

Татьяна Тимина

Секреты аналитики, или Аналитика без секретов

Книга о том, как используя аналитику, построить успешный проект и добиться целей в жизни и на работе



Размер круга соответствует объёму потенциальных продаж



Татьяна Тимина
Издательство ПИ Бюро
Секреты аналитики, или
Аналитика без секретов

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69510253

SelfPub; 2023

Аннотация

Книга-выручалочка для решения рабочих и личных вопросов основана на более чем пятнадцатилетнем опыте работы автора в подразделениях повышения эффективности в Топ-15 компаниях, где Татьяна создала два отдела повышения эффективности, обучила искусству анализа более 3000 сотрудников, руководила международными проектами в области повышения эффективности компании, организовала Корпоративный международный аналитический клуб (формат корпоративного университета) и успешно внедряла культуру работы с данными. Теперь она готова поделиться своим опытом с читателями. Издание основано на сквозном кейсе, в котором проводится использование анализа для решения типичных задач, стоящих перед сотрудниками коммерческих компаний и часто вызывающих сложность в их решении. Нередко приводятся примеры того, как рассматриваемые инструменты анализа можно использовать для решения задач в личной жизни.

Содержание

Дисклеймер	5
Благодарности	7
Вступление от Николая Павлова	10
Как работать с книгой	12
Раздел 1. Кому и зачем нужна аналитика простыми словами, а также ответ на какие вопросы поможет найти эта книга	23
1.1 Жизнь в цифровую эпоху или неизбежность анализа	23
1.2. Магия аналитики	28
1.3. «А это наш менеджер отдела развития и эффективности!»	33
1.4. Какую работу может делать аналитика Jobs to Be Done. Или чем конкретно Вам может быть полезна аналитика и эта книга	38
1.5. Немного о диджитализации	45
Выводы по разделу (из записной книжки автора):	52
Раздел 2. Отчет о проделанной работе	54
2.1 Небольшая предыстория	54
2.2 Анализ ситуации в регионе.	59
2.2. За кулисами фармкомпаний. Основной и поддерживающий процессы	62

Аналитический вопрос.	81
2.3. Отчет проделанной работе или о ситуации в регионе. Анализ исходных данных.	84
2.4. Система сбалансированных показателей или всесторонний взгляд на компанию.	87
Excel-ия – Сбор данных или немножко Excel-я для тех, кто его боится	99
Аналитический вопрос.	103
2.5. Объекты, уровни, показатели.	108
Аналитический вопрос.	111
Самостоятельная работа № 1.	117
Ответ на самостоятельную работу № 1.	119
Самостоятельная работа № 2.	122
Ответ на самостоятельную работу № 2.	124
ЛЗ (Лавандовые заметки): Как применить в личной жизни ССП:	128
2.6. Декомпозиция показателей	137
Самостоятельная работа № 3.	152
Ответ на самостоятельную работу № 3.	153
2.7. Правила визуализации данных	156
Самостоятельная работа № 4.	159
Ответ на самостоятельную работу № 4.	161
Конец ознакомительного фрагмента.	164

Татьяна Тимина

Секреты аналитики, или Аналитика без секретов

Дисклеймер

Все совпадения случайны. Все названия компаний, людей, территорий, брендов вымышлены. Данные для анализа вымышлены, но отражают реально существующие закономерности. Благодарю коллег из компании IN.TOP – Надежду Плешанову и Дмитрия Чернышова за пример SWOT-анализа, использованного в книге.

Все таблицы и графики были созданы автором, отдельные графики и значки отрисованы Алиной Вазирбековой.

Распространяя электронную версию без согласия автора на других платформах, вы нарушите 1259 статью закона ГК РФ о защите авторских прав. За нарушение авторских прав предусмотрено соответствующее наказание.

Моему папе, Тимину Анатолию Ивановичу, почётному работнику государственной статистики, кавалеру ордена

«Знак Почета». Спасибо тебе за наши совместные 37 лет автоматизации, цифровизации и любви к статистике, 22 из которых – твои. У нас получилось! (Ты поймешь).

Благодарности

Я никогда не понимала, зачем авторы пишут в начале книги благодарности своим друзьям, родственникам, близким. Благодарности тем, кто помог им написать книгу. Бегло просматривая эти благодарности сама, я всегда думала, зачем они пишут и тратят целую страницу текста на то, что никто не читает.

И вот сейчас, когда я сама пишу благодарность, я наконец нашла ответ на этот вопрос. Они пишут, потому что иначе просто нельзя. Ведь книга – это проект и, несмотря на то, что на обложке указано только имя автора, многие люди внесли свой вклад, чтобы книга однажды вышла в свет.

В первую очередь хочу поблагодарить своих родителей: папу, который своим личным опытом (вот, кто в нашей семье умеет по-настоящему анализировать!) привил у меня любовь к анализу, и маму за то, что она всегда поддерживала меня. Моего сына, который всегда сам поступал так, что мне хотелось все время становиться лучше.

Своего друга Сергея Матюхина, который был рядом на всех этапах создания книги, и помогал своими советами в создании обложки, структуры, улучшению текста. Более того, именно во время одного нашего обсуждения я смогла окончательно найти тональность книги и решиться на «тяжкий труд» – создания сквозного кейса, который и сделал кни-

гу максимально прикладной и практичной. И особенно то, что его взгляд на аналитику и ее применение всегда дополнял мой собственный.

Свою подругу Леру Гусарову, за ее умение твердой рукой направлять меня к поставленной цели, за ее опыт, который помог мне лучше спланировать процесс создания книги.

Благодарю своего редактора, Катерину Сорокину, ее замечательную команду «ПиБюро». Удивительно, мы действительно вместе создавали стилистику книги, и те предложения по улучшению моего языка, его стиля, они поистине неоценимы. Отдельное спасибо Алине Вазирбековой за помощь в создании рисунков, идеи по оформлению макета книги и отличную реализацию этих идей.

Отдельная благодарность талантливому психологу Кристине Гринкевич, это именно ее фото лавандовых полей Прованса Вы видите на обложке книги, и это именно она убедила меня начать хоть что-то писать в тот момент, когда это казалось бессмысленным.

Ирина Коротеньких – ты помогла мне писать книгу «с удовольствием», а это дорогого стоит!

Также благодарю своих сотрудников Екатерину Насекину, Владимира Фролова, Игоря Сальникова. Благодарю всех своих коллег, с которыми мне посчастливилось работать, особенно Дмитрия Чернышова, Дмитрия Будылина – лучших профессионалов в ИТ в России. Теперь Вы знаете, почему один из героев книги назван Дмитрием.

Благодарю своих коллег по лучшему профессиональному сообществу в фарме – SFE Academy, ее создателя – Наталью Каширину, а также всех «физиков» и «лириков» – ведущих экспертов, которые приняли участие в проекте «Физики и лирики».

А еще благодарю своего учителя Николая Павлова., который научил меня любить лучшую аналитическую программу —Excel.

Спасибо вам!

Вступление от Николая Павлова

Аналитика – это искусство обнаруживать скрытые связи и тенденции в огромном количестве данных, чтобы принимать обоснованные решения и предсказывать будущее. В наше информационное время, когда данные стали неотъемлемой частью повседневной жизни, аналитика начинает играть все более важную роль во многих сферах деятельности: в бизнесе, науке, технологии, медиа и многом другом.

Независимо от того, являетесь ли вы профессионалом в области аналитики, начинающим исследователем или просто интересуетесь этой темой, эта книга поможет вам расширить ваши знания и навыки в искусстве аналитики.

Вы узнаете о важности правильного формулирования вопросов, выборе подходящих методов сбора и анализа данных, а также о том, как интерпретировать результаты и делать обоснованные выводы. Что, на мой взгляд, особенно ценно – опыт автора и масса практических жизненных примеров из мира бизнеса и не только. А также разбор типовых «граблей» – распространенных проблем и ограничений, с которыми может столкнуться аналитик, стратегии и подходы для их преодоления.

Надеюсь, эта книга и опыт Татьяны станут для вас ценным ресурсом, который поможет разобраться в искусстве анализа данных и замотивирует двигаться дальше в этом направлении.

нии. Желаю вам увлекательного путешествия по миру аналитики и применения её принципов, знаний и навыков в своей работе и жизни.

С уважением,

Николай Павлов

IT-тренер, генеральный директор ООО «Планета Эксел»

Как работать с книгой

Много лет назад, я начала работать региональным менеджером в фармацевтической компании. Тогда я столкнулась с тем, что для выполнения большинства аналитических задач, таких как: подготовка отчета о проделанной работе, предложений по развитию региона, аналитического кейса во время ассессмента, мне просто не хватает каких-то знаний или навыков. И в этом на первый взгляд нет ничего особенного: каждый из нас переходя на новую работу или занимая новую должность сталкивается с подобной ситуацией. Проблема была в том, что для глубокого анализа, например, ситуации в регионе нужно было знать и статистику, и несколько различных аналитических методов, и понимать принципы группировки и визуализации данных, а еще уметь все это красиво проанализировать в Excel и красиво представить на нескольких слайдах в Power Point.

Причем каких-то курсов или готовых программ, помогающих за 1-2 недели освоить весь перечень необходимых инструментов просто не существовало. Безусловно, можно было прибегнуть к книгам – изучить 500 страниц «Статистики для всех» Сары Бослаф или 270 страниц «Говори на языке диаграмм» Джина Желязны, что я и делала в самом начале. Но вот беда, ни одна из этих книг не помогла мне «подготовить отчет к понедельнику», то есть сделать то, чего ожидали

от меня мои руководители.

Позднее я узнала, что единой программы для выполнения аналитических задач и развития аналитического мышления не существует в принципе, и что «великих аналитиков возвращают, а не обучают»¹.

Я стала прибегать к помощи моих друзей и коллег: руководителей отделов продаж, региональных менеджеров, аналитиков, специалистов ИТ и финансового департамента. Постепенно у меня сформировался единый подход к анализу и принятию решений: находить все необходимое для решения конкретной задачи и при этом не делать лишнего. Затем коллеги стали просить меня поделиться с ними этим подходом, а через несколько лет мне предложили обучать ему на курсах и в высших учебных учреждениях.

Однажды моя подруга, известный карьерный коуч сказала мне: «Вот смотри, ты получаешь много отзывов, что твоя система работает и помогает людям разных специальностей в разных ситуациях. Но ведь так ты можешь помочь очень ограниченному количеству людей, тогда как аналитика и аналитические компетенции нужны сегодня почти каждому. Напиши книгу, ведь не каждый может прийти на твои курсы, не каждый может прийти работать под твоим руководством или в твою компанию. Напиши книгу, которая поможет многим людям быстро решать их задачи».

Так и появилась книга, которую вы держите в руках. И

¹ Карл Вигерс «Разработка требований к программному обеспечению», 2004

не случайно ее основная часть приобрела форму диалога – именно так мы когда-то обсуждали наши рабочие вопросы и делились знаниями друг с другом.

Какого-то одного наставника у меня не было, их было много, но имя Дмитрий (так в книге назван опытный аналитик, который помогает главной героине решать задачи), было выбрано не случайно несмотря на то, что это собирательный образ.

Книгу можно условно разделить на 3 блока.

В первом я рассказываю о том, что такое аналитика, почему она нужна и чем она может быть полезна каждому из нас. А также на какие вопросы в работе и в жизни она может помочь. Это своего рода «Введение в аналитику». По сути, именно здесь я раскрываю главный секрет – использовать аналитику может каждый вне зависимости от склада ума и образования. Обо всем этом подробно рассказываю в пяти главах:

Если перед Вами уже стоят конкретные практические задачи, например, Вам нужно срочно подготовить отчет, научиться ставить задачи сотрудникам или принять какое-то важное решение, разработать стратегию развития региона, отдела или разобраться в причинах отклонения факта от плана, сразу переходите ко второму блоку: разделам второму, третьему или четвертому.

Чтобы было проще выбрать нужный раздел или главу, в

начале каждого я кратко описываю ситуации, решение которых в нем описывается. Например, второй раздел посвящен вопросам подготовки отчета и отчетной презентации. Третий – использованию анализа для развития команды. Четвертый – стратегическому развитию региона. Также для удобства и возможности полностью погрузиться в тему, в начале каждого раздела или главы описывается ситуация, в которую попадает наша главная героиня Юлия. Так Вы сможете почувствовать контекст и точно сравнить с задачей, стоящей перед Вами.

Здесь описаны основные аналитические методы, которые помогут решить около 80% ситуаций, регулярно возникающих на работе и в личной жизни.

В конце каждого раздела Вы найдете выводы, в которых кратко повторяются основные мысли и рекомендации.

Если же перед Вами стоит конкретный вопрос и Вы не очень понимаете, с какой стороны приступить к его решению, посмотрите «Послесловие»: там представлен большой перечень вопросов и указаны конкретные главы книги, в которых вы найдете все необходимое и достаточное для ответа.

И наконец, в 3 блок книги содержит мысли о пользе аналитиков ведущих экспертов из разных областей.

Чтобы Вам было проще ориентироваться в книге, мы использовали систему условных обозначений:



Самостоятельная работа: здесь Вам предлагается выполнить практическое задание, проверить, правильно ли вы можете применить описанный метод на практике. Все самостоятельные работы основаны на реальных задачах, регулярно стоящих перед сотрудниками современных компаний



Ответ на самостоятельную работу: анализ, конечно, дело творческое и каждую задачу можно решить по-разному. Однако, есть как говорится, типовые, наиболее часто встречающиеся методы решения. Именно они и приводятся в этом разделе. Большинство ответов представляют собой готовые шаблоны, которые можно использовать для реше-

ния Ваших задач.



Five o`clock tea: здесь наши герои обсуждают рабочие вопросы и аналитические методы в непринужденной обстановке.



ЛЗ («Лавандовые заметки»): несколько лет назад я просто влюбилась в лавандовые поля Прованса. С тех пор лаванда ассоциируется у меня с отпуском, отдыхом и чем-то очень творческим, приятным, нерабочим. Поэтому в этом разделе обсуждаются способы использования анализа для решения вопросов в личной жизни.



Аналитический вопрос – небольшие размышления о прочитанном. Это своего рода подготовка к последующему выполнению самостоятельной работы.



Excel – и Я – базовые инструменты которые очень полезно освоить, чтобы в несколько раз быстрее решать стоящие перед Вами задачи.



Записная книжка – резюме, или квинтэссенция каждого раздела. Совсем так же, как в записной книжке мы записываем основные мысли.

Итак, вот мы и закончили краткое знакомство с книгой и теперь мне остается только пожелать Вам увлекательного путешествия в мир аналитики!

Раздел 1. Кому и зачем нужна аналитика простыми словами, а также ответ на какие вопросы поможет найти эта книга

1.1 Жизнь в цифровую эпоху или неизбежность анализа

«7 МБ данных создается каждую секунду каждым человеком» – нашла я в ответ на свой запрос в Интернете. Удивительно, но это на 2 мегабайта больше полного собрания сочинений Вильяма Шекспира!

Если посмотреть на статистику Яндекса, запросы со словом «цифровой» набираются более 2,5 миллиона раз в месяц. Термин «цифровизация» уже знаком практически каждому. А в крупных компаниях проводятся стратегические проекты по цифровой трансформации.

Мы все чаще слышим слова «Биг-Дата», «Машинное обучение», «Предиктивная Аналитика» и «Аналитика». Цифры окружают нас повсюду: от номера талона в цифровой очереди в банке или аптеке, до таблиц в бизнес-презентациях. Подсчитано, что 90% всех данных в мире было создано за

последние несколько лет. Начало 21 века можно с полной ответственностью назвать «испытанием цифрой».

Но несмотря на стремительную цифровизацию рабочего процесса, уже на первом собрании в большинстве современных компаний можно наблюдать совсем иную картину: лишь узкий круг специалистов способен не только оценить по достоинству преимущества аналитики и анализа, но и применить их в работе. На ум приходят слова В. И. Ленина: «Узок круг этих революционеров (экспертов). Страшно далеки они от народа».

Основываясь на более чем 15-летнем опыте обучения анализу сотрудников крупных компаний и проведения индивидуальных консультаций, я выявила закономерность: неумение анализировать современные объемы информации люди чаще всего пытаются обосновать ненужностью анализа лично для них или неспособностью к анализу.

Я постоянно слышу:

«Где я и где аналитика?»

«Я – тренер...», «я – психолог...» или «я – медицинский/торговый представитель...». «Зачем мне аналитика?»

«Аналитика – это очень сложно, это скучно, нужно копаться во множестве цифр... а я в них ничего не понимаю».

«Чтобы анализировать, нужно иметь врожденные способности!»

«Я гуманитарий, анализ точно не для меня».

И так далее, и тому подобное.

С таким взглядом неудивительно, что при подготовке к совещанию или ежемесячной встрече с руководством для подведения итогов, анализ собственной работы превращается для сотрудников в бесконечный повторяющийся кошмар в лучших традициях Уэса Крэйвена, где роль знаменитого Фредди Крюгера² отводится руководителю отдела или директору компании.

Вот и возникает проблема. С одной стороны, именно данные становятся «новой нефтью» для компаний, помогая занимать лидирующее положение на рынке. Это подтверждается прогнозами Всемирного Экономического Форума*, что именно «Аналитическое мышление» будет к 2025 году компетенцией №1.³ И значит, любая крупная или развивающаяся компания будет искать сотрудников, способных читать, анализировать, группировать и представлять данные, принимая на их основе решения, которые направлены на рост и развитие компании.

С другой стороны, крайне ограничен круг тех людей, которые считают, что анализ и данные – это для них.

Выход из этого затруднения один. Любому человеку, вне зависимости от того, «родился» ли он аналитиком или нет, если он хочет получить хорошую работу или построить

² Фильм ужасов сценариста и режиссера Уэса Крэйвена, 1984 г.

³ Данные всемирного экономического форума (доклад «The Future of Jobs 2020», [Country and Industry Profiles – The Future of Jobs Report 2020 | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)(дата обращения:17.07.2023)

успешную карьеру, необходимо сделать анализ частью своей специальности и научиться извлекать из него максимальную выгоду как для себя, так и для работодателя и компании. А компаниям, в свою очередь, необходимо регулярно развивать аналитические компетенции у своих сотрудников.

Но как разрешить противоречие и привести, казалось бы, «неспособных» людей к аналитике?

Чтобы ответить на этот вопрос, я решила исследовать, как училась анализу сама, как обучала и обучаю сотрудников и слушателей курсов и программ по бизнес-анализу, а также узнать мнение об аналитике и обучению ей у своих знакомых.

