

# Повествовательная аналитика 2



**Искать события  
чтобы  
увидеть реальность**

*В.Г. Колчин, ЗАО «УК «ФДР»*



## В предыдущем докладе: От аналитики к повествованию \*

- Аналитика «Data-to-Action» (для роботов) против аналитики «Data-to-Communication» (для людей свободных, ответственных, целеустремленных).
- Речевой интеллект человека и виды речевых практик (в т.ч. описание, объяснение, повествование, лирика).
- Повествование как рассказ о событиях (ситуациях, противоречащих прежнему опыту) и действиях человека при встрече с ними.
- Структура и виды повествований, применительно к различным бизнес-ситуациям.

\* - «Повествовательная аналитика. Научите свои данные рассказывать». CNews BI, 02.06.2016

## От повествования к аналитике: поиск событий для задач descriptive analytics.

1. Менеджмент затрудняется анализировать десятки, сотни и тысячи объектов управления при наличии многих значимых показателей (чаще всего, КПЭ).
2. Кроме правильной группировки (кластеризации) объектов управления качество решений зависит от чувствительности системы КПЭ к слабым сигналам.
3. События (ситуации, противоречащие прежнему опыту) указывают на «слепые зоны», где менеджеры, опираясь на «здравый смысл», ошибаются.
4. Реакция на события и запоминание информации, связанной с ними – врожденное свойство человеческого сознания.

# Анализ отчетности по КПЭ в фаст-фуд компании\*



- Более 350 ресторанов быстрого питания в России
- 7-15 КПЭ (ключевых показателей эффективности) верхнего уровня по каждой точке.
- Ситуации, фиксируемые аналитикой:
  - план / факт/ Like-to-like по каждой точке
  - лучшие точки по данному KPI за истекший период
  - худшие точки по данному KPI за истекший период
- Длительность ежедневного совещания ...
- Длительность еженедельного совещания ...
- Длительность ежемесячного совещания ...

## Х 5 уровней управления

\* - на основании данных, раскрытых компанией публично

# Достоверность картины мира «по КПЭ»: оргструктура, изменения, договоренности

КPI делают изменения незаметными (дробят или усредняют)

- Структура ответственности по KPI в сложном проекте отличается от структуры его возможных частей (групп объектов управления):
  - Например: продукт в канале продаж в конкретном регионе
- KPI «усредняют» необычные изменения, происходящие в разных частях проекта, закрепленных за одним менеджером
  - например: несколько клиентских групп в одном канале продаж
- KPI «дробят» видимость изменений в одной части проекта, закрепленной за несколькими менеджерами
  - например: продукт в выделенной группе точек продаж

Связи между KPI и ростом меняются в ходе проекта

- Слабые сигналы изменений роста. Показатель, стимулирующий рост, начинает ограничивать его в отдельных частях проекта:
  - например, рост производительности труда.
- Узкие места. Показатель, стимулирующий рост, начинает ограничивать его при определенных значениях других показателей.
  - например, рост расходов на продвижение

В поисках баланса KPI, службы теряют детали и отстают от реальности

- При поиске баланса KPI на каждом уровне управления (от бизнес-единицы до топ-менеджмента) показатели для простоты усредняют, теряя информацию о реальности;
- В случае противоречий по KPI, функциональные службы возвращаются к прежним компромиссам, игнорируя изменения рынка.

# События: «здоровый смысл» менеджмента встречается с реальностью

**Надо делать «правильные вещи»!**

- обеспечить рост продаж по каждой точке
- увеличивать рекламу и привлекать новых клиентов во все точки
- снижать цены по акциям и делать спецпредложения для роста продаж и повышения лояльности клиентов.
- повышать производительность труда работников

**События – то, что противоречит здоровому смыслу (прежнему опыту) и, при этом, не является случайным**



# Поиск событий, возвращающих в реальность

## 1. Построить модель роста для бизнес-проекта:

- каналы продаж,
- проникновение продуктов в каналы,
- пропускная способность отдельных элементов канала
- показатели пропускной способности.

