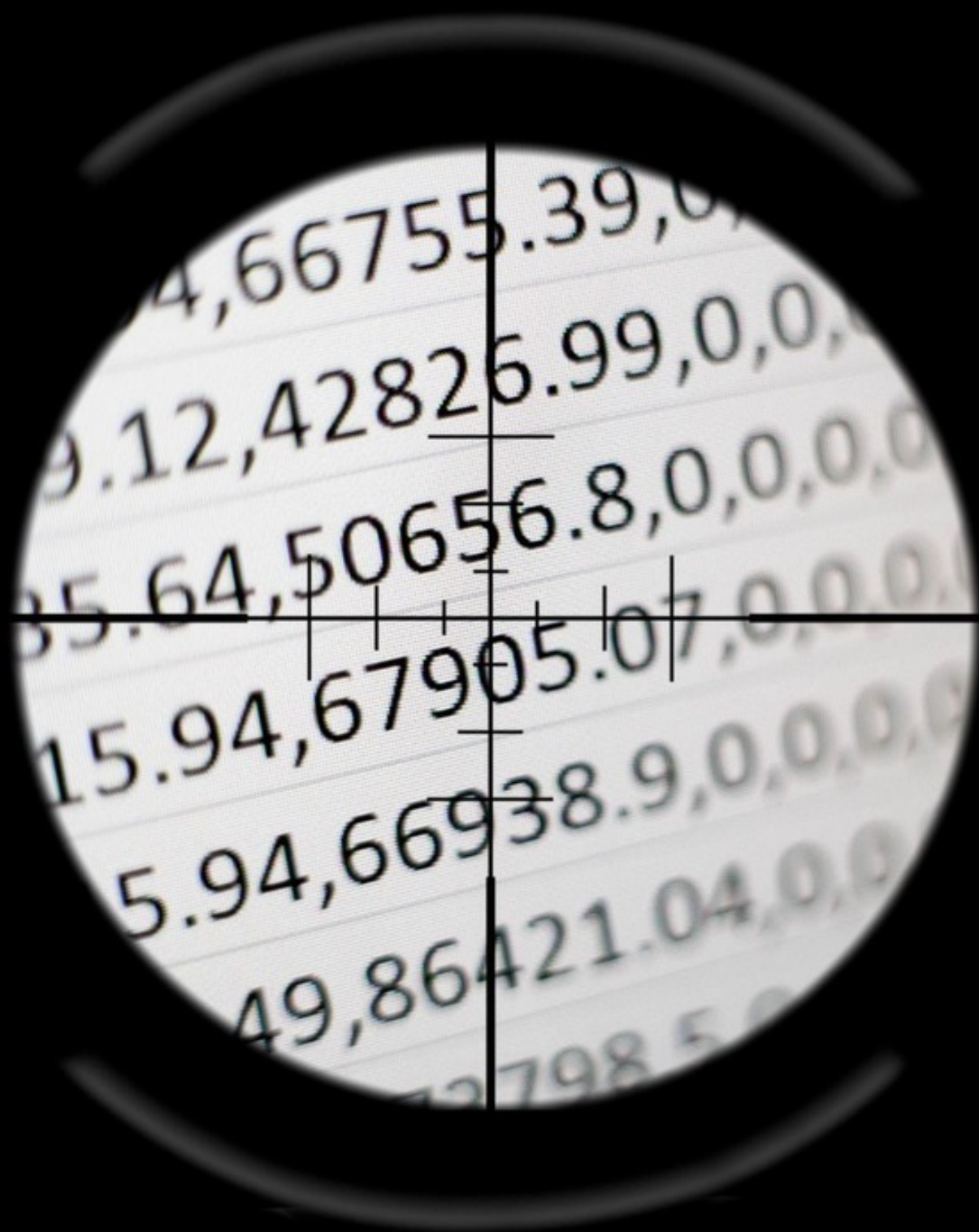


Дмитрий Слиньков

ОХОТА НА ДАННЫЕ

101 совет предпринимателю:
как научиться бизнес-анализу



Дмитрий Слиньков

**Охота на данные. 101
совет предпринимателю:
как научиться бизнес-анализу**

«Издательские решения»

Слиньков Д. Г.