Среди последних были как лучшие в России аналитики, так и абсолютно творческие люди, например, выступающая на сцене пианистка, художник, композитор, преподаватель и танцор танго.

Результаты моих наблюдений и собраны в этой книге. В ней я покажу, что аналитика доступна каждому: она полезна как в работе, так и в повседневной жизни. Вы также узнаете, что заниматься анализом не только просто, но и интересно. Каждый день у нас есть место не только подвигу, но и анализу⁴.

А как его лучше «вплести в собственную жизнь», я дам

⁴ «Тот самый Мюнхгаузен» 1979 г. режиссер Марк Захаров. «Распорядок дня барона Карла Фридриха Иеронима фон Мюнхгаузена на 30 мая 1979 г.: Подъем в 6 утра. В 7 часов утра – разгон облаков, установление хорошей погоды. С 8 до 10 утра – подвиг.»

советы в этой книге.

Прежде, чем мы начнем, хочу рассказать о своем знакомстве с аналитикой и чем она зацепила лично меня.

1.2. Магия аналитики

С детства мне всегда проще давались гуманитарные дисциплины: литература, история, музыка, живопись. В то время как мои сочинения побеждали на олимпиадах, по точным дисциплинам (алгебра, геометрия) больше, чем о «четверке» я никогда не мечтала.

Но когда мне было лет 7–8, я влюбилась в аналитику. Тогда я впервые услышала о мистере Шерлоке Холмсе и его «дедуктивном методе». Слово «дедукция»⁵ мне так понравилось, что я его сразу запомнила, не вполне понимая, что оно значит.

А еще большее впечатление на меня произвела способность Холмса находить решения сложных логических загадок. То, как он раскрывал запутанные преступления и строил умозаключения, напоминало настоящую магию. Окружающие Шерлока люди воспринимали его выводы как волшебный фокус, пока он не объяснял им свою логику. После чего самое сложное дело оказывалось простым. Это превращение сложного в простое и понятное я и называю «магией аналитики».

Любопытно, что в начале знакомства с Холмсом, его ближайший друг, доктор Ватсон, считал дедуктивный метод ана-

⁵ Дедукция – это логически правильный вывод из уже имеющегося знания или из уже имеющихся суждений.

лиза чем-то сугубо теоретическим, непонятным и непрактичным.

«Какая несусветная чушь! Не сомневаюсь, это теория какого-нибудь бездельника, который придумывает свои складные маленькие парадоксы, не выходя из кабинета и даже не вставая с кресла. **В них нет никакой практической пользы.**» (А. Конан Дойль «Этюд в багровых тонах»).

Похоже на сегодняшнее отношение к аналитике, не правда ли?

Я росла на историях о Великом сыщике, и так полюбившееся в детстве слово «дедукция» стало неотъемлемой частью моей жизни. Со временем, следуя примеру гениального Холмса, я начала использовать анализ для решения своих сугубо практических вопросов.

Некоторые из них были весьма просты, и все же их решение отнимало мое время и влияло на эмоции.

Например:

1. Какую посуду выбрать в магазине?
2. Как лучше распланировать свой день?
3. Какое платье или костюм сегодня надеть?
4. Что приготовить на обед, чтобы маме и папе понравилось?

И я заметила, что простой анализ помогал мне решать эти вопросы в несколько раз быстрее и, что особенно важно, спо-

койно, без волнения, присущего выбору.

Я росла, вопросы становились серьезнее:

1. Какой институт выбрать?
2. Переезжать в другой город или нет?
3. Что нужно для счастья?

Потом вопросы стали совсем взрослыми:

1. Что еще необходимо сделать, чтобы добиться успеха?
2. Удастся ли выполнить план продаж?
3. Как построить карьеру?
4. Продолжать работать в этой компании или начать искать другую?
5. Как купить квартиру?
6. И даже – выходить замуж или нет?

А когда я стала руководителем подразделения повышения эффективности в ТОП-10 фармацевтической компании на Российском рынке, волнующие меня вопросы стали общероссийскими (ведь я отвечала за эффективность компании в Российской Федерации):

1. Как лучше распределить ресурсы по территориям и каналам продвижения?
2. По какой причине не выполняем план продаж: отделу продаж надо работать лучше или маркетингу менять страте-

гию?

3. Что произойдет с продажами, если мы внесем, то или иное изменение в стратегию (например, снизим охват аудитории и повысим частоту продаж)?

4. Что нам дает один визит к клиенту, одна конференция и т.п.?

5. На какие цифры продаж мы выйдем?

6. Что получим от реализации проекта?

7. Какой проект из десятка похожих нужно выбрать для реализации?

8. Как подготовить и провести стратегическую сессию?

9. Какие аналитические инструменты использовать для разработки стратегии компании?

10. Какие сотрудники и территории лучше/хуже и почему?

11. Какие компетенции надо развивать, чтобы подготовиться к ассессменту⁶, решить аналитический кейс и получить должность моей мечты?

И во всех этих случаях, касались ли они личной жизни или работы, аналитика помогала мне принимать лучшее решение быстро и без множества бессонных ночей и массы со-

⁶ Центр оценки (ассессмент центр) – комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях, Российский стандарт центра оценки, 2013.

мнений. Ведь наш мозг устроен так, что когда мы начинаем мыслить рационально, утихают эмоции!

А еще мне очень понравилось, что большинство аналитических инструментов и методов одинаково хорошо помогли мне и в личной жизни, и в работе.

Кроме того, я заметила, что заниматься анализом не только полезно, но еще и очень приятно. Не зря же великий сыщик мог ни есть, ни спать, когда трудился над решением сложной задачи.

И тут у меня возник вопрос: а эта простота, красота и приятность аналитики доступна только избранным, или любой человек может ее почувствовать на своем опыте? Ответ на этот вопрос я дам в следующей главе.

Вам понравилась эта книга? Вы можете приобрести ее в бумажном виде на piburo.ru и украсить свою книжную полку.

1.3. «А это наш менеджер отдела развития и эффективности!»»

– Знакомьтесь, коллеги, а это наш менеджер отдела развития и повышения эффективности.

Я впервые предстала перед коллегами в новом качестве. Коллеги знали меня давно: около семи лет мы работали с ними вместе в разных регионах. Моими были сначала регионы от Перми до Владивостока, а потом Северо-Западный, я была очень хорошим региональным и территориальным менеджером. В этом качестве меня знали, уважали, но мне хотелось дальнейшего развития. Я давно мечтала стать менеджером отдела развития и повышения эффективности бизнеса. И вот моя мечта реализована, да еще реализована как в сказке – в канун Нового года.

Моя радость не знала границ, но при этом каким-то странным образом переплеталась со страхом. Да, как региональный менеджер я часто внедряла лучшие практики, многие из которых потом использовали и мои коллеги. Я точно знала, что нужно делать в регионе, чтобы добиться успеха. А вот должность менеджера по повышению эффективности была совсем новой.

Конечно, как во всяком конкурсе на получение новой должности я встречалась со своим будущим руководителем и представляла свою концепцию развития нового направле-

ния, даже первые проекты, но это все было на бумаге, а тут мне это надо было реализовывать вместе с моими коллегами. Причем коллеги-то мне совсем не подчинялись. И единственный инструмент у меня был – убеждение.

Какую же основу выбрать для убеждения? Скажу честно, нашла ее я не сразу. Но этой основой стали **аналитика и анализ**. Именно аналитика стала таким «общим знаменателем», к которому я прибегала, когда мы с коллегами имели разную точку зрения на дальнейший план действий. И вот цифры, логика, расчеты – то, что как раз является составными частями анализа, аналитики или бизнес-анализа, и стали моими любимыми инструментами, моими любимыми «слугами»⁷.

За время работы вместе с коллегами удалось реализовать много проектов, которые в среднем повышали нашу эффективность на 5–15% каждый. И каждый раз я убеждалась, что самым важным и сложным было научить их использовать данные, цифры для подготовки и для обоснования решений. Научить их мыслить логически, для начала, просто сводить все цифры воедино.

В тот период мне нужно было обучить более 1000 человек, находящихся в разных городах.

Это были сотрудники отделов продаж, считающие себя

⁷ Есть у меня шестерка слуг, Проворных, удалых. И все, что вижу я вокруг, — Все знаю я от них. (Редьярд Киплинг). Слугами Киплинг назвал вопросы: Как, Почему, Кто, Что, Когда и Где

«творческими личностями, не нуждающимися в данных», а нуждающиеся, по их мнению, в креативе и вдохновении, чтобы убедить клиента правильно воспринять информацию, представленную во время визита.

А также сотрудники департаментов финансов и маркетинга, регулярно пользующиеся данными в своей работе.

Тогда у меня впервые возник вопрос: «а есть ли какая-то разница между обучением аналитиков, то есть тех людей, которые занимаются анализом профессионально, и сотрудников более творческих, я бы сказала, специальностей?». На ум пришло знакомое с детства стихотворение:

Что-то физики в почете.

Что-то лирики в загоне.

Дело не в сухом расчете,

дело в мировом законе.

(Б.А.Слуцкий).

Вспомнился мне и Александр Сергеевич Пушкин, всегда имевший крайне низкие оценки по математике. Так можно ли в принципе обучить анализу последних?

«Если говорить о физиках и лириках в приложении к аналитике, то их образы можно воспринимать буквально: физики – это, в первую очередь, люди с математическим складом ума, заточенным под работу с естественными науками. К примеру, физики, математики, статисты, отчасти экономисты или финансисты. А лирики – это, пожалуй, все-таки меньшая часть аналитиков. В основном, это коллеги, кото-

рые закончили гуманитарные факультеты уважаемых ВУЗов и волею судьб (или судьёб, если подобно лирикам прибегать к исторической, сохранившейся в некоторых устойчивых выражения, нормой ударения) оказались в этой сфере и начали работать» – сказал мне как-то Николай Демидов, более 10 лет руководивший компанией, одной из крупнейших в России, специализирующейся на анализе рынка.

Этот вопрос я задала себе на самом первом обучении, которое проводила по анализу деятельности – обучении менеджеров по работе с ключевыми клиентами (КАМов). Они отвечают за работу с крупными клиентами, такими, как аптечные сети или региональные дистрибьюторы. Нужно было подготовить с ними программу по повышению эффективности работы с сетями.

КАМы были людьми весьма аналитичными и не боялись никого, даже нашего самого главного тренинг-менеджера. Поэтому я была очень рада, когда именно аналитика помогла мне найти с ними общий язык и успешно достичь целей обучения.

После этого мне приходилось учить сотрудников отдела продаж планировать, отчитываться и оценивать эффективность расходов, выделенных на их деятельность. Это были уже «творческие личности».

Затем нужно было внедрить новые методы оценки эффективности для сотрудников маркетинга. Здесь снова потребовалось смешать анализ и творчество.

Люди были абсолютно разные: кто-то из них был абсолютным креативщиком, хорошо придумывал прорывные стратегии, но при этом был не в ладах с цифрами. Кто-то, наоборот, очень любил цифры, и был, как я тогда думала, хорошим аналитиком. И работая с такой неоднородной аудиторией, я поняла, что научить анализу можно каждого: и абсолютно творческую личность, и менее творческую личность, и абсолютно аналитичную личность. Основные подходы в их обучении весьма схожи.

Самой большой разницей было то, что творческому человеку надо было приводить для начала «творческие примеры» – из книг, фильмов, разбивать сложные формулы на простые части, а «физику» можно было сразу привести формулы, и лишь потом книги и фильмы, чтобы он научился понимать анализ своих более творческих коллег.

Сейчас, когда моими студентами побывало больше 3000 человек, когда я научилась использовать разные методы: и дистанционного обучения, и традиционного обучения, и создала такие неформальные внутрикорпоративные сообщества, как, например, аналитический клуб или комитет по введению инноваций, я могу с уверенностью сказать, что анализу можно и нужно учить каждого. И каждый способен не только освоить, но и полюбить его или как минимум им заинтересоваться и научиться извлекать из него практическую пользу.

1.4. Какую работу может делать аналитика Jobs to Be Done. Или чем конкретно Вам может быть полезна аналитика и эта книга

В современном маркетинге есть такая концепция – Jobs to Be Done («Работа для выполнения», JTBD).

Она основана на простой мысли – потребитель «нанимает» продукт на работу, а не просто покупает его. Продукт должен соответствовать требованиям, которые предъявляет к нему покупатель. JTBD как раз помогает понять, что это за требования.

Например, стакан любимого капучино в серый день может поднять мне настроение. А когда я покупаю кофе утром, JTBD совсем иная – помочь мне проснуться, взбодриться. И для этого я выбираю другой вид – эспрессо.

Очень образно JTBD описал Чарльз Ревсон, глава корпорации Revlon: «На фабриках мы производим косметику, а в магазинах – продаем мечту». Правда я бы немного перефразировала: «...а в магазинах продаем сбывшуюся мечту». На мой взгляд, это будет точнее описывать работу, на которую мы «нанимаем» косметику.

Подход JTBD применим к любому продукту или услуге. Например, JTBD анализа поможет «узнать, как обстоят

дела компании, и успокоиться» – оценить статус продукта на рынке и отношение к нему со стороны покупателя. Для этой цели может быть применен стандартный отчет, показывающий, как мы достигли основных показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI).

А вообще, какие Jobs To Be Done или какие «работы по найму» может быть у аналитики? Ответы на этот вопрос могут быть разными, и они во многом зависят от готовности использовать анализ для их решения.

Что обычно интересует на самом первом уровне, когда только начинаешь заниматься анализом? Например, сколько денег я трачу – чтобы оценить, сколько денег мне нужно в среднем в месяц. Или оценить, сколько времени я трачу на ту или иную работу, чтобы рассчитать, сколько времени мне надо выделить в следующий раз, чтобы выполнить задание спокойно, не напрягаясь, не боясь получить выговор от своего руководителя.

Это был пример обыденных, повседневных задач, которые можно выполнить, прибегнув к самому простому анализу – просто собрать все данные по затраченному времени или тратам на листочке бумаги или листе Excel. Такого рода аналитика называется **описательной**.

Хорошо, я свела все свои расходы в общий файл, понимаю, сколько денег или сколько времени мне нужно, и получила возможность **спокойно строить планы на будущее** (спокойствие и комфорт при построении планов – еще од-

на «JTBD» аналитики), опираясь на результаты анализа. Теперь у меня могут возникнуть вопросы: как мне уменьшить время выполнения задач? Как мне сократить траты в месяц? Почему столько денег уходит в месяц именно на костюмы или платья, а гораздо меньше – на питание? Можно ли это изменить? Почему я потратила именно столько?

Когда я задаю себе вопрос, почему так произошло, я уже начинаю использовать аналитику более профессионально, более зрело. И такая аналитика называется **диагностической**. Она позволяет мне понять: «А почему произошло то, что произошло?» И благодаря этому я уже могу в большей степени влиять на ситуацию, и отчасти даже изменить ее в свою пользу. Понимание причин – это очередная JTBD.

И тогда помимо спокойствия и понимания причин у меня возникает еще и **возможность управления своим будущим**. То есть возможность завтра жить лучше, чем вчера. Например, понять, что я бы хотела тратить больше денег на путешествия, поскольку они мне приносят гораздо больше радости, чем новое платье. Поэтому в следующий раз, прежде чем покупать платье, я подумаю: а хватит ли мне на путешествие?

И после этого я могу захотеть усилить контроль над своим будущим. Мне станет интересно: а что будет, если я буду делать, что и вчера? Каких результатов я достигну, сколько денег заработаю? Что вообще будет происходить в дальнейшем? И тут мы уже переходим к следующему уровню работы

аналитики, к тому, что отвечает на вопрос «что будет?». Эта аналитика чаще всего основана на предположении результатов уже выполненных действий (тех же, что и «вчера»). Такая аналитика называется **прогностической**. Она мне может ответить на вопрос, например, «когда я смогу отправиться в путешествие».

И наконец, если я пойму, что в путешествие отправлюсь еще не скоро, если буду делать то же самое, что и вчера. Например, если я буду откладывать на путешествие по 2000 рублей в месяц как делала вчера, и накоплю нужную сумму только через два года, а мне бы хотелось поехать уже в конце этого. И тогда возникает вопрос: **а что нужно делать**, чтобы получить результат, который я хочу? И в данном случае аналитика начинает выполнять для меня по-настоящему профессиональную работу – **помогать добиваться поставленных целей и реализовывать мечты, управлять моим будущим**. Такая аналитика называется **предписывающей**.

Таким образом, работа, на которую я «нанимаю» аналитику, может быть разной: она может помочь проанализировать мою жизнь сейчас, выявить слабые аспекты, на которые стоит обратить более пристальное внимание; построить детальный и действенный план. Например, в первом случае, когда я использую только **диагностическую аналитику**, я могу подумать о том, как быстрее сводить данные. Тогда я буду не только знать, что происходит по факту, но и получать такого

рода информацию быстро, экономя на этом время. А если я хочу управлять своим будущим и достичь поставленных целей, то мне нужно уже, конечно, использовать и «нанимать на работу» **предиктивную** (прогностическую) аналитику.

Если представить все виды аналитики на одном рисунке 1, у нас получится:



Рисунок 1. Виды аналитики

Таким образом, используя аналитику, я чувствую себя спокойнее от понимания, что происходит и почему. Я обретаю уверенность при принятии решений относительно будущего, потому что заранее просчитываю варианты и могу выбрать тот, который мне нравится больше. И, конечно же, при

грамотном использовании аналитики я еще приобретаю дополнительное время, экономя его на принятии решений и понимании ситуации.

Более того, помимо практической пользы аналитика может также приносить удовольствие: это похоже на решение интересных логических задач, к каждой из которых нужно найти индивидуальный подход. И порой решение таких задач может быть интереснее самого захватывающего детектива, ведь в этом случае вам отводится не роль простого зрителя, а настоящего следователя – аналитика.

А если главной целью анализа является принятие правильного стратегического решения, то без прогностической (предсказательной) аналитики в качестве продукта нам не обойтись.

Я часто спрашиваю слушателей и посетителей моих аналитических курсов: «Каких результатов вы хотите добиться в итоге?» И в тех случаях, когда мы совместно находим лучшее из возможных применений метода JTBD, отличный результат не заставляет себя ждать.

За время работы, опрашивая своих коллег, руководителей, я собрала типичные примеры преимуществ метода JTBD:

1. Ощущение свободы и уверенности на бизнес-ревью и совещаниях с руководством.
2. Легкость в принятии решений: в ситуации, когда «все карты на стол», сомнения пропадают, и 3. все сразу стано-

вится понятным.

4. Уверенность в правильности принятого решения, особенно когда приходится делать сложный выбор из «миллиона» вариантов.