## 2. Выделить необычное (алгоритмы обработки данных):

- что происходит с выделенными показателями в ходе проекта
- что происходит с взаимным влиянием показателей друг на друга

## 3. Распознать события

- В любой части проекта (по любой комбинации объектов управления)
- По всем взаимосвязям показателей (по любому набору показателей), по любому диапазону их значений
- С точки зрения любой функциональной службы

# Узкие места в «мягких» системах: когда растет не то, что «должно» расти



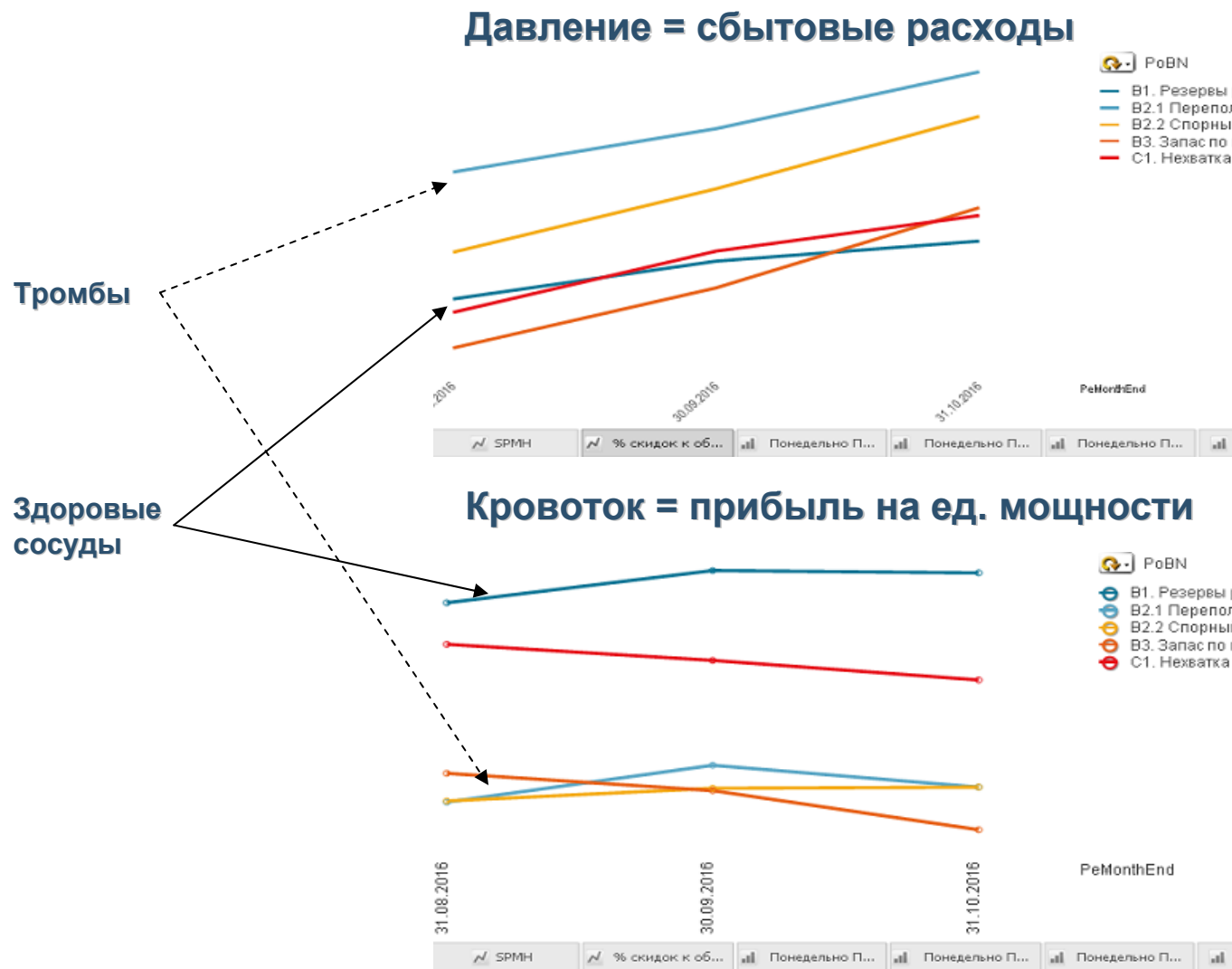
- Пиковый спрос
- Спрос
- Зал
- Кухня
- Кассы
- Персонал



**Реальные связи КПЭ с ростом  
в конкретных условиях каждой точки.  
Здесь и сейчас.**



# Точечная диагностика ишемии: устранять тромбы или разжижать кровь?



# Решения «до» и «после» выделения событий

**До:** Цели роста выручки (маржи, производит-ти и пр. КПЭ) – 10%, 15% и т.д.

- Ваши предложения по выполнению?
- Аналитики готовят данные (50% трудозатрат) и считают варианты – менеджмент решает и согласовывает по иерархии.