Охота на данные. 101 совет предпринимателю: как научиться бизнес-анализу / Д. Г. Слиньков — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-963329-3

Управленческий консультант и предприниматель со стажем рассказывает о том, как грамотный анализ данных меняет бизнес и мир. Успех любого бизнеса сегодня зависит не столько от идеи, сколько от данных. Автор убежден в том, что управленческая отчетность — один из базовых навыков, которым должен владеть каждый уважающий себя бизнесмен. Наравне с умением выступать публично и писать внятные тексты. В доказательство приводятся конкретные рецепты и ярко описанные истории из практики.

ISBN 978-5-44-963329-3

© Слиньков Д. Г.
© Издательские решения

Содержание

Благодарности	6
Предисловие	7
10 советов по сбору управленческих данных	10
Дорого вам в помощь	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Охота на данные 101 совет предпринимателю: как научиться бизнес-анализу

Дмитрий Слинков

© Дмитрий Слинков, 2019

ISBN 978-5-4496-3329-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Для кого эта книга

Книга предназначена для бизнесменов, желающих научиться самостоятельному бизнес-анализу.

Все материалы, упомянутые в книге, а также все, что будет появляться нового по теме «Бизнес-анализ для бизнесменов» (чек-листы, шаблоны техзаданий и вакансий, обзоры новых методик и систем), вы можете получить в специальной закрытой группе «Фейсбука», предназначенной исключительно для моих клиентов и читателей: <https://www.facebook.com/groups/278211366133966/>. Стучитесь туда – и я вам обязательно открою.

Лично я завел себе специальный Google-аккаунт для того, чтобы получать интересующие меня рассылки прямо в почту. Это по-прежнему очень удобно – самостоятельно управлять потоком входящей информации и читать интересующие тебя статьи только в удобное для себя время. Письмам можно автоматически присваивать теги. Очень удобно! Жизнь и технологии не стоят на месте. Я постоянно пишу новые статьи и обзоры и делаю еженедельную рассылку «Marketing. BigData. IoT» для всех, кому удобно получать такие материалы на почту. Подписаться на нее вы [сможете тут](#), а отписаться – в любое удобное время (без обид с моей стороны).

Если вам удобнее «Телеграм», аналогом этой рассылки может служить мой канал «Marketing. BigData. IoT»: <https://t.me/slinkov/>

Благодарности

Анна Поварова. Этой трудолюбивой пчелке я обязан тем, что, если бы не ее упорство, внимательность и вера в победу, я бы не состоялся в качестве автора этой книги. Впереди еще много книг и, Аня, я надеюсь, что тебе твоя работа очень нравится. Спасибо тебе за помощь!

Команда [Ah! Report](#). Вы – источник вдохновения. Вам все равно какие данные анализировать. Лишь бы получился красивый, востребованный заказчиком отчет или случился неожиданный, но очень нужный инсайт в больших данных. Спасибо за вдохновение! Равняюсь на вас!

Клиенты и партнеры – мои вечные ученики и учителя, спасибо вам за бесценный опыт!

Андрей Федотов. Кто-то сказал, что страницу с благодарностями никто не читает за исключением тех, кого благодарят. К великому, прискорбному сожалению, из этого остроумного правила есть печальное исключение. Андрей был не только другом, но и «пинателем писателя». После каждого моего хорошего поста он неизменно ставил комментарий: когда выйдет книга? Еще буквально несколько дней назад я снова пообещал ему, что вот, мол, заканчиваю уже редактуру. Не успел. Горько говорить такое в холодное никуда: Андрюш, спасибо!

Дорогая моя супруга и производная от нас с тобой – бесценный, милый Лисёнок,

спасибо всем вам за то, что вы есть в моей жизни. Хотя шестилетний Лис ооооочень помогал, ага, все поверили!;))

Предисловие



Фотография Tim Arterbury, источник Unsplash

- У нас очень хороший аналитический отдел. Он может обосновать любое решение...
- Даже неправильное? – усмехнулся президент.
- Любое. Иначе зачем нам нужны аналитики?