5. Свободное время: в среднем от одного до трех дней освобождается на подготовку предложений и материалов для отчетов о результатах работы.

6. Эффективное построение карьеры менеджера, руководителя, радость и удовольствие при подготовке отчетов.

А какие результаты JTDB от владения анализом хотите получить вы?

1.5. Немного о диджитализации

Глава, которую вы, если перед вами не стоит цель внедрения в компанию аналитической культуры, можете не читать.

Когда я стала работать руководителем отдела развития и повышения эффективности в крупной фармкомпании, передо мной часто вставали задачи «управления данными» или внедрения «цифрового подхода». Ни разу эти задачи не оказались легкими или тривиальными. Каждый раз возникали новые сложности.

Поэтому я решила привлечь диагностическую аналитику и разобраться в причинах возникающих сложностей.

Начала, как всегда, с основ. Вообще популярный сегодня подход «назад к основам» (back to basics) меня ни разу не подводил.

Итак, что такое «управление данными» (data-driven) и «цифровой подход» (digital)?

Эти понятия были предложены IT-специалистами, занимающимися созданием IT-программ и написанием программных кодов.

Именно они создали код, который изменялся в зависимости от исходных данных, становясь по своей сути «data-driven», т. е. в буквальном смысле слова «движимым данными».

ми».

Поэтому не удивительно, что именно IT-специалисты и стали движущей силой, пытающейся внедрить «data-driven» в компаниях, развивая мощность серверов, создавая специальные платформы и множество программных продуктов. Они же создали и техническую возможность сбора и обработки данных, практически вне зависимости от их структуры и количества⁸.

Их труд и энергия безусловно заслуживают самой высокой оценки и искреннего восхищения. Более того, они смогли успешно «продать» свои идеи и продукты высшему менеджменту крупных компаний, вселив в последних твердую уверенность: «IT придет и все Вам сделает!»

Увы, на практике все оказывается гораздо сложнее.

Так в чем же основные сложности, с которыми сталкиваются компании при внедрении data-driven и digital трансформации?

Я могу выделить 3 основных трудности:

1. Уже упомянутый миф «IT придет и все Вам сделает».
2. Неготовность бизнеса или наличие «эффекта» ореола, иногда называемого HIPPO (Highest Paid Person Opinion, что буквально переводится как «Мнение самого оплачиваемого сотрудника»). То есть компания полагается не на четкие данные, а на чей-то авторитет, поддерживаемый его опытом и

⁸ Например, «озеро данных» (Data Lake) – место для хранения данных, которое может вмещать их большой объем в исходном необработанном формате.

стажем работы в компании.

3. Неготовность самих аналитиков и аналитических подразделений.

Причем при отсутствии **минимальной готовности** на каждом из этих уровней так необходимая трансформация будет внедряться в компании в лучшем случае долго, в худшем – не внедрится никогда.

Большой разницы между этими двумя сценариями для компании нет, так как по итогам любого из них компания не сможет стать «Аналитическим конкурентом» или даже «Аналитической компанией».

Итак, рассмотрим последовательно каждый из этих камней преткновения или «мифов»:

Миф «IT придет и все Вам сделает»

Как мы уже сказали, роль IT-подразделений в развитии культуры управления данными сложно переоценить. Безусловно, цифровая трансформация («Digital transformation») невозможна без развития IT-технологий. Однако и преувеличение роли IT часто приводит к неудаче проекта.

Основные причины я вижу в том, что:

Во-первых, у сотрудников IT-подразделений отсутствует вовсе или недостаточно глубокое понимание бизнеса, его движущих сил. Тогда все самые лучшие прогностические модели, созданные IT-специалистами на R или Python⁹, оста-

⁹ R и Python – языки программирования, часто используемые для создания

ются не более, чем красивыми теоретическими выкладками.

Во-вторых, обнаруживается различное видение **идеалов** у ИТ и бизнеса. Идеал ИТ – система, раз создав которую, нужно просто поддерживать процесс, периодически (как можно реже) исправляя возникающие недочеты. А вот идеал бизнеса – система, в которую можно вносить любые изменения каждый день.

В-третьих, неумение ИТ говорить на простом языке, понятном бизнесу.

Неготовность самого бизнеса принимать решения на основе данных:

Здесь также можно выделить три основные причины: две из них лежат в области парадигм принятия стратегических решений, а третья – в области знаний основ анализа.

Если говорить о парадигмах принятия решений, то они как правило сводятся к:

Первая: НІРРО (High Paid Person Opinion), иными словами, эффект ореола первого лица. Кстати, если генеральный директор увлечен аналитикой, успешная полоса в развитии компании также может определяться любовью и глубоким «единоличному мнению» (Personal Opinion) или его «первоначально-единоличным увлечением» аналитикой¹⁰. Увы,

прогностических моделей

¹⁰ В книге Тома Дэвиса и Джоан Харрис «Аналитика, как конкурентное преимущество» приведено множество примеров, когда успех компании начинался с увлечения аналитикой ее первого лица. В последующем это увлечение приво-

фраза, которую периодически приходится слышать на совещаниях при обращении к начальству: «Как Вы скажете, так и сделаем», так хорошо знакома многим из нас.

Вторая: Наш личный прошлый опыт. Увы, первые лица компаний не одиноки в своих желаниях принимать решения на основе собственного опыта. Как часто мы сами, следуя их примеру, отвергаем или проявляем скептицизм при внедрении инноваций, говоря: «Мы много раз делали так, и это всегда приводило нас к успеху. Зачем нам что-то менять?»

Особенно велико желание привести обоснование из прошлого опыта, когда выводы и рекомендации, основанные на цифрах, нам не слишком нравятся, говорят о нашей недостаточной эффективности или результативности. В этом случае мы охотно следуем принципам иррациональной логики: «Если из А следует В, и В неприятно, то А – неправильно». То есть если полученные в результате анализа цифры и выводы нам не нравятся, мы пытаемся всеми силами доказать, что они неправильные.

Наконец, **третьей** причиной является сложность для бизнеса в понимании «элегантных» математических выкладок или принципов работы статистических моделей. Все эти цифры, полученные на основе работы моделей, представляются бизнесу «магией», в которую он не готов просто верить.

дило к использованию анализа для принятия управленческих решений на всех уровнях компании.

И, наконец неготовность самих аналитических подразделений или аналитиков

Первая причина здесь очень похожа на происходящее в ИТ-подразделениях: недостаток глубокого понимания бизнеса, которое необходимо, чтобы предложить бизнесу лучшие способы проведения анализа с учетом контекста¹¹.

Вторая причина связана с привычкой держать основной фокус в работе на сборе и обработке данных, а не на подготовке рекомендаций на основе анализа и предложении бизнесу конкретных решений.

Наконец, третья причина – взгляд на мир через «таблицы Excel», неумение просто и понятно для бизнеса представить результаты анализа, поговорить с бизнесом на его языке, посмотреть на мир его глазами¹².

Итак, если подвести небольшой итог этой главы, есть нечто общее во всех этих «мифах»: три ключевые стороны, ответственные за успех «цифровой трансформации», не понимают друг друга, не умеют говорить на одном языке.

На основании своего опыта, в частности создания «Международного аналитического клуба», в котором эта проблема была решена на уровне крупной фармкомпания, могу

¹¹ Контекст - внешняя и внутренняя среда, в которой работает бизнес.

¹² Здесь мне вспоминается фильм «Весна на Заречной улице», режиссеров Феликса Миронера и Марлена Хуциева, где главная героиня – молодая учительница русского языка и литературы не понимала своих учеников - рабочих металлургического завода, пока не увидела их в рабочей обстановке.

сказать, что таким единым языком может и должен стать язык «аналитический». Его мы также будем осваивать в этой книге.



Выводы по разделу (из записной книжки автора):

1. Заниматься анализом нужно и можно всем, вне зависимости от того, «физик ты или лирик».
2. Лучший день начать – СЕГОДНЯ, если вы еще не начали этим заниматься вчера. Все необходимое для этого у Вас под рукой: книги, фильмы, рабочие задачи и эта книга.
3. Анализ и аналитика одинаково применимы и в личной жизни, и на работе.
4. Не все можно запомнить, но все можно понять: «Знание закономерностей освобождает от необходимости знания многих фактов» (Гельвеций)
5. Заниматься анализом не только просто, но и приятно. В этом мы попрактикуемся при выполнении практических заданий в книге. А пока просто вспомните рассказы о мистере Шерлоке Холмсе.
6. Аналитика – это не только модно, но и в первую очередь практично!
7. Трансформировать бизнес без активной вовлеченности всех сотрудников компании невозможно. Успешной трансформация становится в тот момент, когда каждый сотрудник компании каждый день принимает решения, основываясь на цифрах. Эти решения затем ложатся в основу стратегических и тактических планов действий и претворяются в

жизнь, создавая компании конкурентное преимущество.

8. В личной жизни предыдущий пункт можно перефразировать как «создание личных конкурентных преимуществ за счет использования анализа».

А что к комментариям автора добавили бы вы, уважаемые читатели?

Вам понравилась эта книга? Вы можете приобрести ее в бумажном виде на piburo.ru и украсить свою книжную полку.

Раздел 2. Отчет о проделанной работе

2.1 Небольшая предыстория

Как я уже писала в Разделе 1, это книга во многом автобиографична. Я не хочу сказать, что ее главная героиня – Юлия списана с меня. Сразу скажу, что это образ собирательный и все, что с ней происходит, взято из жизни моих коллег и моей. Все описанные в книге ситуации действительно происходили с нами. А те решения, которые в книге предлагаются, не раз помогали нам превратить «Миссия невыполнима» в «Ура! Мы вновь добились успеха!» Поэтому могу сказать с уверенностью, что наш опыт обязательно поможет и вам.

Путь нашей героини в «фарму» был типичным. После школы Юлия закончила медицинский институт и несколько лет проработала врачом. Однажды ей в руки попала книга Артура Хейли «Сильнодействующее лекарство». Книгу она прочитала на одном дыхании. Работа в фармацевтической компании, описанная в книге, так ей понравилась, что, когда появилась возможность сменить направление, она, не раздумывая, выбрала фармакологическая отрасль.

Хочу сразу сказать, что Юля – стопроцентный «лирик». Когда-то ей настоятельно советовали поступить на филологический факультет и связать свою судьбу с русским языком и литературой. То есть по своему типуажу она близка к доктору Ватсону, а не к лучшему аналитику всех времен и народов – мистеру Шерлоку Холмсу.

И, казалось бы, аналитика не для нее. Более того, когда в начале своей карьеры регионального менеджера Юлия проходила процедуру оценки компетенций, уровень ее аналитических компетенций оценивался как весьма посредственный.

Но однажды ей представилась возможность выполнить конкурсное задание для получения должности, о которой наша героиня давно мечтала. Именно в тот момент и началось знакомство Юлии с аналитикой. И ей пришлось не только познакомиться, но и быстро научиться применять ее для решения рабочих задач. Ситуация была непростой: как сейчас, так и тогда не было курсов, позволяющих в кратчайшие сроки развить и научиться применять на практике навыки аналитики и анализа. Поэтому она училась у друзей и коллег, которые вынуждены были своими силами создавать методологию анализа. Ведь и в их время было справедливо мнение одного из лучших аналитиков, Карла Вигерса¹³:

¹³ Американский инженер-программист, консультант в сфере разработки программного обеспечения, менеджмента и улучшения процессов. Известен как автор множества книг и статей, посвященных анализу требований к программному обеспечению и проектному менеджменту. Наиболее известна его книга «Разра-

«Великих аналитиков возвращают, а не обучают. Для работы аналитиком требуется множество личностных черт, а не знаний каких-либо технологий. Стандартного обучающего курса или описания обязанностей такого специалиста не существует.

В аналитики приходят из разных профессий, и, скорее всего, у всех новичков есть пробелы в знаниях и навыках»¹⁴.

«**Аналитикой**» Юля и ее друзья называют образ мысли, способ принимать лучшие решения в условиях неопределенности и постоянных изменений. То есть принимать правильные решения сегодня. Как однажды заметил один из Юлиных друзей: «Сегодня постоянны только изменения».

После участия в конкурсе Юля начала использовать аналитику в каждодневной работе. А еще она заметила, что те же самые аналитические методы помогают принимать правильные решения в личной жизни.

И постепенно она словно «вплела» аналитику в собственную жизнь и через какое-то время отметила некоторые изменения в лучшую сторону. Со многими вопросами получалось разобраться довольно быстро, легко и без изматывающих, знакомых всем нам сомнений: «А правильное ли решение я приняла?» Претворять в жизнь свои решения девушка тоже начала быстрее и легче. А результат действий почти

ботка требований к программному обеспечению».

¹⁴ Карл Вигерс «Разработка требований к программному обеспечению», 2004 г.

всегда радовал нашу героиню. Еще бы, ведь она обычно достигала поставленных целей, а порой полученные результаты превосходили все ожидания.

И все это благодаря использованию аналитики и анализу.

Аналитика на базовом уровне – это способность собирать и использовать информацию, принимая решения на основе фактов.

Анализ— метод исследования, в котором объект «делится» на части, каждая из которых изучается по отдельности. Вспомните знакомый всем пример анализа – «поделить слона на части и изучить каждую по отдельности».

Постепенно разобравшись со всеми тонкостями применения аналитики и обретя уверенность в собственных навыках, Юля стала обучать сотрудников своего региона, отдела и целой компании. И все сотрудники, использующие аналитический подход, стали гораздо быстрее и/или легче добиваться поставленных целей.

Как я уже говорила, постигать тонкости анализа Юле пришлось в реальной обстановке, часто в очень жестких условиях, когда за выходные надо было провести оценивание такого количества данных, которое она не смогла бы осилить самостоятельно и за неделю. Но она, не имея привычки паниковать перед трудностями, находила коллег и друзей в смеж-

ных подразделениях, которые помогали ей.

Это своего рода «побочный эффект» аналитики. Он поспособствовал нашей героине наладить дружеские связи во всех отделениях компании или, говоря проектным языком, сформировать прочное кросс-функциональное взаимодействие. Так она стала лучше понимать своих коллег, а коллеги – ее. И это еще больше помогало добиваться всеобщего успеха.

Обо всем этом мы и поговорим с вами на страницах книги. А начнем с «Анализа ситуации в регионе», который и послужил отправной точкой на пути Юлии к получению заветной должности.

2.2 Анализ ситуации в регионе.

О должности регионального руководителя Юля мечтала два года. В фармацевтических и компаниях, занимающихся продажами, такая должность называется «региональный менеджер». Эта мечта появилась в один февральский день, когда она впервые встретила со своим руководителем на двойных визитах.¹⁵

Рассуждения и советы руководителя ей понравились. Особенно было интересно увидеть, как такие сложные для нее моменты, например, начало визита, можно провести легко и в итоге добиться цели. Тогда она и решила стать таким же профессионалом, как ее руководитель, и однажды получить желаемую позицию.

Мечта иногда казалась нереальной, т. к. в ее компании эта вакансия не открывалась уже два года. Более того, подобных предложений было очень мало и на рынке труда. И вот удача улыбнулась ей: один из руководителей пошел на повышение, и в компании объявили конкурс на должность регионального менеджера, да еще и в регионе, куда Юля мечтала переехать – в Северо-Западном.

¹⁵ Двойные визиты к клиенту совершаются сотрудником и его руководителем. На них руководитель смотрит, как сотрудник общается с клиентом. После визита руководитель говорит сотруднику, что тот сделал хорошо, а также дает рекомендации, как еще лучше общаться с клиентом, чтобы визит стал для него еще полезнее.

Не раздумывая ни минуты, она в тот же день подала резюме для участия в конкурсе и получила задание: проанализировать работу региона и подготовить презентацию для бизнес-ревью*. К презентации было одно требование – представить всю информацию максимум на 5 слайдах.

Бизнес-ревью – регулярные (ежемесячные, ежеквартальные) встречи с руководством компании с целью обсуждения ситуации в регионе и результатов деятельности сотрудников региона.

От региональных менеджеров она слышала, что для подготовки к бизнес-ревью они запрашивают разнообразную информацию:

* По продажам

* По рынку

* По активности сотрудников и что-то еще...

Что делать дальше, она не знала. Внезапно раздался спасительный звонок: звонила Катя – **SFE бизнес-партнер**¹⁶ ее подразделения, которая готовила аналитические отчеты

¹⁶ Тема бизнес-партнерства сегодня популярна в крупных компаниях. Идея функционала этих специалистов – умение понимать бизнес, его потребности, говорить на языке бизнеса и при этом располагать глубокими знаниями в какой-то узкоспециализированной области, в данном случае эффективности подразделений продаж (SFE – Sales Forces Effectiveness). Бизнес-партнеры есть также в ИТ (IT), подразделениях, отвечающих за управление персоналом (HR – Human Resources) и других узкоспециализированных подразделениях.

для руководителя их департамента. С Катей они давно поддерживали дружеские отношения.

– Привет, подруга, – сказала Катя. – Ты видела информацию о конкурсе?

– Да, видела и уже отправила свое резюме. Но по заданию нужно подготовить анализ региона, а я не знаю, где взять данные.

– Не волнуйся. Данные я тебе вышлю. Как раз недавно готовила их для региональных менеджеров. Смогу отправить их тебе минут через пятнадцать.

– Спасибо, Катя! Даже не знаю, как тебя благодарить.

– Всегда рада тебе помочь. Удачи на конкурсе!

Юля была готова запрыгать от радости. Еще бы, скоро у нее будет все, что нужно для победы. Она уже представляла, как работает руководителем, планирует активность в регионе и получает призы за выдающиеся результаты, когда пришло письмо с данными.

2.2. За кулисами фармкомпаний. Основной и поддерживающий процессы

Итак, наша героиня получила конкурсное задание: ей необходимо проанализировать деятельность сотрудников в регионе и подготовить слайды к бизнес-ревью. Но прежде, чем мы поговорим о бизнес-ревью, следует определиться с тем, какие вообще процессы протекают внутри любой компании, занимающейся продажами, и в каких точках они пересекаются.

Сразу отметим, что подобные процессы существуют в самых разных компаниях. Это может быть совершенно новое дело, так называемый стартап, или индивидуальное предпринимательство или самозанятый специалист, которые «заточены» на производство каких-либо товаров или предоставление разного рода продуктов и услуг на рынке потребителей.

Итак, с чего обычно все начинается в продажах? Естественно, с **покупателя** или **потребителя**. Бизнес формирует свою целевую аудиторию из заинтересованных лиц, которые уже пользуются подобными услугами на рынке. Для этого изучается спрос и формулируется предложение для удовлетворения потребностей будущих покупателей. А что во-

общее такое рынок? А рынок – это как раз вся совокупность людей (потребителей), которые могут быть заинтересованы в том или ином продукте.