## **После: Каков потенциал роста в узких местах?:**

- Вырасти не глядя на узкие места. – для проверки – динамика расходов на продвижение в точках с разными узкими местами.
- Повысить производительность труда. – для проверки решения - график производительности труда в точках с узким местом по персоналу.
- Нанять дополнительных людей. – для проверки - динамика производительности труда в точках с узким местом по кухне.
- В фудкортах зал безразмерный. – для проверки есть сравнение потенциала зала в отдельно-стоящих точках и в фудкортах.

**Скорость понимания реальности – критическое конкурентное преимущество команды в условиях перемен.**

# Возможность 1.

## Видеть реальность по каждому объекту управления

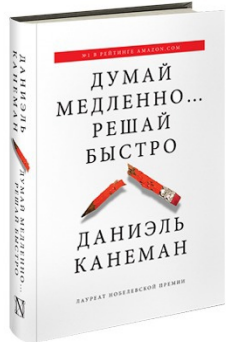
Эффективно исправлять ошибки описательной аналитики, незаметные «сверху» (от 50 до 50 000 объектов):

- Точки продаж розничной сети (монобренд)
- Каналы продаж, каналы коммуникаций, регионы продаж
- Продуктовые группы / виды услуг
- Производственные и логистические единицы:
  - Участки промышленных линий (с частыми переналадками)
  - Логистические центры, транспортные средства
  - Добывающее, промысловое и уборочное оборудование
  - Залы кормления скота и птицы
- **любые объекты, управляемые живыми людьми в условиях множественных (в т.ч. противоречивых) ограничений.**

## Возможность 2. Дешево управлять франчайзингом.

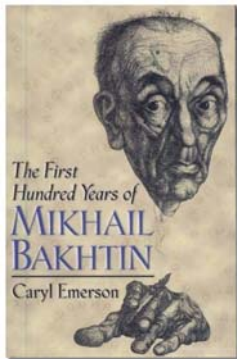
- Небанковская сеть платежей в Индии 2000 точек (150 дистрибьютеров по 10-100 точек). Распознавание событий по 100 показателям по каждому дистрибьютеру (15 000 рядов).
- Система связи с клиентами. Виджеты на 50 000 сайтах. Распознавание событий по одному интегральному показателю по каждому виджету (50 000 рядов).
- Фаст-фуд сеть. Сканирование 350 собственных ресторанов по 15 показателям. Распознавание событий по каждому ресторану (5 000 рядов). Возможности роста сети!
- Распознавать события для 10 000 объектов управления по 50 показателям (500 000 рядов) на настольном компьютере.  
Возможность «видеть» напрямую и оптимизировать сегменты крупной франчайзинговой сети без сетевой/иерархической модели.

# События – врожденное лекарство от сна и фантазий.



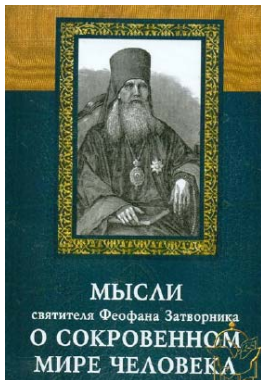
Д. Канеман «Thinking Fast And Slow»:

- **Вспоминающее «я».**
- Странная избирательность памяти при сохранении событий.
- Забывание долгих счастливых лет.



М.М. Бахтин. Теория романа

- **Рассказчик как «свидетель и судия»**
- Событие, которое происходит с персонажами истории.
- Со-бытие рассказчика и читателя. Способность людей объединяться при рассказывании событий.



Свт. Феофан Затворник. «О сокровенном мире человека»

- **«Свидетель и судия» - это совесть**
- Со-весть (греч. «син-ейдиси» = со – новости)
- События пробуждают совесть от сна и фантазий.

# Искать события, чтобы увидеть реальность

1. Менеджеры анализируют десятки, сотни и тысячи объектов управления одновременно по множеству показателей.
2. Качество решений зависит от кластеризации объектов управления и от чувствительности системы КПЭ к сигналам изменений.
3. Выделив события, противоречащие своему опыту, менеджеры могут исправлять допущенные ошибки.
4. Человек способен «инстинктивно» реагировать на события и легко запоминать информацию о них.

[infodriver@gmx.com](mailto:infodriver@gmx.com)