Шен Бекасов. Банковская тайна

Много лет назад, еще в прошлом веке, мы внедряли тяжелую, но мощную систему автоматизации на одном из комбинатов Ленинградской области. Был какой-то миссионерский вызов в том, чтобы каждый день мчаться по сотне километров к ржавому, вонючему заводу, морщиться от туалетных запахов в административном здании, часами просиживать на неустойчивых фанерных стульях, разговаривать с косноязычными технологами, закупщиками, бухгалтерами. Мы, консультанты, терпели это только потому, что верили – наша система перевернет здесь всё с ног на голову. В заводской столовой появятся завтраки и ланчи. Спецовки рабочих будут модными и выглаженными. С лиц бухгалтерш исчезнет гримаса вечного недовольства. А директор комбината наконец-то пересядет в нормальный «мерседес» вместо сильно подержанной «вольвы» цвета заводского дыма.

Команда внедрения росла как на дрожжах, и в один из не прекрасных дней я взглянул на наш ФОР¹ и ужаснулся. Двадцать ртов в сорок рук, в четыреста пальцев настраивали систему, которая месяц за месяцем не хотела запускаться.

Обстоятельно поговорив с каждым членом команды, мы проанализировали – на что у нас тратится больше всего рабочего времени. Оказалось, что 90% всех усилий по настройке уходило на... отчеты.

¹ Фонд оплаты труда.

«Хорошо, – скажете вы, – отчеты ведь штука нужная. Почему тогда так долго и такими невероятными усилиями?» Тому было две причины:

– Инструмент создания новых отчетов в той заморской системе, прямо скажем, был тупой, негибкий и вообще – отстающий от самой системы на много-много лет в плане интуитивности интерфейса, задокументированности функций и вообще... в плане логики.

– Когда очередному потенциальному пользователю показывали новую систему, он спрашивал: а где отчеты, к которым я так привык (ла)? Первое, что отвечали на это мои консультанты, было: «Хорошо, сделаем!»

И вот на таком «хорошо» всё становилось очень плохо. Консультант забирал какую-то полуручным методом собранную «отчетную портянку» и долго пытался реализовать ее в Системе. При этом игнорировались следующие незыблемые принципы настоящего внедренческого консультанта:

1. В Системе УЖЕ есть преднастроенные отчеты. Прежде чем произносить «Чего изволите?», нужно предложить то, что уже выработано опытом сотен компаний по всему миру.

2. Нужно решать реальные БИЗНЕС-ЗАДАЧИ пользователя, а не пытаться новым заморским микроскопом помогать ему забивать те же самые гвозди, которые он забивал еще до перестройки.

3. Отчетность – это элемент бизнес-анализа. Прежде чем приступать к анализу, необходимо разобраться с бизнесом в целом. Исходить из целей внедрения Системы. Иными словами, обращаться к пользователю не с вопросами, а с посылом: «Поздравляю, теперь вы будете работать вот так и так».

Перво-наперво я лично решил поменять используемую базу данных. Внедряемая система работала в тот момент на собственной СУБД (Система управления базами данных – [Википедия](#)), доступа к которой не было ни у кого в мире. Нужно было срочно переключаться на Oracle.

Кто-то сказал, что сформулированная проблема равна половине ее решения. В данном случае все выглядело... ну, максимум процента на три. Об этом можно судить по диалогу, который состоялся у меня с менеджером проекта со стороны заказчика. Звали его Сергей.

Сергей спросил:

– Ну и сколько нам нужно времени, чтобы осушить это болото?

– Думаю, недели три... Требуется перевести систему на новую базу данных – открытую. Тогда каждый пользователь сможет строить какие захочет отчеты, хоть даже в Excel.

– Три?! Но это же фактически остановка проекта! Уволят и вас и меня!

– Постараемся быстрее. Просто часть данных при миграции будет по-любому безвозвратно потеряна. Придется многое переводить вручную и, главное, аккуратно выверить целостность всех данных. Потому что если после такой остановки ничего не заработает, нас точно всех уволят.

