performance og brugervenlighed

Der er meget lav tålmodighed over for løsninger, som er svære at bruge eller kører langsomt. Ofte vil størstedelen af de brugere, som får adgang til en BI-løsning holde op med at bruge den efter en kort periode, fordi det er for svært, og fordi de bliver usikre på, om de har gjort det rigtigt. Dette skyldes ikke mindst, at mange brugere ikke er regelmæssige brugere. Derfor er det vigtigt at overveje målgruppens kompetence og brugsmønster ved front end design.

Ligeledes er der tæt kobling mellem performance/svar-tider og det forretningsudbytte, brugerne mener at få. Tager det mange sekunder for hver opdatering, mister brugerne hurtigt lysten til at bruge løsningerne til andet end at få standardrapporter.

Undervurdering af omfanget af ændringer

En BI-løsning må være en dynamisk størrelse. Forretningen og dens underliggende systemer ændrer sig hele tiden og der opstår jævnligt nye ønsker og behov. Derfor skal der afsættes markant mere tid til forvaltning, end hvad der er gældende for andre løsningstyper.

En anden ofte begået fejl er at tro, at man tidligt i projekter kan definere et endeligt design. Det er imidlertid svært på forhånd at vide, hvad man vil ende ud med, da man bliver klogere undervejs, når man blandt andet ser datastrukturerne. Derfor skal en udviklingsmetode kunne håndtere de ændringer, der opstår undervejs.

I 10 ud af 10 projekter vil der opstå behov for ændringer, men alt for ofte ser vi eksempler på, at der ikke er taget højde for dette. Der kan med fordel anvendes langt mere agile udviklingsmetoder samtidig med at bureaukratiet omkring efterfølgende ændringer bør reduceres.

Misforståede målsætninger omkring standardisering

Alt for ofte oplever vi, at der er for meget fokus på standardisering af software. Det er specielt IT-afdelingerne, der har tendens til at købe ind fra én leverandør og ønske at bruge ét værktøj, fordi det letter administration, support og sikkert også driftsomkostninger. Men inden for forretningen vil der altid være en bred vifte af typer og behov, hvor en enkelt teknologi eller leverandør ikke nødvendigvis er det, der skaber mest værdi. Sagt mere firkantet, må man gøre sig nogle overvejelser om, hvorvidt man ønsker forretningsudbytte eller mængderabat.

Der er altså behov for at analysere behovene og derefter finde de værktøjer og leverandører, der kan tilfredsstille dem. Og her kan der fremadrettet være brug for flere forskellige teknologier.

Outsourcing af BI projekter

Der er en meget stærk tendens til at outsource sine IT-projekter og vælge leverandører med offshore udviklingsressourcer. Og hvis man kun sammenligner timepriser, er det da også fristende. Visse ting kan outsources, men generelt skal man være forsigtig. Og endnu har vi ikke set mange - hvis nogen - eksempler på succes med denne model, når vi taler BI-projekter. Som med alt andet får man, hvad man betaler for. Og hvad der ser ud som den billigste løsning, er det måske ikke på den lange bane. Outsourcing passer godt sammen med projekter med fast kravspecifikation og få ændringer undervejs. Men som tidligere nævnt omkring ændringer, er dette netop ikke gældende for BI-projekter.

Ingen konsulenter kan lære et firma ordentligt at kende på et par dage eller uger. Konsulenter skal derfor bruges til at tilføre kompetencer, som ikke allerede er i organisationen. Viden om, hvordan firmaet fungerer og hvor ting er opbevaret, er afgørende for et BI-projekts succes. Det samme er kendskabet til organisationens målsætninger, forretningsgange, historie og brugermålgruppe. Det er derfor nødvendigt at trække på interne ressourcer. Dette sikrer ikke kun en bedre BI-løsning, men skaber også større ejerskab blandt organisationens medarbejdere.

Kombinationen af interne erfarne medarbejdere med eksterne partnere, som bibringer spidskompetence og best practice, er en god løsning. En god konsulent skal være som en lods, der leder én sikkert gennem et besværligt farvand.



Kontaktpersoner



Jørgen Steines

Partner

jsteines@deloitte.dk

+45 51 39 30 57

Partner Jørgen Steines har fokus på information management og rådgiver om de enorme muligheder, der findes for at udnytte information på tværs af alle brancher. Jørgen har ledet en lang række Analytics-, BI- og MDM-projekter og har også udarbejdet IM-strategier for flere virksomheder. Jørgen er cand. merc. i økonomi og datalogi og har en faglig baggrund fra bankverdenen.



Peder Hinge Pedersen

Partner

pjpedersen@deloitte.dk

+45 51 39 30 32

Director Peder Hinge Pedersen rådgiver private og offentlige virksomheder om business intelligence (BI) og information management. Peder er specialiseret i at udarbejde og implementere strategier og handlingsplaner samt etablere effektive processer, organisations- og governance-modeller for BI. Peder er ansvarlig for Deloitte Consultings serviceline for rådgivning om BI- og data management og har tidligere været ansvarlig for opbygningen af LEGO's globale BI-afdeling.

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's ca. 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.