



Аналитика: «урожай мечты»

Внедрите средства аналитики – и получите детальное понимание бизнеса

IBM Institute for Business Value

Отчет для высшего руководства

Аналитика

IBM Business Analytics & Strategy

Подразделение IBM Business Analytics & Strategy сочетает экспертные знания в области управленческого консалтинга и высокую компетенцию в области аналитики, что позволяет помочь ведущим организациям в достижении успеха.

Корпорация IBM помогает заказчикам полностью реализовать потенциал больших данных и аналитики, предоставляя им экспертные знания, средства и возможности, необходимые для повышения качества практически любого бизнес-решения и бизнес-процесса. Для получения более подробной информации о предложениях портфеля IBM Business Analytics & Strategy посетите веб-сайт [ibm.com/ services/us/gbs/strategy](http://ibm.com/services/us/gbs/strategy)

Превратите аналитику в реальную ценность

Сегодня мало кто отрицает важность использования идей, полученных с помощью аналитики, для более быстрого принятия взвешенных бизнес-решений. Основанная на данных аналитика способна выявить предпочтения клиентов, уменьшить операционные затраты и повысить эффективность маркетинга. Однако превращение аналитики в реальную ценность (возврат инвестиций) – непростая задача. Глубокая обработка и анализ данных (*data science*) – это необходимый фундамент для каждого проекта в области аналитики. Тем не менее, многие проекты все еще не в состоянии раскрыть весь свой потенциал. Ценность аналитики больше не определяется только объемом данных и их разнообразием – в настоящее время основными факторами ценности являются достоверность (степень доверия) и скорость (быстрота перехода к действию)¹.

Резюме для руководителя

В течение многих лет корпорация IBM методом проб и ошибок выясняла, каким образом аналитика может наиболее эффективно стимулировать получение результатов в бизнесе. В конечном итоге мы установили, что культурные и человеческие факторы (поддержка, подотчетность, доверие) «весят» столько же, если не больше, чем структурные и функциональные факторы, такие как финансирование, процессы и инструменты².

Наш опыт работы со многими подразделениями IBM позволил выявить четыре критических фактора успеха, которые позволяют оптимизировать результаты мероприятий в области бизнес-аналитики (рис. 1).

Рисунок 1.

Каким образом аналитика может наиболее эффективно стимулировать получение результатов в бизнесе в рамках итеративной бизнес-системы, включающей четыре основных элемента



Источник: IBM Institute for Business Value.

Получение «урожая мечты» в аналитике требует объединения четырех критически важных элементов.

Подготовка площадки

Выбор источников данных на основе потенциала для их принятия, а не на основе первого впечатления об их совершенстве.

Смягчение проблем

Предоставление релевантных результатов, которые пользователи смогут быстро понять и действовать на их основе.

Прохождение дистанции

Обязательная интеграция аналитики в «обычный» поток бизнес-операций.

Прогнозирование улучшений

Встраивание механизмов обратной связи для очистки данных и стимулирования поддержки новых этапов будущей аналитики.

На рис. 1 показано, как аналитика может наиболее эффективно стимулировать получение результатов в бизнесе в рамках итеративной бизнес-системы, включающей четыре основных элемента.

Используя эту платформу в проектах IBM, мы повысили качество данных, провели более эффективный анализ и быстро нарастили ценность результатов.

Подготовка площадки: стремление к последовательности, а не к совершенству

Очевидно, что в идеале все мы хотим пользоваться совершенными, достоверными, хорошо сопровождаемыми источниками данных. Но такой источник – это миф. Даже приближение к совершенству может оказаться трудным и дорогим процессом, особенно при сочетании нескольких разнородных источников с миллионами элементов данных.

Что и говорить, спустя более 50 лет после появления термина «мусор на входе – мусор на выходе» мы в IBM все еще боремся с трудностями освоения нестандартных инструментов и использования нестандартных источников – эти трудности порождают ошибки, которые технологические решения (то есть, автоматизация) не способны полностью нейтрализовать³. Например, из одной и той же автоматизированной системы можно извлечь два отчета о текущести персонала, однако если отсутствует соглашение по синхронизации установленного времени формирования отчетов, то эти два набора данных могут отличаться.