Сергей задумался, прихлебывая чай из почерневшей от плохой воды белой чашки. В принципе, выбора у него никакого не было. Мы плыли с ним в одной лодке. Речка делала свое дело, толкая нас все дальше без каких-либо коллизий. Но вот теперь наступило время брать в руки весла и грести против течения. Потому что мы пропустили нужный рукав.

– Надеюсь, – наконец-то произнёс Сергей, – ты понимаешь, что мы вам за это ничего не заплатим. А если вы задержитесь более чем на две недели, мы включаем неустойку.

Я посмотрел в окно. Там стоял грузовик с кучей строительного мусора в кузове. Другая куча лежала прямо у его задних колес. Около каждой кучи стояло по рабочему. Тот, что в кузове, сбрасывал мусор лопатой вниз. А «наземный» гастарбайтер забрасывал тот же самый мусор обратно в кузов. Конечно, я понимал все то, что говорит Сергей. И у нас тоже не было выбора.

В первые же дни «перенастройки» нам сразу стало хуже, чем предполагалось. Потому что многие члены команды не поняли, почему нужно «все-все переделывать» в разгар проекта

и просто ушли. А еще через пару дней половина команды сказала заболевшими. Те, кто остался в строю, работали в среднем по четырнадцать часов в сутки. Делать это приходилось прямо на заводе. Иначе пользователи тоже бы не поняли возникшей паузы и, вполне вероятно, приступили бы к саботажу.

Мы все сделали вовремя. Самым волнительным моментом было подключение широко распространенного тогда генератора отчетов к таблицам Системы. В момент, когда консультанты увидели, что некогда закрытые данные стали доступны из Microsoft Office, они а) зааплодировали (непонятно кому) и б) остались работать, хотя время было уже за полночь. Им не терпелось надеть новых красивых и полезных отчетов, чтобы наутро обрадовать ими наших пользователей.

Те, кто вернулся потом в команду, тоже с удовольствием стали работать по-новому, утверждая, что «мы даже не представляли, что это может у вас получиться».

Какие получаются выводы из этой истории:

1. О том, чтобы сбор данных из системы происходил безболезненно, необходимо озаботиться еще на стадии выбора самой Системы.
2. Даже самая хорошая система не решит всех задач пользователя. Необходимо владеть навыками объединения и анализа данных сразу из нескольких систем.
3. Вывод из предыдущих двух выводов может быть только один – что бы вы ни внедряли для автоматизации своего управленческого учета, вам все равно нужна система сбора и анализа данных... Даже если имя ей – Excel.

Правильному следованию этим выводам я и решил посвятить эту книгу.

Вас ждут конкретные советы по построению модели данных, оптимальному выстраиванию системы управленческой отчетности в вашей компании. Также я постарался снабдить вас большим количеством реальных историй: ошибки, вызовы и решения невымышленных людей на пути к эффективному управлению данными.

10 советов по сбору управленческих данных



Фотография rawpixel, источник Unsplash

Данные – новая нефть? Нет, данные – новая земля!

David McCandless

Начинаем сбор полезных советов для тех, кто хочет заниматься управленческой отчетностью, бизнес-анализом и онлайн-мониторингом бизнес-процессов. Все советы, кстати, собраны в единый реестр-памятку в приложении к этой книге для вашего удобства.

Поехали?!

1. Никогда не занимайтесь сбором данных ради сбора данных. Акцент в первую очередь на тех отчетах, которые вам нужны прямо сию минуту.

2. Задайтесь вопросом: если вы сейчас не создадите запланированную кучу «очень необходимых» отчетов, ваш бизнес рухнет? Весьма распространена ситуация, когда предприятие решается на большой основательный проект построения управленческой отчетности. Параллельно существуют пусть не очень удобные, пусть не совсем достоверные и актуальные отчеты из legacy-системы типа 1С. Проходит два года: суперпроект до сих пор не завершен, но компания-то как-то живет!