Интерес покупателей к продукту или услуге формируется с появлением у них запросов, потребностей и затруднений в решении определенных задач и проблем. Когда у покупателей появляется возможность решить свои проблемы при помощи предлагаемого продукта, формируется **целевая аудитория** – люди, которые могут быть заинтересованы в продуктах и услугах конкретной компании.

Для успешного развития бизнеса необходимо, чтобы продукт или услуга понравилась покупателю или потребителю. Следует отметить, что симпатия к предоставляемому компанией продукту у покупателя возникает в том случае, если предложение нашей компании превосходит предложения конкурентных фирм по определенным параметрам: скорость предоставления услуги, более высокое качество товара, доступная цена и т.д. И чтобы подобрать параметры, на которые компании необходимо сделать упор, она должна хорошо знать своего потребителя, то есть изучить его потребности и учесть пожелания.

В том случае, если компании удалось найти подходящую целевую аудиторию потребителей, изучить их потребности, создать и предоставить продукт или услугу, полностью удовлетворяющие запросы покупателей, компания начинает видеть результат своей работы. Причем результат мо-

жет быть совершенно разным: для коммерческой компании это прежде всего деньги, а, например, для благотворительных фирм – количество клиентов, которым они помогли.

Итак, после того, как потребитель заплатил за продукт или услугу и начал ей пользоваться, начинается следующий этап развития бизнеса – повторное обращение. Когда потребитель понимает: «Раз этот продукт мне действительно подошел и понравился, значит, я снова куплю его у этой же фирмы», совершается **повторная покупка**. И в этот момент образуется цикл: покупатель снова приходит на рынок и выбирает ту же фирму, которая в прошлый раз смогла удовлетворить его запросы, выбирает тот же или любой иной ее продукт и совершает покупку. В это время компания, видя спрос на свою продукцию, производит новую партию и продолжает предоставлять услуги, чтобы поддерживать регулярные отношения с покупателем.

Периодичность обращения покупателя может быть разной – раз в день или месяц, в случае покупки продуктов питания, а может быть и раз в несколько лет, в случае, например, покупки и технического осмотра машины. Но главное, что пока покупатель доволен тем, что предлагает компания, он продолжает покупать продукцию и пользоваться предоставляемыми услугами, то есть возвращается в компанию или связанное с ней подразделение, например, сетевой магазин. Из этого следует, что не всегда от компании-производителя до потребителя – один шаг, иногда шагов бывает

несколько. Обычно данная цепочка называется **товаропроводящей**, то есть она проводит товар от места изготовления до точки продажи, где клиент его приобретает.

А теперь подробнее рассмотрим эту цепочку на примере фармацевтического бизнеса. Первым делом производятся препараты. Они поступают на склад компании, а оттуда переходят к дистрибьюторам – компаниям, которые специализируются на доставке ресурсов и готовой продукции. Они заказывают определенную партию этих товаров и отвозят в точки продаж, где потребитель может этот товар купить. Следует отметить, что профессиональный дистрибьютор является одним из важнейших звеньев товаропроводящей цепочки. Он отвечает за своевременную отгрузку, назначение наценки на товар и доставку его в конкретную аптеку.

Есть и другой путь, когда компания не пользуется услугами наемных поставщиков и занимается перевозками самостоятельно, доставляя товар в принадлежащую ей аптеку или аптечную сеть. То есть *в некоторых случаях компания может действовать без посредников, занимаясь перевозками и распространением продукции самостоятельно*.

Аптечная сеть – это сеть аптек, подчиненных одной компании. Несмотря на то, что в каждой торговой точке имеется свой руководящий состав и персонал, все они подчиняются политике компании и управляются из единого центра – «головного офиса» компании.

Однако зачастую товаропроводящая цепочка бывает

сложнее. То есть очень часто дистрибьютор довозит до своего склада, а уже со своего склада отгружаются в разные склады аптечной сети, а оттуда уже в отдельные аптеки. Также товар может быть отгружен на склад дистрибьютора, а со склада дистрибьютор уже отгружается в конкретную аптеку, где препарат могут купить. И если препарат получает положительный отклик покупателей и оправдывает их ожидания, совершается покупка.

Визуально товаропроводящую цепочку можно представить на схеме (рис. 2)

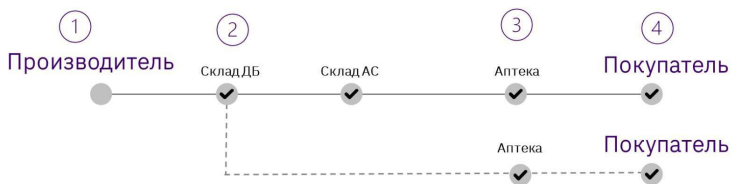


Рисунок 2. Схема товаропроводящей цепочки в фармацевтическом бизнесе

Таким образом товаропроводящая цепочка может быть разделена на четыре основных звена:

1. Компания-производитель: после производства товар остается на складе компании для дальнейшей отгрузки.
2. Дистрибьютор (ДБ): является одним из важнейших зве-

ньев товаропроводящей цепочки. Он отвечает за своевременную отгрузку, назначение наценки на товар и доставку его в конкретную аптеку.

На этом этапе отгрузки товаров дистрибуторам формируются **первичные продажи**.

3. Аптечная сеть (АС) или отдельный магазин: торговая точка, которая отвечает за реализацию товара. На этом этапе у нас возникают так называемые **вторичные продажи**.

4. Покупатель: приобретает товар, использует и оценивает его, чтобы решить вопрос о совершении повторной покупки. На этом этапе у нас происходят истинные продажи продукта. В анализе их обычно называют **третичными**.

Каждое из этих звеньев должно обеспечить такой уровень сервиса, который позволит потребителю быстро, легко, удобно и выгодно найти необходимый продукт (при необходимости заказать, если на момент запроса он отсутствует на складе магазина) и приобрести его.

В компаниях работа строится таким образом, что с каждым из этих звеньев работают сотрудники отдельно взятых подразделений, выясняют потребности находящихся в этих звеньях сотрудников чтобы повысить продажи на каждом этапе.

Важно помнить, что помимо специалистов, отвечающих за доставку товаров, есть еще агенты, которые могут повлиять на потребителя при покупке. К примеру, при лечении

пациента лекарственные препараты назначает врач, а иногда, если препарат безрецептурный, его может рекомендовать фармацевт. Иными словами, перед покупкой препарата, потребитель должен посетить доктора, при необходимости получить рецепт, а уже после приобрести товар. Таким образом, товаропроводящая цепочка становится еще сложнее.

В связи с этим фармкомпаниям необходимо регулярно обеспечивать работников больниц (врачей, фармацевтов, медсестер и т.п.) точной и достоверной информацией, связанной с особенностями и способами применения новых лекарственных препаратов.

Любая регулярная деятельность компании является **бизнес-процессом**.

Поддержание связи с потребителями зависит не только от того, насколько хорошо в компании развита логистика (работа поставщиков и дистрибьюторов), но и от работы представителей компании – сотрудников, которые отвечают за информирование потребителей об ассортименте товаров компании. Важно понимать, что их главной задачей является именно общение с потенциальными и постоянными покупателями, а вернее передача информации, а не продажа товара. Иными словами, их работа заключается в регулярных визитах, проведении конференций и «круглых столов», на которых эксперты или представители медицинских учреждений могут поделиться опытом, связанным как с их работой (что позволяет компаниям учитывать, на какие аспекты при вы-

боре лекарственных препаратов или методов лечения пациенты обращают особо пристальное внимание), так и с опытом использования товаров компании, собрать положительные и отрицательные отзывы, замечания и пожеланиями, жалобы и предложения.

Таким образом, производство товара и работа дистрибьютора являются первой ступенью бизнес-процесса, а работа представителя – второй ступенью.

Помимо этого, в любой компании как фармацевтической, так и торговой можно наблюдать так называемую **маркетинговую активность**. К ней относится реклама, в которой подается информация для конечного потребителя о плюсах того или иного продукта из товарного ассортимента компании. Данной работой в компании занимается отдел маркетинга или, как его еще называют, отдел рекламирования продукта. Данная активность тоже является регулярной и представляет собой еще один бизнес-процесс.

Разберем понятие «бизнес-процесс» подробнее. Итак, что любая регулярная активность, к примеру работа дистрибьютора, предпринимателя, отдела маркетинга (рекламы), является бизнес-процессом. Главная его задача заключается в том, чтобы способствовать компании в достижении основной цели – получении прибыли от предоставления покупателям интересующих их товаров и услуг. Таким образом, любой процесс, который отвечает данному требованию, и является бизнес-процессом.

Бизнес-процессы делятся на два типа – основные и поддерживающие.

Основные – это те процессы, в результате которых компания достигает бизнес-результата. Например, визит к клиенту для снабжения его информацией, необходимой для принятия им решения об использовании в схеме лечения того или иного препарата, безусловно относятся к основным. Ведь в результате этого процесса клиент принимает решение, продолжить взаимодействие с компанией или нет.

А вот дорога к клиенту – это **поддерживающий процесс**, так как непосредственно во время дороги никакой ценности для клиента не создается, но она необходима чтобы основной процесс «визит к клиенту» состоялся. То есть дорога необходима для «поддержки» основного бизнес-процесса. Суть поддерживающего процесса такова, что он нужен только в том случае, если без него невозможен основной, то есть тот, который будет способствовать достижению главной цели компании – получению прибыли.

Итак, первым делом Юлии необходимо усвоить, какие специфические бизнес-процессы есть фармацевтической компании.

Начнем с основных. Одним из важнейших является **информирование** – своевременное предоставление клиенту достоверной и четко сформулированной информации об ассортименте товаров компании. К данному процессу относятся:

Регулярные визиты к представителям медицинских учреждений, предположительно (если это новый клиент) заинтересованных в приобретении и использовании товара компании, которые позволят пациенту (конечному потребителю) получить лучшее лечение или приобрести товар в аптеке, если таким было распоряжение лечащего врача.

Организация совещаний и «круглых столов», во время которых эксперты в области медицины могут поделиться со своими коллегами опытом в применении предлагаемой продукции, а также обсудить методы лечения, тонкости которых компания может учитывать при производстве новой продукции.

Помимо этого, есть еще маркетинговые мероприятия (ММ), из них основные:

Конференции – собрание представителей одной или нескольких компаний с целью обсуждения ключевых проблем профессиональной сферы деятельности, результатов сотрудничества в сфере бизнеса, обсуждения проблем, возникающих при реализации бизнес-идеи, путей решения этих проблем, улучшения взаимодействия.

Выставки – публичное представление достижений в области медицины, науки, техники, и других областях общественной жизни.

Реклама – направление в маркетинговых коммуникациях, в рамках которого производится распространение информации для привлечения внимания к объекту рекламиро-

вания.

Поддерживающий процесс не имеет прямой ценности для клиента, но имеет серьезную ценность для бизнеса, ведь без него невозможен основной. Однако, для поддерживающего бизнес-процесса особенно важно окупить себя. Представитель компании тратит на организацию поддерживающего процесса рабочее время, финансы компании, и эти затраты должны окупить себя уже на этапе информирования клиента. Ведь если тот не решит в ближайшее время воспользоваться услугами компании, то затраты компании не оправдают себя, обнулится процесс, и сотруднику компании придется начать все заново, чтобы добиться лучшего результата.

Поддерживающие процессы часто называют «саппортными»¹⁷ (от англ. support – «поддерживающий»).

Однажды мой хороший знакомый, рассказал историю о том, как старший токарь на одном из Московских заводов отлично определил «саппорт»: «Да, у меня тоже на станке есть суппорт (саппорт) – сам не точит, но без него не выточишь».

Таким образом мы видим, что поддерживающие процессы можно наблюдать практически на каждом шагу повседневной жизни и даже в таких ее сферах, которые,

¹⁷ На практике можно услышать еще одно название поддерживающих процессов – «вспомогательные».

казалось бы, совершенно далеки от аналитической деятельности.

Однако, любой компании всегда хочется больше сосредоточиться именно на основном процессе и как можно меньше уделять внимание поддерживающим, ведь они отнимают большое количество времени и ресурсов, как материальных, так и человеческих. Из-за этого компании стараются добиться оптимального соотношения между процессами, и главной задачей в этом случае стоит сведение поддерживающих процессов к минимуму, но таким образом, чтобы они продолжали обеспечивать необходимое качество основного процесса.

Можно выделить три основные группы оценки результата деятельности: **продуктивность, результативность и эффективность:**

Продуктивность (производительность) – показатель количества произведенного компанией товара; позволяет оценить, сколько товара удалось произвести или какое количество услуг было предоставлено за определенный срок.

На уроках истории в школе вы могли слышать фамилию Алексея Григорьевича Стаханова¹⁸, а также ознакомиться с термином «стахановское движение». Чем же он знаменит?

¹⁸ [«Как звали Алексея Стаханова?» Олег Киселев. Реферат.](https://proza.ru/2011/08/31/1415) «Как звали Алексея Стаханова?» Олег Киселев. Реферат. (<https://proza.ru/2011/08/31/1415>)(дата обращения 28.07.2023).

31 августа 1935 года забойщик Алексей Стаханов добыл за смену 102 тонны угля. На то время средняя норма добычи угля составляла 7 тонн, иными словами, он перевыполнил план в 14 раз. Оценить его работу можно, если рассчитать, сколько единиц продукции компания производит в единицу времени, в данном случае – сколько угля добыли за день. Если приводить в пример работу компании, тогда этот показатель позволяет увидеть: какое количество отчетов было подготовлено или сколько визитов к клиентам совершил представитель компании в течение дня. Такие показатели называются **показателями производительности**. Если обобщить все вышесказанное, этот показатель – начальный, самый первый уровень оценки деятельности.

Результативность – показатель в денежном эквиваленте результата работы компании; позволяет оценить, удалось ли компании не только на 100% покрыть расходы, но и получить прибыль.

К примеру, согласно плану продаж, необходимо было продать 1 000 000 единиц продукции или заработать 1 000 000 RUB на ее продаже. Если результат соответствует ожиданиям, то план можно считать выполненным на 100%. Иными словами, если итог или факт поделить на план работы, то мы получим показатель результативности. Он позволяет понять, насколько в процентном эквиваленте нам удалось достичь желаемого результата. И этот показатель дает нам больше информации, чем показатель производительности, ведь на

данном этапе оценивания мы уже понимаем, достигли мы поставленной цели или нет.

Эффективность – показатель соотношения затраченных ресурсов (финансов, материалов и человеческой силы) и полученного результата; позволяет оценить, насколько рационально и эффективно были потрачены ресурсы для получения необходимого результата.

Итак, показатель эффективности позволяет оценить, какой ценой был получен результат. Например, какое количество финансов пришлось вложить, чтобы получить прибыль равную 1 000 000 RUB?

В бизнесе к показателям эффективности обычно относится **прибыль**¹⁹. Потому что при ее оценивании мы учитываем не только результаты продаж и саму прибыль, полученную с них, но и каких затрат стоил сам процесс производства и реализации продукции. На этом этапе оценивания работы компании мы соотносим тот результат, который мы получили, с теми усилиям, которые мы приложили, что позволяет понимать, а был ли смысл в процессе нашей деятельности? Не похожи ли мы, например, на человека, который, чтобы найти в темноте медный пятак, сжег сторублевую бумажку?

Также к показателям эффективности относится ROI (от англ. Return on investment – окупаемость инвестиций), ча-

¹⁹ Прибыль – положительная разница между суммарными доходами, полученными от реализации товаров и услуг и затратами на производство или приобретение, хранение, транспортировку, сбыт этих товаров и услуг.

сто используемый для анализа проектов и инвестиций. Если кратко, это вклад в прибыль, соотнесенный с возможными рисками. С помощью этого показателя мы оцениваем, например, будущие продажи, которые будут произведены за счет конкретного проекта или активности, соотнося желаемый результат к затратам на производство товара.

Для лучшего понимания проще представить окупаемость инвестиций в виде формулы:

$$ROI = (\text{Прибыль от вложений} / \text{Вложения}) \times 100\%$$

Исходя из формулы, если значение ROI положительное, все инвестиции (затраты) компании окупаются. Если же показатель отрицательный, то вложение средств следует пересмотреть.

Как достигается оптимальное соотношение между процессами? Самым эффективным способом, безусловно, является **анализ** деятельности компании. Сперва обозначаются основные вопросы: «Как протекают основные бизнес-процессы компании?», «Как организованы сопутствующие?», «Какие действия были предприняты для достижения цели?». В крупных современных фармацевтических компаниях существует бизнес-процесс, задача которого и заключается в работе над поставленными вопросами – **бизнес-ревью**.

Рассмотрим этот бизнес-процесс подробнее. Глобальные встречи сотрудников с руководителем проводятся обычно

раз в один или три месяца. На этих встречах обсуждаются результаты анализа активности компании в регионе за определенный промежуток времени, например, **квартал**. Основная же задача бизнес-ревью заключается в том, чтобы подготовить и согласовать план действий на следующий месяц или квартал, который поможет как можно эффективнее достичь поставленных целей (то есть достичь их с наименьшими затратами).

Для оценки отдельно взятых бизнес-процессов, например, качества информирования клиентов, создаются **метрики** – выражение желаемого результата в цифровых значениях.

К примеру, за некоторое время работы (1–2 квартала) было выявлено, что для своевременного информирования клиентов представители компании должны провести в день от 10 до 14 официальных визитов или мероприятий (конференция, «круглый стол» и т.п.). Если встречи проходят успешно, значит процесс информирования налажен достаточно хорошо.

Или руководством был назначен план продаж – осуществить продажу 100 000 ед. продукции. Если план выполнен, значит отдел продаж хорошо справился со своей деятельностью, а если нет – есть ошибка в функционировании бизнес-процессов.

Эти и другие **ключевые метрики**, позволяющие понять, насколько эффективно протекают бизнес-процессы, и назы-

ваются КРІ (от англ. «Key Performance Indicator» — в русском переводе **ключевые показатели эффективности**, а если переводить дословно, то ключевые показатели деятельности).

К слову, существует мнение, что определение «ключевого показателя эффективности» не очень корректно, и я с этим полностью согласна, потому что «эффективность» — это всегда соотношение того результата, которого мы достигли, и тех усилий, которые мы приложили. На практике же в качестве КРІ часто используются и показатели производительности, и показатели результативности. Это и понятно, ведь в бизнесе важны те показатели, которые помогают руководителям оценить его состояние, то есть понять его темп развития, его перспективы роста, скорость и результативность работы основных и поддерживающих процессов. И если для этого полезны показатели, например, результативности, их использование более чем оправданно.