3. Помните правило 80X20. Например: 80% данных генерируется двадцатью процентами вашего бизнеса. 20% клиентов приносят 80% прибыли. И наконец: получить 80% данных лучше, чем 20%;

4. Управленческую отчетность можно получать из нетрадиционных источников: обычных бухгалтерских программ, реестра договоров, журнала использования корпоративного автопарка, статистики интернет-трафика. Не забывайте также и про внешние по отношению к вашей компании данные: метеосводки, курсы валют, биржевые индексы. Ну и, конечно же, разведданные о конкурентах никто не отменял. Всегда полезно рассматривать себя в сравнении с коллегами по рынку.

5. Один «суперотчет» хуже нескольких более простых. Тут мы имеем дело с эффектом услужливости. Обычно все боссы хотят, «чтобы все-все было на одной странице» (пример того, как многое можно потерять, делая такой отчет, есть в наших аналитических историях). В конце концов, «последнюю ручную милю» никто не отменял. Положите «хочухе» на стол несколько листочков, составленных быстро и достоверно. И увидите, как заинтересованно загорятся его суровые глаза.

6. Обязательно разучите (а лучше поймите!) правила нормализации баз данных. Начните с того, что все отчеты в мире – это таблицы. Строчки отчетов – записи. Столбцы – поля. Таблицы соединяются между собой общими индексными полями. Например, таблицы «Заказы» и «Товары» можно объединить друг с другом через поле «Код товара». Стало скучно? Поздравляю: вы созрели для того, чтобы изучить, что такое поля, связи и нормализация на простом языке.

7. Когда вы разберетесь, что такое база данных, состоящая из двумерных таблиц, готовы-тесть понять, что такое данные многомерные.

8. Не доверяйте никому сбор и тем более анализ данных. Особенно в самом начале вашего бизнеса. Как только кто-то научится владеть вашими данными, он получит ключ к самому сокровенному – вашим мыслям о прошлом и будущем. Список операций, транзакций, проводок, заказов, ваши клиенты, прайс-лист и партнеры – соберите это все в одном месте и считайте, что цифровой двойник вашей компании уже создан. Отдайте его начинающему конкуренту, чтобы быстро получить достойного врага.

И еще два аргумента в пользу самостоятельной работы с отчетами:

- это интересно и пригодится вам несметное количество раз;
- в бизнес-анализе граница между постановкой задачи и результатом стерта.

Мы не знаем, чего ожидать от данных, пока не начнем их анализировать. И мы не можем их анализировать, если не ведаем, какие данные у нас есть. Чтобы разорвать этот замкнутый круг, хочешь не хочешь, а некий DIY-подход в области мониторинга, предиктивного анализа и, если хотите, больших данных нужен каждому предпринимателю без исключений!

9. Научитесь получать сырые данные, или «болванку». Список заказов за месяц, в котором вместо наименований клиентов стоят их коды (это пример сырых данных), для вас может составить кто-то, но анализировать этот список должны вы. «Болванка» – это когда вы отдаете на сторону ненастоящие данные. Минус этого подхода в том, что такие данные нужно готовить. Но иногда игра ведь стоит свеч!

10. Итак, ваш путь к бизнес-данным – это базовые знания в следующих областях:

- теория реляционных баз данных,
- теория многомерных баз данных,
- сводные таблицы Excel,
- язык запросов SQL (да-да!)

И очень скоро вам будет необходимо (но и достаточно!) овладеть на практике двумя незаменимыми помощниками любого аналитика бизнеса: MS Access и Power BI. Впрочем, любые аналоги этих инструментов тоже хороши. Просто мы в данном случае стараемся не пускать вас во все тяжкие долгого и мучительного выбора инструментов. Но если захотите это сделать, то можете обратиться к главе «10 советов по выбору аналитической системы».

Dropbox вам в помощь



Фотография Erda Estremera, источник Unsplash

– Презентацию! Дай мне презентацию! Вылетаю через пятнадцать минут!

Плохо отношусь к тем, кто, вот прямо как я сейчас, орет на свою трубку в тесном предполетном предбаннике. Но мне ведь нужен этот pptx! Потому что без него нет смысла лететь! В нем – квинтэссенция аналитической работы. Венец проекта. Нет венца – нет винца, как говорил мой первый босс в консалтинге.

Команда на том конце радиопровода доделывает, доделывает, доделывает эту несчастную презентацию. Бледные и мокрые – по голосу слышно. Перфекционисты чертовы!

Лететь всего час. Но меня заберут выступать перед сотней предвкушающих пользователей прямо от трапа.

Сел в частный самолет. Ну как частный... От джета тут только трап. Он же дверь. Такая, по которой убежала Уитни от Костнера. А потом по команде режиссера обратно прицокала целоваться. Молодец, что не полетела. Ведь внутри, как я только что понял, стоячие места only. Хотя нет – вот и креслица, фууух. Командир судна оглушил приветствием. Телефон пробился через этот всесалонный хрип и треск:

– Дмитрий, мы сделали! И отправили! Лови на почте!

Пристроился на табуреточке с беспокойной спинкой, открываю ноутбук, выхожу в оооочень мееедленный Интернет. В «Аутлуке» жму «Получить почту» и... Прогресс-бар застревает в самом-самом начале своего тернистого пути. Мы вырुливаем. Стюардесса готова подсесть ко мне на подлокотник, чтобы дожидаться, пока выключится моя Intel-угроза. Аэроплан и так не уверен в собственном полете, а тут еще этот гик чокнутый.

В общем, худо-бедно взлетели. Презентация нужна сейчас, в самолете, чтобы подготовиться. Вспомнились школьные годы, когда, перемещаясь с тренировки на турнир и обратно, ты тупо забыл сделать очень важную домашку. И ты не гадаешь, вызовут или нет. Всем

известно, что вызовут именно тебя: посмотрим, что этот «спортсмен» сможет выучить хотя бы раз, хотя бы в конце четверти.

От безысходности насмотревшись немилых облаков, раскрываю ноут и просто брожу по папкам нашего проекта. И вдруг (о чудо!) я увидел ту самую презентацию на жестком диске компьютера. Вместо того, чтобы радоваться, мозг лихорадочно врывается: как такое могло случиться?! Ну и, конечно же, ответ оказался прост до безобразия. Причем слово «безобразия» относилось именно к тому же самому моему мозгу, да.

Дело в том, что я сам несколько месяцев назад внедрил в нашей команде Dropbox. Жесткое правило: ни один документ (!) не может быть записан в локальные папки любого из нас. Ни один! Следовательно, любой файл, будучи сохраненным, сразу же синхронизируется в ровно такие же папки КАЖДОГО члена команды. В стрессе авральной подготовки мы просто забыли про это свойство Dropbox. Вышло так, что сервис этот оказался быстрее почты. И я, и проект, и команда – все спасены! Здравствуй, блестящее завершение проекта с красочными графиками. До свиданья, тяжелые месяцы плюс один час стресса!

Обратный путь был уже не важно на каком самолете. Еще за коньячным средством от аэрофобии я познакомился с собственником одного маленького свечного заводика. Это не штамп – парень производит свечи от геморроя. Представительства в пятнадцати городах. И! Бедняга страдает от того, что каждый месяц ему собственноручно приходится консолидировать все пятнадцать отчетов о продаже в один – общий по компании. То же самое – с планами продаж. И с заказами. Короче, попутчику моему приходится складывать 15 +15 +15 +15 + еще незнамо сколько Excel-книг в одну. И это если нет никаких исправлений. А они есть! Особенно в бюджетах: цепочку «снизу вверх – секвестр – сверху вниз и снова снизу вверх» никто не отменял.

И тут на радостях я подарил ему абсолютно бесплатное решение его свечной задачи. Итак, по пунктам:

1. Всем региональным директорам устанавливается Dropbox.
2. Каждому заводится своя папка типа «Папка филиала N».
3. Центральный файл ссылается на ячейки внешнего файла примерно так: «=«C:\Dropbox\Папка филиала N\Файл_филиала N»! [Адрес нужной ячейки] +...»

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.