Поэтому пытаться изменить или перефразировать термин «КРІ» мы не будем, но крайне важно понимать его суть. Даже великий сыщик Шерлок Холмс утверждал, что важнейшим требованием для раскрытия любого запутанного дела является необходимость «разложить по полочкам» саму его суть, как мы и поступили, разбирая суть КРІ.

КРІ делятся на «запаздывающие» (lagging) и «опережающие» (leading) показатели:

«Запаздывающие» показатели обычно используются

для измерения достигнутого результата. Такие метрики легко посчитать, но повлиять на них и улучшить трудно, ведь нельзя повлиять на выполнение плана продаж, если, согласно итогам, он не был выполнен. Повлиять на результат можно только на этапах его достижения, прикладывая соответствующие усилия и совершая действия.

Для этих целей и служат **«опережающие» показатели**, которые помогают оценить результативность предпринимаемых действий для улучшения дел компании. На них мы можем влиять в режиме реального времени, что называется «at the moment» (АТМ). К таким показателям относятся:

1. Количество и качество официальных визитов представителей компании к клиентам.
2. Охват целевой аудитории, т.е. количество клиентов, к которым сотрудники компании совершили визиты.
3. Эффективность охвата целевой аудитории, то есть количество клиентов, к которым были сделаны визиты с учетом рекомендованной маркетинговой стратегией частотой.

Именно достигая целевых значений по «опережающим» КРІ, мы можем влиять на основной бизнес-результат и получить лучшие результаты «запаздывающих» КРІ.

Думаю, не случайно «leading» с английского переводится не только, как «опережающий», но и «лидирующий», т. е. ведущий нас к победе.

Казалось бы, все просто: стоит рассчитать «опережаю-

щие» КРІ для каждого из «запаздывающих» и можно уверенно двигаться вперед.

Но возникают две сложности:

1. «Опережающие» КРІ не всегда просто определить в цифровом значении. Например, как правильно оценить качество визита или качество проведенного группового мероприятия?

2. В эпоху «омниканальности»²⁰ (применения многоканальной системы активностей для взаимодействия с клиентом) достаточно сложно определить степень влияния конкретной активности на бизнес-результат, а значит не всегда легко поставить цель по количеству конкретных активностей, которые нужно выполнить, чтобы достичь цели.

О том, как можно преодолеть с эти сложности, мы поговорим позднее. Сейчас хочу отметить, что большинство из описанных нами процессов присутствует в деятельности любой компании, занимающейся продажами. А все, что касается понятия бизнес-процессов, метрик и КРІ применимо к деятельности любой компании, вне зависимости от ее размера и отрасли.

А теперь, когда мы ознакомились с «закулисьем» фармацевтической компании, которая занимается производством и продажей товаров и предоставлением разного рода услуг,

²⁰ Омниканальность – маркетинговый термин, обозначающий взаимную интеграцию разрозненных каналов коммуникации в единую систему, с целью обеспечения бесшовной и непрерывной коммуникации с клиентом.

вернемся к главному вопросу, который Юле необходимо было решить в кратчайшие сроки.

Но сначала немного практики.



Аналитический вопрос.

Бизнес-процессы и KPIs

В фильме «Игры разума» есть интересный пример KPIs признательности. В основе задумки лежит история Джона Форбса Нэша, лауреата нобелевской премии по экономике. Главный герой в начале своего пути представляет собой образ СУПЕР-аналитика. Цель его жизни сводится к поиску истины, здравого смысла, а также закономерностей в групповой динамике.

Эти логические упражнения занимают внимание Нэша настолько, что ни для чего другого просто не остается места. Впоследствии это увлечение становится смыслом существо-

вания главного героя, благодаря чему он создает гениальные изобретения и совершает невероятные открытия. Однако у любой медали есть обратная сторона: Нэш постепенно теряет контроль не только над своим увлечением, но и над своей жизнью.

И лишь одно «лекарство» спасает нашего героя – любовь жены и желание делиться своим опытом, преподавая в университете, выпускником которого он является. Именно любовь и желание и приведут героя к главному достижению его жизни.

Что же Нэш получает в конце фильма? Понимание того, что все логические формулы и умозаключения имеют смысл только в таинственном преломлении любви.

Но когда мы говорим о бизнесе, в первую очередь нас интересует не поэтическая, а практическая сторона истории. Став преподавателем в университете, Нэш должен был найти способ применить имеющиеся знания с пользой не только для себя (в качестве интересного увлечения), но и для общества – в лице его студентов. Иными словами, применив свои навыки, он получил признательность коллег и учащихся, которую можно оценить по двум параметрам:

1. Наличие выражения благодарности от коллег и студентов.
2. Размер этой благодарности, выраженный в количестве подаренных Нэшу шариковых ручек.

Такие вот оцифрованные КРІ «не цифруемого» называются показателями успеха или признательности. Говоря поэтическим языком, они отражают важность аналитических компетенций, относящихся к области сердца. Позднее мы рассмотрим их подробнее.

А теперь аналитический вопрос:

Приведите примеры «нецифруемых» (качественных КРІ), например, отношения к Вам вашего руководителя или коллег.

2.3. Отчет проделанной работе или о ситуации в регионе. Анализ исходных данных.

Итак, вернемся к истории нашей героини. От своей коллеги Екатерины Юля получила данные, необходимые для формирования отчета для бизнес-ревью. И вот открыв их... Она почувствовала, как сердце застучало в бешеном темпе. Внутри будто все оборвалось, и Юля поняла, что проиграла.

Что же было в файле? И что так напугало нашу героиню?

1. Отчет по территориям.
2. Отчет по препаратам.
3. Отчет по аптечным сетям.
4. Alpharm-дашборд.²¹
5. Отчет по активностям...

И все это по брендам, сотрудникам, клиентам...

²¹ Отчет аналитической компании «Alpharm» по динамике продаж по розничным каналам препаратов компании и конкурентов.



Qr-код на таблицу «Глава 2.3»

В каждом отчете на нескольких листах были размещены таблицы с данными, в самой маленькой из которых насчитывалось 12 строк и 11 столбцов, остальные же были гораздо объемнее. А на некоторых листах размещались графики, что приумножало объем информации в несколько раз.

Кроме того, какие-то данные были выделены красным, какие-то – зеленым, какие-то – не выделялись вовсе, сигнализируя о некоем дополнительном значении.. Для Юлии это

было полным кошмаром! Данных было так много, что девушка поняла одну неприятную истину – проанализировать, сжать полученные результаты и представить все это на пяти слайдах она точно не сможет.

Однако рассказать о своих чувствах Кате, а уж тем более – руководителю, она не могла. Это означало признаться, что работать с информацией она не умеет, а значит, поставить жирный крест на ее карьере. Презентацию для конкурса нужно было представить уже послезавтра, а у Юлии не было ни одной идеи, как выйти из сложившейся ситуации. «Успокойся, ты обязательно справишься», – подбадривала она себя. – «Должен же быть какой-то выход...»

Тут она вспомнила про Дмитрия, который уже давно руководил аналитическим отделом в другой крупной фарм-компании и, конечно, мог помочь ей разобраться с данными. И Юля набрала его номер...

2.4. Система сбалансированных показателей или всесторонний взгляд на компанию.

– Юля, – сказал Дмитрий, – Чтобы подготовить презентацию и разобраться в таком объеме и многообразии данных, нам нужна система. Или, говоря языком аналитики, **аналитическая модель**²².

А для ее создания нам нужно понять, на какие вопросы твоя презентация должна ответить. Ведь анализ – это всегда ответ с помощью данных на поставленные вопросы.

Обычно на такого рода встречах руководителя интересуют:

1. Как обстоят дела в регионе, каково положение дел компании на этот момент, то есть «все ли хорошо сегодня»?
2. Если замечены отклонения от желаемого курса развития компании, какие меры необходимо предпринять, чтобы исправить это?
3. И, конечно, каков прогноз развития компании на «завтрашний день»?

²² **Аналитическая модель** – наше представление о том, как устроен тот или иной предмет. Модель включает в себя логические связи между элементами анализируемого предмета. Она также позволяет быстро и точно объяснить процессы, происходящие в системах и предсказать их возможное поведение в различных условиях.

Отвечая на все эти вопросы, нам также важно знать, на какие показатели больше всего обращает внимание руководитель. Именно ориентируясь на них, ему проще использовать полученный отчет для принятия последующих решений. Поэтому в презентации мы обязательно должны их указать.

– Дима, а что такое «хорошо»?

– А вот чтобы это понять, нам нужно кратко обозначить для себя, что показатели бывают **качественные** и **количественные**.

С помощью **количественных** показателей можно оценить точно, например, поведение потребителя²³/покупателя²⁴. Давай для удобства будем называть их одним словом – потребитель, для нашего случая этого будет вполне достаточно.

Они помогают нам ответить на вопросы: **кто? что? когда? сколько? и как часто?**

А качественные показатели направлены на понимание **их глубинных чувств, идей, убеждений и побуждений**. В большей степени они помогают ответить на вопрос «по-

²³ **Потребитель** – физическое лицо, который приобретает и использует продукцию компании в личных целях (для себя, семьи, друзей). Иными словами, это обыкновенный среднестатистический клиент аптеки или аптечной сети.

²⁴ **Покупатель** – может быть как физическим, так и юридическим лицом, которое приобретает продукцию компании с целью использовать ее в коммерческих целях (к примеру, продажа в своем частном магазине). К подобному методу часто прибегают, например, владельцы тематических магазинов: они закупают продукцию у компании и размещают в своем магазине, отдавая часть прибыли компании.

чему?», понять, а значит и лучше удовлетворить истинные потребности нашего клиента. Так вот, «хорошо» – это **качественный показатель**.

Однако проводить анализ, имея данные, не выраженные в числовом эквиваленте, не только неудобно, но и может отразиться на точности результата. Поэтому сначала качественные показатели необходимо перевести в количественные путем проведения **качественного исследования**.

– К слову, когда ты выясняешь, чего руководитель ждет от твоей работы, ты тоже проводишь маленькое качественное исследование. Во время внутреннего совещания и обсуждения дел компании мы и понимаем, что по мнению руководителя «хорошо», а что «плохо». Обычно под «хорошо» понимают достижение поставленных целей.

Часто исследования основаны на дискуссии, проводимой в **непринужденной обстановке**, а не на прямом структурированном опросе. Это помогает выявить **реальное** отношение и мнение потребителей относительно тех или иных аспектов продукции и услуг компании. Например, мы можем подробнее узнать, какую информацию они хотели бы видеть в нашей презентации для бизнес-ревью.

Проводить качественные исследования можно по-разному. Чтобы наглядно показать тебе основные формы, я подготовил этот рисунок 3.



Рисунок 3 Методы качественных исследований.

Для оценки результатов качественного исследования помогают специальные **шкалы**.

Например, для оценки ответа на вопрос руководителю «Оцените степень удовлетворенности отчетом» можно использовать такую шкалу (рис. 4)



Рисунок 4 Шкала оценки удовлетворенности руководителя отчетом.

Эти типы ответов являются часто **ключом** к действительному пониманию поведения потребителей, а не просто описанию или определению каких-то количественных параметров.

А теперь вернемся к ответу на вопросы руководителя. Для этого нам понадобится рассмотреть несколько методов. Начнем мы с **системы сбалансированных показателей**.

Я недавно проводил стратегическую сессию для Топ-менеджеров нашей компании и подготовил для них краткое описание модели.

Прочти ее пожалуйста, а я пока отвечу на несколько срочных писем, а потом мы обсудим, как эту модель применить к твоей задаче.

*Система сбалансированных показателей, ССП (англ. – **Balanced Scorecard, BSC**) – это один из ключевых инструментов менеджмента, который позволяет грамотно поставить стратегические цели, а затем и отслеживать их достижение, учитывая все основные аспекты деятельности: рынок, сотрудников, операции, бизнес-результат (как правило, финансовые цели).*

Систему разработали в 90-х годах профессор бизнес-школы при Гарвардском университете Роберт Ка-

план (Robert Kaplan) и американский консультант по вопросам управления Дэвид Нортон (David Norton). В первую очередь – как инструмент стратегического управления результативностью компании, помогает также стандартизировать (привести к единому формату, единым правилам) всю систему отчетности.

Данная аналитическая модель позволяет рассматривать деятельность компании с основных сторон деятельности, учитывая и оценивая их связь друг с другом.

Это своего рода всесторонний обзор или анализ компании, подразделения, региона, чем-то напоминающий ежегодную диспансеризацию для проверки состояния здоровья.

Мы рассмотрим эту модель в упрощенном виде, который будет полезен для анализа твоего региона. То есть пока мы не будем заниматься разработкой стратегии, используя эту модель полной мере.

Для наглядности я представил систему сбалансированных показателей на Рисунке 5.

Финансы



Цели



Клиент



Цели



Рисунок 5. Система сбалансированных показателей

Итак,

1. **Финансы.** Можно условно поделить на две основные категории: выручка и затраты. Разница между выручкой и затратами составляет прибыль. **Прибыль** – это плановый доход компании, то есть то количество денег, которое компания хотела заработать за вычетом всех понесенных затрат. На уровне акционеров – это будут дивиденды, на уровне региона – вторичные продажи.

Однако в некоторых случаях правильнее будет сказать, что это также результат, которого компания хотела достичь. Ведь, например, для благотворительных организаций основной результат – это не деньги, а количество людей, которым компания смогла помочь.

Для любой организации, независимо от того, коммерческая она или некоммерческая, при постановке целей, важно помнить об этичности бизнеса.

Вторая категория – затраты, то есть то количество денег, которое компания вложила или запланировала вложить в процесс производства и реализации продукции, чтобы получить прибыль.

2. **Клиенты²⁵, рынок.** Чтобы зарабатывать деньги, то есть генерируют выручку – показатель уровня «финансы», компания взаимодействует с клиентами. Поэтому руководи-

²⁵ К клиентам относятся и покупатели, и потребители продукта.

тельно важно понять, как в регионе работают с клиентской базой. Обычно для этих целей используют такой показатель, как доля рынка, ведь чем она больше, тем большее количество клиентов пользуются вашими препаратами или продуктами.

Безусловно, здесь очень важен состав клиентов, их качество. Необходимо обращать внимание на такие показатели, как потенциал и лояльность или опыт применения.

Потенциал – это оцифрованное значение полной потребности в продукте. Например, общее количество препаратов и других средств, которое покупателю необходимо для решения проблем со здоровьем. Или сколько средств у него есть (он может потратить) на решение конкретной проблемы.

Потенциалом врача часто считается общее количество пациентов, которые приходят к нему на прием с конкретным заболеванием.

Лояльность – это оцифрованное отношение клиента к продуктам компании, к самой компании. Может выражаться в количестве клиентов, которые покупают продукты компании или в количестве денег, которые клиенты тратят на ее продукты.

В медицине такой показатель, как лояльность не используется. Там у врача может быть **опыт применения**, который измеряется в количестве пациентов, которым врач назначал препарат и наблюдал его эффективность после назначения.

На качество клиентов мы влияем только на этапе форми-

рования целевой базы. Поэтому на бизнес-ревью руководителя скорее интересует текущая структура клиентской базы, а также фактические показатели потенциала и лояльности/опыта применения.

3. Бизнес-процессы (внутренние процессы и операции)²⁶. Они нужны чтобы компания каждый день взаимодействовала с клиентами, изучая и удовлетворяя их потребности.

4. Люди (инновации, обучение) и все то, что связано с персоналом компании. Именно люди (персонал) являются связующим звеном между компанией и клиентами: они отвечают за организацию и проведение встреч, ведение переговоров, заключение договоров и т. п. Сотрудники реализуют и основные, и поддерживающие процессы. Поэтому они должны развивать свои навыки и быть достаточно компетентными для выполнения профессиональных задач.

Также именно люди создают инновации, которые помогают компании становиться лучше во всех отношениях: и в понимании и удовлетворении потребностей клиентов, и в совершенствовании бизнес-процессов и, как следствие, в достижении лучших финансовых результатов.

– Юля, я закончил с ответом на письма, и мы можем вернуться к твоей задаче.

Давай посмотрим на твои данные с помощью ССП. Если

²⁶ Тему бизнес-процессов мы подробно обсуждали в главе 2.2

оценить все эти четыре аспекта по состоянию на текущий момент, то можно дать четкий и емкий ответ на первый вопрос руководителя: «Каково положение дел в регионе на сегодняшний день? Все ли идет хорошо?».

А перед этим сделаем одно небольшое техническое отступление.

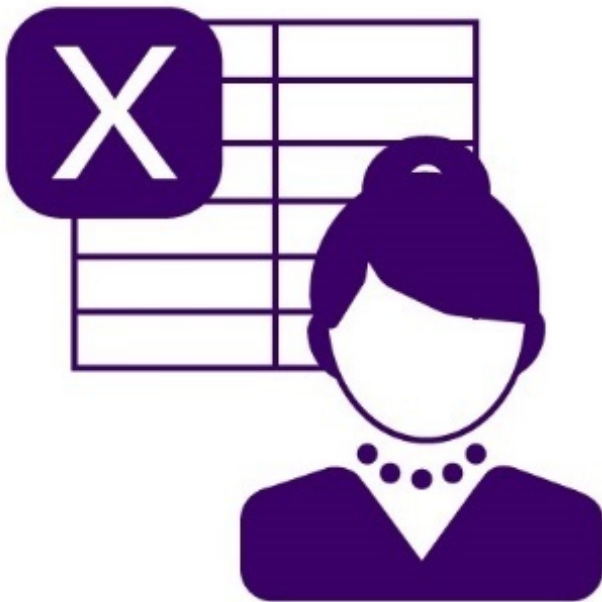
Перед началом работы над бизнес-ревью давай разберемся в объектах анализа и показателях, которые у тебя есть. Для этого составим сводную таблицу, объединяющую все имеющиеся данные. В бизнес-анализе это называется «Сбор данных».

А еще я называю это «разобраться в природе и структуре данных». Благодаря этому мы поймем, какие данные у нас есть, что они собой представляют, где, в каких таблицах и колонках они находятся. Это облегчит работу: таблицы с данными аналитики готовят плюс-минус одни и те же, поэтому, потратив время на такой анализ один раз, ты значительно сэкономишь его в будущем. Также это тебе поможет правильно интерпретировать данные и, опираясь на них, формулировать выводы и рекомендации.

По опыту хочу сказать, что 50% ошибок аналитики допускают именно в области природы данных. Сводить данные мы будем в **программе Excel**. Хотя, конечно, *можно это сделать, просто выписав все названия таблиц и столбцов на листе бумаги*, но это займет гораздо больше времени, а его у нас как раз в обрез.

– Дима... – сказала, побледнев, Юля. – Я не умею пользоваться Excel-м. Одно упоминание его названия вызывает у меня жуткий страх, а в голове крутится только мысль: «У меня ничего не получится!»

– Не расстраивайся, мы будем осваивать его постепенно. Я помогу тебе прописать формулы, покажу, как в нем работать быстро и с удовольствием. Уверяю тебя, не пройдет и двух-трех месяцев, как ты полюбишь эту замечательную программу.



Excel-иЯ – Сбор данных или немножко Excel-я для тех, кто его боится

Итак, начнем. Чтобы ничего не упустить, на один лист копируем названия и «шапки» всех таблиц, которые тебе прислала Катя. И, чтобы не запутаться и не забыть, что за данные у нас на листе, назовем его «Сводным».

Делается это просто: выделяем заголовок и «шапку» таблицы и нажимаем на две волшебные клавиши:



А затем на нашем «Сводном» листе находим чистую ячейку, выделяем ее и используем другую «магическую» комбинацию:



«Шапки» и столбцы в таблицах могут совпадать или отличаться, нам же будут нужны только уникальные, то есть не повторяющиеся названия. А как понять, какое из них уникально, а какое нет? Рассмотрим это на примере.

Откроем первый лист твоих исходных данных:



QR-код к таблице «Глава 2.4. Таблица 1»

У нас в отчете есть три похожие на первый взгляд таблицы по продажам. Но давай прибегнем к помощи Excel.

Скопируем «шапки» всех таблиц на лист, расположим их друг под другом и сравним, то есть поставим знак (=), выделив ячейки из двух таблиц, расположенных «колонка под колонку».

Вот что у нас получилось:

Таблица 1. Сравнение «шапок» трех исходных таблиц

Таблица 1. Продажи по группам препаратов и за ноябрь 2021*		TRUE												
Сравнение Таблица 1 и Таблица 2	Группа препарата	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE
		План (Денги)	Продажи (Денги)	Отклонение (Денги)	% выполнения (Денги)	Рост % (Денги)	План (Упад)	Продажи (Упад)	Отклонение (Упад)	% выполнения (Упад)	Рост % (Упад)	Доля в выполнении плана		
Таблица 2. Продажи по направлениям за ноябрь 2021*		TRUE												
Сравнение Таблица 2 и Таблица 3	Подразделение	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE
		План (Денги)	Продажи (Денги)	Отклонение (Денги)	% выполнения (Денги)	Рост % (Денги)	План (Упад)	Продажи (Упад)	Отклонение (Упад)	% выполнения (Упад)	Рост % (Упад)	Доля в выполнении плана		
Таблица 3. Продажи по территориям за ноябрь 2021*		TRUE												
Сравнение Таблица 1 и Таблица 3	Территория	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE
		План (Денги)	Продажи (Денги)	Отклонение (Денги)	% выполнения (Денги)	Рост % (Денги)	План (Упад)	Продажи (Упад)	Отклонение (Упад)	% выполнения (Упад)	Рост % (Упад)	Доля в выполнении плана		
Количество колонок		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

Итак, мы с тобой видим, что 11 колонок в каждой из трех таблиц называются одинаково – «Истина», и у первой колонки названия отличаются, здесь стоит «Ложь».

Что это значит? Чтобы разобраться в этом, нам нужно определиться с тем, что такое **объект анализа и показатель**. Начнем с первого – **объекта** и ответим на аналитический вопрос.

Объект анализа – это то, на что направлен анализ. В зависимости от поставленных задач объектами анализа могут быть: финансовое состояние организации, или финансовые результаты, например, продажи (выручка или объем продаж), или деловая активность организа-

ции и т.д.

То есть, когда мы определяли аналитическую модель правильнее было бы сказать, что это наше представление о том, как устроен тот или иной объект, а не предмет.



Аналитический вопрос.

Как ты думаешь, сколько в трех таблицах объектов для анализа?

Варианты ответа:

1. 36
2. 33
3. 11
4. 1

Правильный ответ – 4. Объект один – продажи, точнее, объем продаж -количество продуктов-препаратов, которые были проданы. Это отражено в **заголовках таблиц**. Помнишь, я тебе говорил, что копировать надо обязательно таблицу с заголовком? Грамотный аналитик обязательно назовет таблицу или диаграмму так, чтобы сразу был понятен объект анализа.

А теперь давай посмотрим на остальные объекты анализа, которые встречаются в твоих отчетах:



QR для главы 2.4. «Исходные данные для Таблицы 2»

Таблица № 2 Название и объекты отчета

Название отчета	Объект*	Источник**	Информационная система
Продажи по территориям за ноябрь 2021*	Объем продаж по территориям	Дистрибуторы (отчеты)	Система вторичных продаж
Продажи по брендам за ноябрь 2021*	Объем продаж по территориям	Дистрибуторы (отчеты)	Система вторичных продаж
Структура продаж по региону	Объем продаж по региону; аптечные сети и нецентрализованная розница	Дистрибуторы (отчеты)	Система вторичных продаж
Продажи по территориям и брендам за ноябрь 2021*	Объем продаж: бренды по территориям	Дистрибуторы (отчеты)	Система вторичных продаж
Продажи аптечных сетей за ноябрь 2021*(все клиенты на территории)	Объем продаж по аптечным сетям	Аптечные сети (отчеты)	Система вторичных продаж
Остатки аптечных сетей на конец ноября 2021	Остатки препаратов, включая проблемные препараты	Аптечные сети (отчеты)	Система вторичных продаж
Индекс здоровья базы и соотношения закупок/продаж	Расчетные показатели эффективности выбора целевых аптек и работы по закупке и уходимости	Аптечные сети (отчеты)	Система вторичных продаж
Рынок: Продажи наших брендов в динамике (упаку)	Объем продаж наших брендов	Исследовательская компания IQVIA или Alpha	Внешние данные
Рынок: Относительная динамика продаж наших брендов (упаку)	Объем продаж наших брендов	Исследовательская компания IQVIA или Alpha	Внешние данные
Рынок: Продажи адресного рынка в динамике (упаку)	Рынок (объем продаж)	Исследовательская компания IQVIA или Alpha	Внешние данные
Рынок: Относительная динамика адресного	Рынок (объем продаж)	Исследовательская	Внешние данные
CRM: Плановые показатели	Визитная активность сотрудников к определенной категории клиентов	Медицинские представители (МП)	CRM
CRM: отчет по активностям МП, тералевты	Визитная активность сотрудников к определенной категории клиентов	Медицинские представители (МП)	CRM
CRM: отчет по активностям МП, дерматологи	Визитная активность сотрудников к определенной категории клиентов	Медицинские представители (МП)	CRM
CRM: отчет по активностям МП, аптеки	Визитная активность сотрудников к определенной категории клиентов	Медицинские представители (МП)	CRM
Эффективный охват по аптекам сотрудников региона, %	Охват клиентов визитами	Расчетный показатель на основе внесенных МП данных по визитной активности	CRM
Эффективный охват по врачам, сотрудников региона%	Охват клиентов визитами	Расчетный показатель на основе внесенных МП данных по визитной активности	CRM
Соотношение визитной и неvizитной активности сотрудников региона, %	Основная деятельность, доля%	Расчетный показатель на основе внесенных МП данных по визитной и неvizитной активности	CRM
CLM: качественные показатели визитной активности сотрудников региона	Качество визитов медицинских представителей (МП)	Автоматический фиксируемые данные	CLM

*Что мы здесь анализируем?

**Кто предоставляет или вносит данные



QR код на Таблицу «Глава 2.4 Исходные данные и таблица 2»

2.5. Объекты, уровни, показатели.

Соотнесем наши объекты анализа с элементами ССП и получим данные для Таблицы №3.

Таблица №3 Объекты анализа и его категория в ССП.

Объекты анализа	Категория в ССП	Показатели*
Продажи (объем продаж во всех разрезах: территории, бренды, сотрудники)	Финансы	Выполнение плана Объем продаж GAP - разница между фактом и планом Продажи на 1 МП
Остатки	Финансы	Количество дней продаж (Days of sales) ТХЛ (количество) ИСГ (количество)
Продажи аптечных сетей	Финансы. Клиенты	Объем продаж КЗБ (соотношение продаж в целевых и нецелевых аптеках)- качество выбранных клиентов
Рынок (в том числе в разрезе наших брендов и территорий)	Клиенты (ведь именно они его-рынок) и формируют	Доля рынка
CRM	Бизнес-процессы.	Количество визитов Сооношение визитной/невизитной активности (основного и поддерживающих процессов) Эффективный охват клиентов - регулярность работы с клиентами
CLM	Бизнес-процессы. Клиенты	% визитов с CLM Индекс соответствия стратегии Реакция клиента, средний балл

* основные показатели из отчетов. "Задел на будущее". Пока не рассматриваем их в разных состояниях:

статика - факт выполнения на данный момент и динамика - изменение показателя, например рост.

Объем продаж в отчетах чаще называется кратко - "продажи".

Перед нами открывается весьма типичная картина:

На основе имеющихся у нас данных мы сможем проанализировать только три из четырех элементов системы. Такой важный элемент, как люди, почти не представлен в отчетах.

Мне иногда возражают, что и в CRM²⁷, и в CLM²⁸ есть информация о людях. Да, она там действительно есть, но раскрыта только в аспекте работоспособности сотрудников компании, реализации ими бизнес-процессов или активности.

В твоих данных не сказано ничего о компетенциях сотрудников, об их рейтингах эффективности и результативности. И это значит, что сейчас придется подумать, как оценить людей на основе имеющихся данных, а в дальнейшем доработать аналитическую систему чтобы этот важнейший объект анализировать и понимать, все ли здесь у нас хорошо.

– Дима, – сказала Юля, – Я слышала, что у нас в компании часто говорят о показателе «продажи на одного сотрудника». Может быть его и использовать?

– Отлично, так и сделаем. Тут ты уже говоришь о любимом показателе ваших руководителей, на основании которого они привыкли принимать решения. Хотя, конечно, в дальнейшем для анализа сотрудников нужно будет разработать более точно характеризующий их показатель.

²⁷ CRM – аналитическая система, в которой хранится информация обо всех клиентах и активностях сотрудников компании.

²⁸ CLM – аналитическая система, позволяющая анализировать процесс презентации, которые сотрудники компании провели для клиентов.

Давай разберемся с показателями в деталях.

Показатель²⁹ – то, по чему можно судить о состоянии, развитии, объекта анализа.

В системе сбалансированных показателей используются два ракурса показателя: собственно, «показатель» – например, показателем финансового блока могут быть прибыль, продажи, затраты. И его целевое значение – «цель» – это значение показателя, которого мы хотим достичь в результате нашей деятельности

То есть все цифры, представленные в таблице, это значения показателей, ответ на вопрос «Каковы результаты наших измерений?»

А теперь давай ответим на наш исходный аналитический вопрос:

²⁹ Есть еще понятие: Показатель статистический – это количественная оценка свойств изучаемого явления. М.Е. Ефимова и др. Учебник Общая теория статистики.



Аналитический вопрос.

Сколько в трех таблицах уникальных (неповторяющихся) критериев для анализа?

Варианты ответа:

1. 36
2. 12
3. 11

Правильный ответ: 3. То есть уникальных (неповторяющихся) показателей 11, так как «группа препаратов», «подразделение», «территория» – это, как я называю, «разрезы анализа» или стороны, с которых мы анализируем наш объект.

Какие еще бывают разрезы анализа?

Здесь возможны варианты: клиент, канал продвижения (дистрибьютор, аптечная/розничная сеть, агенты влия-

ния (врачи, фармацевты)) и другие.

О том, какие бывают разрезы анализа и для чего они нам нужны, мы с тобой поговорим позже, когда будем обсуждать «Декомпозицию показателей».

Вернемся к нашим показателям. Итак, у нас с тобой 11 уникальных показателей. Давай присмотримся к ним повнимательнее. Что мы видим?

Первые 5 показателей:

1. План
2. Продажи
3. Отклонения
4. % выполнения
5. Рост%

Они полностью повторяют пять последующих за одним исключением: первые пять представляют собой показатели критериев, измеренных в рублях, а вторые пять то же самое измеряют в упаковках. Помнишь, мультик про **38 попугаев**? Здесь то же самое. То есть, по сути, критериев у нас уже не 11, а 6. Не правда ли, шесть критериев нам будет анализировать гораздо проще?

Посмотрим на 6-й показатель «Доля в выполнении плана»: доля группы препаратов, подразделения или территории в общих продажах подразделения. Иными словами, это «вес» или «значимость» для компании в целом. Пока просто запомним это и пойдем дальше.

Теперь посмотрим на «план» и «факт» – что это? Это разные состояния наших продаж. **Факт** – это наше настоящее, то, чего мы смогли добиться на этот момент. **План** – это наше желаемое будущее.

Дальше, «Отклонение» – оно указано целых четыре раза, два раза в рублях и два раза в упаковках. Для чего четыре раза указывать один и тот же критерий?

И тут нам надо вспомнить про **относительные** и **абсолютные показатели**. **Абсолютные показатели** просто измеряют наш критерий. Например, факт продаж говорит нам, сколько мы продали в рублях или упаковках.

А вот **относительные** показывают нам, на сколько больше или меньше мы продали относительно какого-то другого показателя. Например, выполнение плана продаж показывает нам отношение факта продаж к плану. Это пример относительного показателя. Чаще всего они измеряются в процентах.

Абсолютными и относительными бывают и отклонения: **Абсолютные отклонения** («Отклонение (деньги)», «Отклонение (упаковки)») показывают нам размер нашего отклонения в первоначальных единицах измерения – рублях и упаковках.

Например, абсолютное отклонение фактических продаж от плановых в рублях покажет мне, на сколько рублей я про-

дал меньше, чем запланировал. В упаковках – расскажет мне об этом же, но только в «попугаях».

Абсолютные отклонения в продажах часто называют английским словом **uplift** (перевод с английского – подъем, прирост), хотя это не всегда корректно. Ведь у нас, к сожалению, может быть не только прирост, но и падение продаж.

Относительный показатель говорит мне о том, на сколько процентов относительно плана я продал больше или меньше.

В качестве примера типичного относительного показателя можно взять один из любимых показателей нашего руководства — % выполнения плана.

Ну и последнее, что нам надо обсудить – это «Рост, %»³⁰. Рост, % – показатель относительный, в твоих отчетах он сравнивает продажи этого месяца с результатами предыдущего и говорит о том, на сколько процентов продажи в этом месяце больше (если значение показателя положительно) или меньше (в случае его отрицательного значения) продаж прошлого месяца.

Это показатель динамики и, анализируя его, я могу оценить вероятность выполнения плана не только сегодня, но и в перспективе. Этот критерий позволяет мне строить про-

³⁰ Частая ошибка: неправильно указывать название показателей динамики. Если говорить о «Росте», то это отношение продаж текущего периода к предыдущему. В данном же случае в отчетах представлены цифры «Прироста», которые рассчитывается как показатель «Роста» минус 1. Этот вопрос более подробно будет обсуждаться в главе 2.14.

гнозы на будущее, оценивать вероятность моего успеха за квартал, полугодие, год, если я буду продавать такими же темпами, как сегодня.

И если все наши рассуждения мы сведем в одну таблицу, то получим:

Таблица №4 Четыре ракурса показателя

Объект анализа	Категория в ССП	Ракурс 1	Ракурс 2	Ракурс 3	Ракурс 4
Продажи	Финансы	Настоящее или будущее (желаемое)	Разница абсолютная и относительная между настоящим и будущим(желаемым)	Статика и динамика. Основания для прогноза	Единицы измерения
		План	Отклонение абсолютное	Факт, % выполнения - статика	Рубли
		Факт	Отклонение относительное	Рост, абсолютный, % динамика	Упакровки

То есть из всего многообразия данных нам надо будет взять один ключевой показатель из каждой области ССП, например:

Таблица №5 Выбор ключевого показателя для анализа

Объекты анализа	Категория в ССП	Показатели
Продажи	Финансы	Выполнение плана
Рынок	Клиенты	Доля рынка
CRM	Бизнес-процессы.	Эффективный охват клиентов с заданной частотой
Продажи	Сотрудники	Продажи на одного медицинского представителя (об ограничениях и причинах выбора данного показателя мы уже говорили)

После этого необходимо представить их в статике (значение показателя на момент отчета) и динамике (в сравнении с предыдущими периодами или за несколько периодов), и мы ответим на 1 и 3 вопросы наших руководителей на бизнес ревью:

1. Как наши дела?

2. И будет ли хорошо завтра?

В результате мы с тобой получим первый слайд.

А теперь давай попрактикуемся:



Самостоятельная работа № 1.

Посмотри на таблицы в файле «Задание 1» и подумай, какие показатели надо использовать для ответа на вопросы:

1. Как идут наши дела?
2. И будет ли хорошо завтра?
3. Каких данных для полноценного анализа по ССП нам не хватает?



QR-код «Самостоятельная работа 1»



Ответ на самостоятельную работу № 1.

Ваш ответ может отличаться от ответа Юлии, главное, чтобы Вы могли четко объяснить свою логику выбора показателей и отнесения их к той или иной группе ССП.

Таблица № 6. Ответ на самостоятельную работу 1 (пример)

Вопрос	Показатель	Источники информации, отчеты	ССП
Как идут наши дела?	% выполнения (Деньги)	Вторичные продажи дистрибьюторов	Финансы
	Отклонение (Деньги)	Вторичные продажи дистрибьюторов	Финансы
	Доля Рынка, %	Внешние данные (рынок), отчет "Анализ рынка"	Клиенты
	Закупки АС (Рубли)/ Продажи АС (Рубли)	Отчеты аптечных сетей (данные представлены в нескольких отчетах)	Финансы
	Остатки АС (DoS)		Финансы
	Продажи (АС)/ Количество ТТ	Отчет "Структура аптечных сетей"	Клиенты
Будет ли хорошо завтра?	Доля(АС)	Отчет: Структура аптечных сетей	Клиенты*
	Рост, % деньги	Вторичные продажи дистрибьюторов	Финансы
	Рост закупок	Отчеты аптечных сетей	Финансы
	Рост продаж	Отчеты аптечных сетей	Финансы
	% к предыдущему периоду	Внешние данные (рынок), отчет "Анализ рынка"	Клиенты
	Рост Отклонение (Деньги), % - расчетных данных нет, но можно посчитать самим, рассчитав план и продажи прошлого месяца, используя для этого показатель "Рост, %)	Вторичные продажи дистрибьюторов	Финансы
Каких данных для полноценного анализа по ССП нам не хватает?	% ТХЛ	Стоки (остатки) аптечных сетей	Финансы
	Динамика остатков (DoS)- для ответа на 2 вопрос	Вторичные продажи дистрибьюторов	Финансы
	Динамика ТХЛ-для ответа на 2 вопрос	Вторичные продажи дистрибьюторов	Финансы
	Эффективный охват	CRM	Бизнес-процессы
	Показатели качества визитов	CLM	Бизнес-процессы, Клиенты (отношение к нашим активностям)
	Показатели количества (все ли ставки заполнены) "качества сотрудников" региона	Данные от HR подразделения	Люди

*Значимость клиента - АС для наших продаж

Обратите внимание, что многие показатели продаж представлены рубли и упаковки по территориям по брендам по клиентам

Стоки - даже по зонам ответствен FM/МП (региональный менеджер/медицинский представитель)

Жирным шрифтом выделены наиболее важные показатели.



QR-код для просмотра таблицы с ответом к «Самостоятельной работе 1»



Самостоятельная работа № 2.

Посмотрите на отчеты в файле «Сквозной кейс, ССП» и предложите свой вариант основных показателей для первого слайда бизнес-ревью. Помните, показатели должны отражать все четыре области ССП:

1. Финансы/бизнес-результат
2. Клиенты, рынок

3. Бизнес-процессы

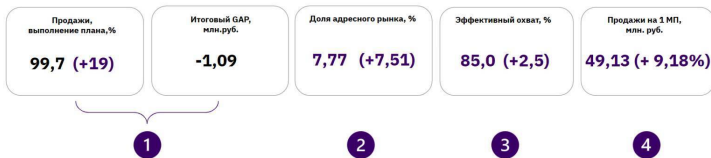
4. Люди



Ответ на самостоятельную работу № 2.

Он можем выглядеть так:

Итоги деятельности региона Северо-Запад за ноябрь 2021г.



Чтобы было понятнее, цифра указывает, к какой категории ССП относится тот или иной показатель.

Выбранные тобой показатели могут отличаться. Главное, чтобы они включали в себя все четыре аспекта ССП.

Обычно ключевые показатели определяются во время стратегических сессий руководством компании, а дальше для каждого подразделения они уже только отслеживаются и анализируются причины их выполнения и невыполнения.

Мы с тобой их выбрали на основе частоты встречаемости в отчетах. Ведь обычно в именно согласованные показатели указываются в регулярных отчетах. И на основе твоего экспертного мнения мы выбрали последний, четвертый показа-

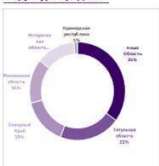
тель.

Ниже на слайде мы с тобой покажем эти показатели на графиках, чтобы была более наглядна их динамика, или причины, влияющие на их выполнение первый слайд у нас, будет готов окончательно.

Итоги работы региона Северо-Запад за ноябрь 2021г.

Выполнение плана продаж, % 99,7%	ИТОГОВЫЙ GAP млн. руб. -1,09	Доля адресного рынка ноябрь VS октябрь 7,77% 7,53%	Эффективный охват, % ноябрь VS октябрь 89% 2,47%	Продажи на 1 МП, млн.руб ноябрь VS октябрь 49,13 4,18%
--	---	---	---	---

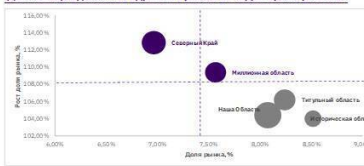
Структура продаж



Структура GAP по территориям

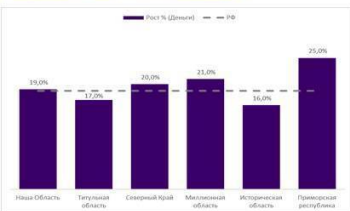


Детализация динамики адресного рынка по территориям региона

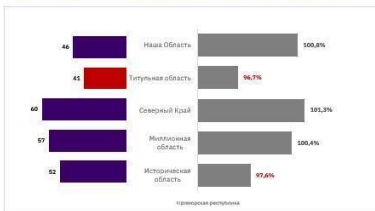


Источники: данные об адресном рынке и выполнении

Рост продаж по территориям ноябрь/октябрь, %



Связь: Продажи на 1 МП, млн.руб. и выполнение плана продаж %



А вот почему мы выбрали тот или иной вид графика, мы поговорим позднее, в Главе 2.7.

Юля, а теперь давай подумаем, для каких задач нам будет полезна ССП?

Я чаще всего использую ее для:

1. Планирование стратегии развития. Особенно когда готовлю **стратегические сессии**³¹ для Топ-менеджмента компании.

2. Отслеживания успеха нашего продвижения. Именно поэтому мы и использовали ее для подготовки твоей презентации.

3. Основа для формирования показателей более низкого уровня, т. к. по итогам стратегических сессий показатели уровня «компания» переносятся³² на уровень подразделений. И для подготовки отчетов не нужно каждый раз проводить работу по выбору верхнеуровневых показателей, которые нужно включить в отчет.

Пересматривают ССП обычно 1—2 раза в год, во время стратегических сессий, а контролируют выполнение ежемесячно.

Основная ценность ССП что он дает в рабочей и личной жизни?

На мой взгляд, основная ценность этого метода – из «много цифр» выбрать 4–7 главных критериев для принятия решения и ответа на основные вопросы, а также ничего не упустить во время всестороннего анализа.

А еще, по мнению нашего «космического аналитика» это

³¹ Совещания, которые проводятся 1—2 раза в год для разработки стратегии развития компании.

³² Об этом поговорим более подробно в Главе 2.6 Декомпозиция показателей.

лучший способ «вплести аналитику в свою жизнь». Подробнее поговорим об этом в «Лавандовых заметках».

Теперь я хочу с тобой поделиться своими размышлениями о «роли автоматизации в работе с ССП».

Размышление. Как на технологию использования метода повлияет автоматизация

А если в компании хорошо автоматизирован процесс сбора и обработки данных? Тогда наша героиня сэкономит время на сборе данных и сможет уделить больше внимания их анализу. Ведь интерпретировать и критически мыслить придется все равно.

Никакой лучший отчет или искусственный интеллект не примет решения за человека. Хотя, конечно, если человек подумал и заложил в отчет свою логику, он может «подсветить» зоны отклонения.

К тому же в реальной жизни у разных людей возникают сложности с достижением разных показателей. Поэтому и причины, которые влияют на их достижение, у них будут разные.



ЛЗ (Лавандовые заметки): Как применить в личной жизни ССП:

А теперь проверим, можно ли использовать метод сбалансированных показателей в личной жизни.

Справедливости ради следует отметить, что Юля задумалась об этом только через 10 лет, и тогда поняла, что очень много важных вещей в ее жизни остались без внимания. И жизнь ее была бы богаче, если бы тогда, 10 лет назад она уделяла все внимание не только работе.

Впрочем, даже спустя столько времени инструмент оказался для нее не менее эффективным, и качество жизни Юли значительно повысилось.

Как это произошло, сейчас увидим.

1. Так называемый финансовый аспект или **главный бизнес-результат**, которого каждый из нас стремится достичь, у всех разный. Кто-то ищет счастья, кто-то – положения в обществе, кто-то, как Эбенизер Скрудж³⁴ в «Рождественской песни» Чарльза Диккенса – денег. Юлия хотела **счастья**. На этом примере мы и рассмотрим применение ССП в личной жизни.

2. **Клиенты** в жизни – это наши родственники, спутники жизни, близкие, коллеги. Ведь именно с ними, а часто для них нам и нужны наши результаты, для их благополучия мы

17.07.2023).

³⁴ Эбенизер Скрудж – один из самых больших скупердяев в мировой литературе, персонаж повести Чарльза Диккенса «Рождественская песнь в прозе»,

прилагаем усилия. Да и счастье обычно зависит от того, в каких отношениях мы находимся с близкими, есть ли они у нас вообще.

3. **Бизнес-процессы** при анализе личной жизни лучше назвать просто процессами, чтобы как-то разделить личное и рабочее.

Нам требуется поддерживать физическую форму, выстраивать отношения с близкими, обеспечивать себя финансово и так далее. Область процессов достаточно обширная. Обычно выделяют около семи областей или групп процессов:

- 1) духовность
- 2) здоровье
- 3) отношения
- 4) работа
- 5) обеспеченность
- 6) самосовершенствование
- 7) отдых

4. **Люди**, персонал, который необходим чтобы наше предприятие под названием «жизнь» функционировало. Здесь все просто – приходится опираться на себя.

Если наши рассуждения мы сведем в таблицу и дополним показателями, то получим:

Таблица № 7 «Система сбалансированных показателей»

ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ»:

Область	Показатель	Направления
Духовность	Вера	Процессы
	Благотворительность	
	Призвание	
	Бескорыстная помощь	
Здоровье	Самочувствие	Процессы
	Внешний вид	
	Подвижность	
	Настроение	
	Прогулки	
	Питание	
	Режим	
	Спорт	
	Сон	
Отношения	Общение	Процессы
	Дружба	
	Любовь	
	Семья	
Окружение	Родные	Клиенты
	Коллеги	
	Друзья	
	Знакомые/Соседи	
	Оппоненты	
Работа	Карьера	Процессы
	Бизнес	
	Профессия	
	Занятость	
	Соц.статус	
Обеспеченность	Доходы	Процессы
	Расходы	
	Условия жизни	
Самосовершенствование	Обучение	Процессы
	Личный рост	
	Творчество	
Отдых	Развлечения	Процессы
	Хобби	
	Путешествия	
	Впечатления	

Количество областей жизни может отличаться от нашего примера. Важно только, чтобы в них вы отразили три основных аспекта:

1. Духовность
2. Здоровья
3. Отношения

Также могут отличаться показатели. Например, вместо спорта Юля выбрала танцы. Но в целом, показатели, которые мы включили в таблицу, состоят из основных ответов, которые нам дали более 200 опрошенных друзей и знакомых.

Если внимательно присмотреться к таблице, то ее области напоминают всевозможные варианты «Колеса баланса», метода, который широко используется, чтобы достичь баланса в жизни. На мой взгляд, слово «баланс» лучше заменить на **главный результат** или **главную цель** в жизни. Тогда модель будет гораздо легче наполнить показателями.

А что дальше? Показатели у нас в основном качественные. Значит, их нужно как-то оценить и оцифровать. Для этого мы используем метод экспертно-балльной оценки³⁵, и сравним их с **целевым значением**. Обычно целевое состояние оценивается по 10 балльной шкале. Поскольку люди здесь «Я», а главная цель, которую мы определили, зависит от успеха достижения основных показателей (Таблица 6), то

³⁵ Метод экспертно-балльной оценки мы будем рассматривать в Главе 4.4.

и регулярно анализировать мы будем именно их.

Если бы Юлия применила этот метод 10 лет назад, то она увидела бы такую картину:

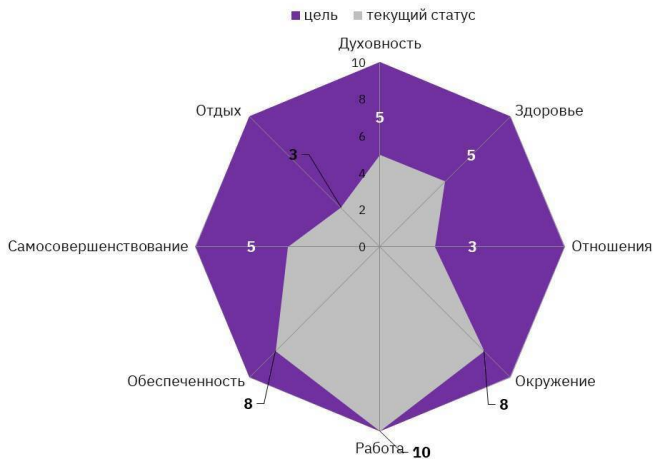


Рисунок 6. Юлия 10 лет назад. Счастье (экспертная оценка)

Увы, тогда Юлия об этом не думала, и долгое время вся ее энергия и ресурсы были направлены только на работу.

К счастью, сейчас все изменилась, и «ССП личной жизни» выглядит гораздо более сбалансированно, и «Счастье» она уже оценивает на 7—8. А начиная с **7-баллов**, состояние можно считать **весьма хорошим**.

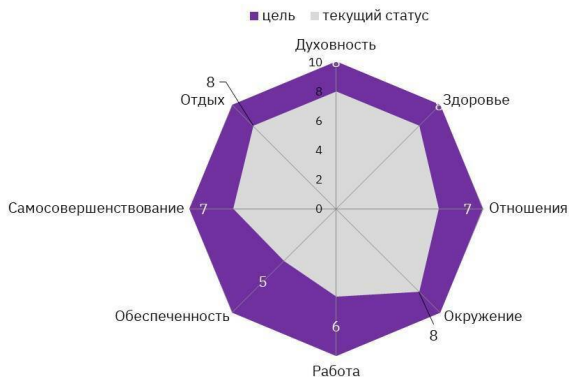


Рисунок 7. Юлия сегодня. Счастье (экспертная оценка)

Добиться таких результатов Юлии помогла именно аналитика и особенно:

1. GAP-анализ
2. SWOT-анализ

О них мы поговорим в главах 2.11 (GAP) и 4.3 (SWOT). Все файлы к Главе 2.5 вы можете скачать по QR-коду.



Вам понравилась эта книга? Вы можете приобрести ее в бумажном виде на piburo.ru и украсить свою книжную полку.

2.6. Декомпозиция показателей

– Дима, вот мы с тобой выделили основные показатели для бизнес-ревью. И эти «много цифр и табличек» меня смущают гораздо меньше, – сказала Юлия на следующий день. – Я начинаю понимать, о чем они мне говорят, видеть картину того, что происходит в регионе. Но ведь руководитель, как мне говорили, задает еще много вопросов по брендам, сетям, территориям, и я не очень понимаю, как все это разложить по полочкам и изложить на оставшихся слайдах...

– Все верно, Юля, – ответил Дмитрий. – Выбрать правильные показатели для анализа – это все равно, что построить фундамент дома. Это очень важно, ведь если мы зальем плохой фундамент, все здание нашего анализа будет неустойчивым. Но, конечно, одного фундамента недостаточно. И сейчас мы поговорим с тобой про **декомпозицию показателей**.

Декомпозиция – деление целого на части.

Давай вместе подумаем, как показатели разделить на части, чтобы они помогли нам увидеть не только ситуацию в регионе в целом, но и понять, все ли хорошо на остальных уровнях.

Для этого немного поговорим об «ответственности» каж-

дого показателя.

Когда мы обсуждали ССП, мы выделили четыре основные области, которые «ответственны» за успех бизнеса. И если в какой-то из них что-то не так, мы сразу понимаем, куда надо направить усилия, чтобы было так, как мы хотим. Ведь если все хорошо с остальными тремя областями, возможно, мы просто неправильно сформулировали ожидания – цели.

И если по каждому из четырех показателей все хорошо, это здорово, мы понимаем, что хорошо поработали. Но если какой-нибудь показатель не выполнен, не понятно, какие действия предпринять, чтобы исправить ситуацию и даже не понятно, на каком уровне – область, регион или город.

Это напоминает профилактический осмотр у врача, когда он расспрашивает, осматривает пациента, слушает его сердце, легкие, считает пульс, измеряет давление... Если все хорошо – «поздравляю Вас, Вы здоровы», а если что-то его смущает, например, в работе сердца, он назначает дополнительные обследования сердечно-сосудистой системы. Только после этого врач сможет поставить правильный диагноз и назначить эффективное лечение.

Диагноз = руководство к действию. Так нас учили в медицинском институте.

Так и у нас: если начинает падать доля рынка всего портфеля продукции (к примеру, препаратов) в регионе, надо

разобраться, где и по какому бренду она падает. После этого мы сможем поставить правильный «диагноз» и планировать конкретные действия, чтобы исправить ситуацию или «оздоровить» регион.

В медицине существуют разные виды обследования. А в бизнесе мы начинаем проводить декомпозицию показателей. Посмотрим, на какие уровни их надо «декомпонировать».

Для удобства я делю эти уровни – «L» (Level), на «L-0» – уровень основного показателя, который мы представили на первом слайде, «L-1» и т.д.

Давай рассмотрим это на примере любимого показателя всех руководителей – «выполнение плана продаж». Обычно его анализируют в двух плоскостях, каждую из которых декомпозируют на несколько уровней:

1. Территории
2. Продукты/бренды.

Каждый из этих показателей мы и будем декомпонировать по уровням. Выглядеть это может по-разному в зависимости от территориальной структуры компании и от территориальной структуры внешних данных³⁶, которые мы используем,

³⁶ Территориальное деление (структура) компании может отличаться от территориального деления, используемого внешними исследовательскими компаниями. Например, в компании город может быть поделен на районы, соответствующие его административному делению, а в данных внешней компании несколько районов могут быть объединены в один. В таких случаях возникает сложность с соотношением данных во внутренних и внешних источниках.

чтобы принять решение³⁷.

Чаще всего с позиции гендиректора компании иерархия³⁸ данных по территориям и продуктам выглядит так:

Таблица №8 Иерархия уровней анализа для позиции Генерального директора

	Продажи	
	территориальная тема	продуктовая тема
L-0	Россия	Весь ассортимент
L-1	Россия	Портфели ОТС или RX
L-2	Федеральные округа	Продуктовые команды
L-3	Области	Продуктовые команды
L-4	Города/районы	Бренды

Обрати внимание: Россия, может находиться и на L-0, первоначальном уровне анализа, и на L-1. Это связано с тем, что сначала гендиректору надо понять ситуацию на всей территории ответственности и всему портфелю препаратов. Но,

³⁷ IQVIA – компания, занимающаяся исследованием рынка, в основном фармацевтического AlphaGM -компания, занимающаяся мониторингом и анализом внешних продаж розницы на фармацевтическом рынке

³⁸ Иерархия – положение частей или элементов в порядке от высшего к низшему.

поскольку препараты или продукты компании часто относят к разным портфелям – рецептурному (RX) и безрецептурному (OTC), то на уровне L-1, гендиректору важно понять ситуацию и по каждому портфелю, в частности.

А это тот же подход, но с уровня регионального менеджера – твоей будущей позиции:

Таблица № 9 Иерархия уровней анализа для позиции регионального менеджера

	Продажи	
	территориальная тема	продуктовая тема
L +3	Россия	Весь ассортимент
L+2	Россия	Портфели OTC или RX
L+1	Федеральные округа	Продуктовые команды
L-0	Области	Продуктовые команды
L-1/2	Города/районы	Бренды

Что нам дает такое деление?

Во-первых, мы можем понять, на каком территориальном уровне или в продвижении какого бренда возникли проблемы, а также, на каком уровне какая декомпозиция или **агрегирование** данных будет интересовать руководителя.

Агрегирование – объединение нескольких элементов в единое целое.

И чтобы подготовить анализ, который действительно полезен руководителю, такую картину надо видеть минимум на L+1 и L-1 от своей позиции. В идеале нужно видеть на 2 уровня выше и на 2 ниже. Особенно «идеальный» вариант нужен тому сотруднику, который хочет построить карьеру.

По опыту могу сказать: руководитель обязательно спросит о том, что происходит с показателем на уровне «L-1». А если там будут существенные отклонения, то и до «L-2» вопросы дойдут.

Что касается агрегирования, здесь будет интересоваться вся зона твоей ответственности. Собственно, для региона – это уровень исходных четырех показателей, которые мы выбрали для первого слайда.

Декомпозиция помогает нам понять, на каком уровне возникла проблема и кто отвечает за ее решение. То есть ответ на типичные вопросы русской интеллигенции:

Кто виноват?

и

Что делать?

Давай для этого расширим схему, добавим ответственных и посмотрим, как она будет выглядеть на уровне компании:

Таблица №10 Иерархия уровней анализа и зон ответственности для позиции Генерального директора

	Продажи территориальная тема	продуктовая тема	Люди (основные портфели)-продажи территориальная тема	продуктовая тема	Люди/Логистика - наличие продуктов территориальная+продуктовая темы
L-0	Россия	Весь ассортимент	Генеральный директор (ГД)	Директор по маркетингу	Коммерческий директор
L-1	Россия	Портфели ОТС или RX	Руководитель отдела продаж. ОТС или RX	Руководитель отдела маркетинга ОТС или RX	Руководитель отдела коммерческих продаж и Руководитель тендерно-госпитального отдела
L-2	Федеральные округа	Продуктовые команды	Федеральные менеджеры	Руководитель группы продвижения препаратов	Федеральные менеджеры
L-3	Области	Продуктовые команды	Региональные менеджеры	Бренд-менеджер по бренду	КАМы
L-4	Города/районы	Бренды	Медицинские представители	Бренд-менеджер по бренду	КАМы

Что это дает нам с тобой:

Итак, **первый слайд** – это представление ситуации в регионе в целом.

И здесь выбранные нами показатели надо представить не только в статике и динамике, что мы уже сделали в «Самостоятельной работе 2», но и сравнить с такими же показателями вышестоящего уровня.

И данная таблица позволит нам этот уровень выбрать правильно. Например, если презентацию нужно представить гендиректору или руководителю департамента, то и сравнивать нужно с уровнем его ответственности, то есть с Россией. Ну а если мы готовим презентацию для федерального менеджера, то сравнение будет уже с федеральным округом.

Видишь, как важно понять, для кого мы готовим презентацию?

Следующие 3 слайда будут представлять «декомпозицию первого слайда» в следующих разрезах.

Вспомним все элементы, указанные в таблице:

Таблица №11 Иерархия для отчетов

	Территория	Бренд	Канал продвижения		Логистический	
			Врачебный	Аптечный		
L-0	Области	Продуктовые линии	ЛПУ	Аптека	Дистрибуторы	Аптечные сети
L-1/2	Города/районы	Бренды/SKU	Врач	Фармацевт		

Все, что относится к территориям, понятно: области, города и районы обычно берутся на основе официального административно-территориального деления.

Продуктовые линии обычно представляют собой группы препаратов, которые продвигаются конкретной командой, а группы всех рецептурных и безрецептурных препаратов компании объединяются в «портфели» – рецептурный (RX) и безрецептурный (OTC). Как раз эти портфели обычно определяют структуру компании, и обычно в любой фармкомпании есть два отдельных департамента:

Департамент рецептурных препаратов (RX) и
Департамент безрецептурных препаратов (OTC).

А еще обычно бывает коммерческий департамент, который отвечает за логистику – обеспечение аптечных сетей и аптек всеми препаратами компании (и рецептурными, и безрецептурными).

Внутри каждого департамента уже идет деление на команды, отвечающие за продвижение конкретной группы пре-

паратов, чтобы каждый сотрудник занимался тремя-пятью препаратами или продуктами. Это повышает качество визитов к клиентам.

Бренды (англ. Brand – клеймо, фабричная марка) – это комплекс представлений, мнений, ассоциаций, эмоций, и иных характеристик продукта, который отличает товар или услугу одного продавца от товаров или услуг других продавцов. Это обычно продукт или препарат, который в голове у потребителя вызывает конкретную ассоциацию. Например, «самый лучший» или «самый эффективный». Не все продукты, выпускаемые фармкомпаниями, являются брендами. Но в анализе обычно торговое название препарата отождествляется с брендом.

SKU (Stock Keeping Unit) – единица складского учета – обычно представляет собой форму выпуска препарата. Например, таблетки, капсулы и т. п. Иногда отдельные SKU продаются лучше, чем другие. Поэтому имеет смысл анализировать не только бренд в целом, но и SKU внутри бренда.

ЛПУ – это лечебно-профилактические учреждения, например, больница или поликлиника.

О дистрибуторах – аптечных сетях – мы уже говорили, когда рассматривали «закулисье» фармкомпаний.

Как видишь, подобное деление для анализа можно использовать для любой компании, занимающейся продажами. Просто там вместо ЛПУ и аптечных сетей будут торговые сети, а вместо аптек – магазины.

А теперь продолжим подробнее рассматривать наши следующие слайды- отчеты:

Второй слайд будет сообщать о декомпозиции на территориальном уровне по областям ответственности сотрудников. Это будет «углубленный осмотр» первого аспекта – «финансового результата». Здесь мы раскроем выполнение плана продаж по территориям. Рассмотрим, какую лепту внесли сотрудники каждой из них в выполнение и невыполнение плана продаж. Выделим успешные и проблемные территории. **Конечно, увидим какой сотрудник или команда сотрудников на территории достигла лучших результатов.**

Основная цель этого слайда показать, где, на какой территории нам надо приложить дополнительные усилия и почему. Также важно оценить вклад в результат каждого канала продвижения. Почему – обсудим позже, после твоей победы на конкурсе, а пока стоит просто взять это на заметку. Тогда мы и поговорим о «Факторном анализе».

Важно помнить, что и на этом, и на всех последующих слайдах наши результаты надо сравнивать с каким-то «эталонным уровнем». Обычно сравнивают со средним показателем по региону. Такое сравнение называется «**бенчмарк**».

Бенчмарк – эталонный показатель, с которым мож-

но сравнить результат своей работы.

Термин «бенчмарк» (benchmark) первоначально использовали в геодезии. Так называются горизонтальные отметки, высеченные в камне, в которые можно было поместить угольник для измерения уровня. По сути, это точка отсчета для измерений.

Бенчмарк бывает внешним – это когда для сравнения мы берем внешние данные, например анализ рынка, или когда мы проводим специальные исследования, чтобы понять, чем мы лучше или хуже конкурентов.

И внутренним – когда мы сравниваем себя с другими регионами или подразделениями внутри нашей компании.

В презентации о деятельности региона обычно используют оба вида бенчмарка.

Третий слайд покажет нам «продуктовый» или рыночный аспект. Помнишь, рынок – это наш «клиентский аспект». Здесь мы предоставим результаты оценки вклада каждого бренда в продажи, а также в отклонения от плана.

Здесь мы как раз и используем внешний бенчмарк, так как сравнивать работу компании будем с рынком в целом или с конкретными конкурентами.

По цели третий слайд очень близок ко второму: показать, на продвижение какого бренда нам надо направить основные или дополнительные усилия и, конечно, почему.

– Дима, а почему нам надо анализировать бренды, ведь эта зона ответственности маркетинга? – спросила Юля.

– Ты права, за разработку маркетинговой стратегии или стратегии продвижения действительно отвечает маркетинг. А вот за ее реализацию на территории – отдел продаж. И в этом кроется не только извечный спор, но и извечная сложность: как измерить ответственность одних и других, работавших на общий результат?

Думаю, в твоих данных найдутся примеры, по которым можно будет предположить, что делать: менять стратегию продвижения или учить отдел продаж работать лучше.

Давай продолжим описывать твои слайды.

Четвертый слайд – здесь мы представим KPI по бизнес-процессам и рейтинги сотрудников, которые нам нужно будет предложить руководству. Это будет детализация третьего и четвертого аспектов ССП.

Как правило данных по компетенциям сотрудников нет, также, как и в имеющихся у тебя отчетах, поэтому для двух блоков бывает достаточно одного слайда.

Цель слайда, думаю, понятна – оценить, насколько хорошо мы реализуем бизнес-процессы.

Пятый слайд – здесь нам надо ответить на вопрос «Что делать?». И здесь тебе придется полагаться лишь на собственный опыт, так как SWOT-анализ, который помогает в выборе направления дальнейших действий, разобрать за оставшееся время мы просто не успеем.

Оговорю еще пару деталей. Декомпозировать показатели в презентации нужно до уровня L-1 обязательно, а до L-2 — достаточно просто владеть информацией. То есть иметь либо дополнительные слайды, так называемый «back-up», либо заранее подготовленные таблицы в Excel-е. Ну и если нам очень повезло в компании, и аналитика у нас хорошо автоматизирована, то эту функцию может выполнить **дашборд**.

Дашборд – в переводе с английского (dashboard) – «приборная панель».

Дашборд для бизнеса – это интерактивная информационная панель, на которой наглядно представлены данные, необходимые для принятия решения.

Кстати, с простейшими дашбордами вы знакомы с детства:

это будильник, градусник, температурная кривая, на которой графически отмечены все результаты измене-

ний температуры больного, или приборная панель автомобиля.

– Дима, спасибо тебе большое, теперь мне понятно, как распределить имеющуюся у меня информацию между слайдами. Но я пока не очень хорошо понимаю, как ее «вместить» в слайды, ведь все таблички у нас просто не войдут.

– Ты абсолютно права. Да и не нужно нам с тобой размещать на слайдах ВСЕ таблички. Нам надо, во-первых, представить только ту информацию, которая важна для принятия решений, а во-вторых, сделать это наглядно, чтобы решение можно было принять с одного взгляда на слайд. Я называю это: необходимо, достаточно, очевидно. Кстати, последнее рождает так называемые инсайты³⁹, которые так любит бизнес.

В этом нам очень помогут **группировка данных** и базовые принципы их **визуализации** – построение графиков и диаграмм.

Сначала поговорим о диаграммах. Строить мы их будем не в Excel-е, а сначала нарисуем от руки, создадим так называемый «прототип отчета»⁴⁰. И только когда прототип нас полностью устроит, займемся его автоматизацией и переносом

³⁹ **Инсайт** (англ. Insight – проникательность, проникновение в суть) – озарение, внезапное видение сути проблемы, ситуации. Понятие введено В. Келером.

⁴⁰ **Прототип** — макеты самых перспективных идей, которые далее можно будет проверить через простые и быстрые тесты с пользователями.

сом в Excel и PowerPoint.

Создание прототипа я называю «**Аналитический па-сьянс**». Ты скоро поймешь, почему.

Метод создания прототипов я «подсмотрел» в дизайн-мышлении⁴¹. Как-то я подсчитал и оказалось, что на его использовании мы с моей командой экономим до **80%** времени, которое раньше тратили на бесконечные переделки отчета в Excel-е и в PowerPoint.

Вот и твое время мы сэкономим. Приступим к делу. Для начала нам понадобятся чистые карточки из листов формата А4 двух форматов: для первого мы разрежем лист А4 на четыре одинаковых прямоугольника, а для второго – на шесть.

Пока ты готовишь карточки, я кратко расскажу тебе о том, что такое дашборд, какие они бывают и как они устроены.

По сути, каждый твой слайд, кроме последнего, с планом действий, и будет представлять макет дашборда. А почему только макет, уверен, ты скоро сможешь ответить сама.

⁴¹ **Дизайн-мышление** – метод создания продуктов и услуг, **ориентированных на человека**.



Самостоятельная работа № 3.

– Юля, а как ты думаешь, какими качествами должен обладать хороший дашборд? Попробуй изобразить твой ответ на одном слайде. А еще ответь, чем твои слайды будут отличаться от полноценного дашборда.



Ответ на самостоятельную работу № 3.

Вот к какому ответу пришла Юля:

– Слайды будут макетом дашборда, потому что они не ин-

терактивны и не могут обновляться «онлайн».

А слайд с характеристиками качественного дашборда мы расположили на следующей странице.

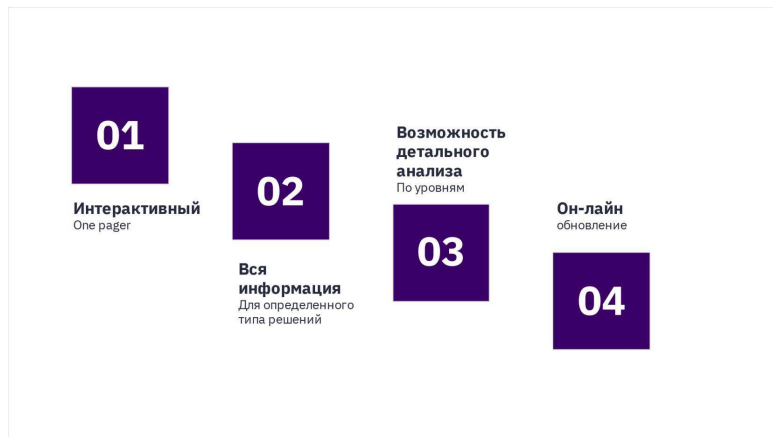


Рисунок №8 Качества хорошего дашборда

А что думаете Вы, уважаемые читатели? Что можно еще добавить к свойствам хорошего дашборда?

Все файлы к Главе 2.6 вы можете скачать по QR-коду.



2.7. Правила визуализации данных

– Про уровни анализа мы с тобой уже поговорили. Теперь обсудим, как лучше представить информацию на дашборде, чтобы ее было просто понять и легко проанализировать.

То есть поговорим о том, что называется **дизайном**.

Дизайн — это придумывание, разработка новой, удобной и красивой среды, например, диаграммы, таблицы и т.д.

Дизайн отвечает на вопрос – «Как это будет выглядеть?»

Начнем мы с понятия **модульной сетки**. Модульная сетка создает структуру представления информации. Помнишь, когда зарождается человек: сначала формируются три зародышевых листка, а уже из них формируются все органы и системы организма. В наших дашбордах тоже будет три уровня, но об этом чуть позже.

Модульная сетка – основа для дизайн-макета наших слайдов. Она состоит из простых геометрических фигур (обычно квадратов или прямоугольников) – модулей одинакового размера, расположенных в определенной последовательности.

То есть мы сначала разбиваем все пространство на равные ячейки, а затем заполняем их нашими объекта-

ми: графиками, диаграммами, таблицами.

Вот для этих объектов ты и приготовила чистые карточки.

Итак, первый уровень во всех вариантах модульной сетки будет прямоугольным. Он займет не более 20% нашего слайда.

Здесь мы напишем название слайда, чтобы всем сразу стало понятно, какие решения можно принять с его помощью, а также расположим четыре-пять ключевых показателей, которые дадут понять, как себя «чувствует» объект нашего анализа.

Показатели для первого слайда мы с тобой уже выбрали. Словом, верхний уровень любого слайда будет выглядеть так:

НАЗВАНИЕ СЛАЙДА: О ЧЕМ ОН НАМ РАССКАЖЕТ

01

02

03

04

Рисунок 9 Верхний уровень отчета/слайда

1–4 – это наши ключевые показатели.

Если нам понадобится разместить на слайде пять показателей, мы это без труда сделаем. А вот шесть и более уже не

войдут. Но нам это и не нужно, так как ключевых показателей «много не бывает» и в идеале их должно быть как раз не более пяти.

Как тут не вспомнить знаменитые слова Аристотеля: «Форма определяет содержание»?

А дальше слайд может быть поделен либо на четыре части, либо на шесть. В первом случае модульная сетка будет делиться $2*2$, во втором – $3*2$. Уверен, теперь тебе уже понятно, для чего ты готовила чистые карточки.

А теперь давай немного попрактикуемся.



Самостоятельная работа № 4.

Какие модульные сетки представлены на рисунках ниже?

НАЗВАНИЕ СЛАЙДА: О ЧЕМ ОН НАМ РАССКАЖЕТ

01

02

03

04

01

03

04

НАЗВАНИЕ СЛАЙДА: О ЧЕМ ОН НАМ РАССКАЖЕТ

01

02

03

04

01

02

03

04

05



Ответ на самостоятельную работу № 4.

– Я думаю, в обоих случаях представлены варианты мо-

дальной сетки 2×2 .

– Молодец, Юля! Все верно. Это действительно разные варианты сетки 2×2 .

– Дима, а бывают еще какие-то варианты модульной сетки?

– Да, Юля, иногда еще используют модульную сетку 3×2 или 2×3 , как бы комбинируя основные варианты, но все же к ним прибегают гораздо реже.

НАЗВАНИЕ СЛАЙДА: О ЧЕМ ОН НАМ РАССКАЖЕТ

01

02

03

04

01

02

03

04

05

06

Рисунок 10 Модульная сетка №2

– Дима, а вообще, зачем нам нужна модульная сетка? Почему мы не можем просто построить графики и расположить их так, как они поместятся?

– Знаешь, в начале своей работы аналитиком я тоже часто задавался такими вопросами. И даже часто пренебрегал этими правилами. Да, я читал про психологические обоснования того, что отсутствие четкой структуры, которую и дает модульная сетка, мешает воспринимать данные, выстроить строгую логику их анализа. Я считал это всевозможными «психологическими заморочками», но однажды решил провести эксперимент.

Мне надо было представить руководителю данные, показывающие не лучшие результаты работы отдела. И сначала я их представил, как обычно – безо всякой сетки, хотя и в правильном логическом порядке.

И вот минут 20 мой руководитель пытался найти в данных ошибку. Он попросил меня открыть Excel, показать, как считалась каждая цифра, откуда были взяты данные для графика и т. д. Даже когда ошибок не нашлось, его отношение к отчету оставалось скептическим, и он велел мне его переделать.

И тут я вспомнил про модульную сетку. В данных я был уверен, поэтому просто решил расположить их более симметрично. Справедливости ради, когда я располагал данные в выбранной мной структуре, я немного изменил их последовательность: расположил их более логично. И после этого вновь представил их руководителю.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.