К этому необходимо относиться внимательно, поскольку даже достоверные с виду источники могут содержать дефекты. К примеру, недавно мы участвовали в инициативе по уменьшению продолжительности нашего цикла продаж посредством таких улучшений, как сокращение передач управления, автоматизация и устранение несущественных шагов. Чтобы измерить базовую продолжительность цикла продаж, сделки отслеживались с помощью конвейерного инструмента, техническое сопровождение которого осуществляли специалисты по продажам IBM (далее – «продавцы»). Этот источник данных был согласован в начале проекта, а результаты измерялись посредством отслеживания улучшений за среднее время продвижения сделки по конвейеру. Мы могли оценить точное влияние на такие показатели, как коэффициент заключения сделок и повышение доходности – начальные результаты соответствовали прогнозам почти точно. Руководители рассмотрели нашу методику и поддержали этот подход. Развивая наш успех в США, мы быстро перенесли наш подход дальше в Европу, а затем и в Азию.

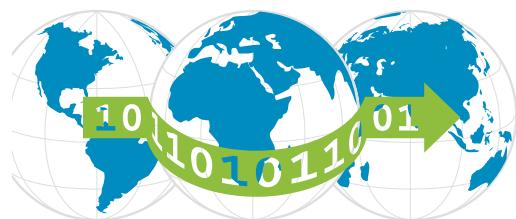
В США отчетность по конвейеру продаж является обязательной, что обуславливает чрезвычайно высокую вовлеченность. Однако уровень вовлеченности существенно меняется от страны к стране. К тому моменту, развертывания в Азии, использование конвейера продаж – и, соответственно, точность – существенно ухудшилось. Результаты стали гораздо менее надежными, а наши данные постепенно переходили из категории достоверных в категорию «мусорных» с каждым новым географическим регионом (рис. 2).

Рисунок 2.

Вывод по результатам внутренних проектов IBM: необходимо установить, как использование и политики меняются в зависимости от региона, страны или подразделения.

Фактор успеха 1: Подготовка площадки

Стремление к непротиворечивости, а не к совершенству



Источник: IBM Institute for Business Value

Полученный вывод состоял в том, что для достижения успеха обязательными являются широкая поддержка и стандартизированное использование источников данных. Тем не менее, если источник не будет принят всеми заинтересованными лицами или его использование не будет единообразным, то аналитический проект не будет оптимизировать возможные результаты.

Обычно данные структурируются (например, путем определения, управления и сопровождения) по-разному в разных подразделениях, а использование инструментов/процедур не является последовательным в масштабе всей глобальной организации. Как результат, аналитический проект редко начинается с единообразно принятого всеми участниками набора данных, однако достижение такого состояния критически важно.

Для этого необходимо соблюдение следующих условий:

1. Выявление и исследование всех реальных источников, которые в настоящее время используются заинтересованными лицами
2. Выработка соглашения по оптимальным (хотя и несовершенным) источникам на будущее
3. Информирование и обязательное использование выбранного варианта.

Хотя все эти проверенные методики были подтверждены на практике в нескольких внутренних проектах IBM, в этом отчете мы будем использовать один проект, чтобы проиллюстрировать их взаимосвязанность и применимость при подготовке площадки для построения успешной стратегии. Внутри IBM мы пришли к согласию по источникам данных различными способами. В начале 2014 года мы провели проект по интеграции и автоматизации нескольких централизованных источников данных, чтобы обеспечить обновляемую визуализацию данных для руководителей в области маркетинга. Эти данные охватывали такие категории, как финансовые сведения, численность персонала и объем рынка – при этом обслуживание каждой категории осуществлялось отдельным подразделением IBM.

Выявление и исследование всех реальных источников, которые в настоящее время используются заинтересованными лицами

В процессе выявления этих источников мы обнаружили, что каждый из них содержал пояснения, с которыми руководители научились работать; в некоторых случаях вручную дополняя эти пояснения элементами из собственных файлов. Этот продолжи-

тельный, нестандартный, подверженный ошибкам процесс дополнения данных предоставлял некоторые улучшения данных, однако эти модификации не поддавались автоматизации без значительных усилий и не соответствовали нашей потребности в быстром обновлении и частом использовании. Чтобы справиться с этой проблемой, мы открыли информационный канал с этими руководителями с целью обсуждения стандартизации всех существующих источников данных.

Выработка соглашения по оптимальным, хотя и несовершенным, источникам на будущее

Безусловно, значимость точности данных не следует игнорировать, однако более важным фактором для достижения успеха на ранних стадиях является всеобщее принятие источников данных всеми конечными пользователями. На протяжении нескольких недель мы документировали поступившие отзывы и уточняли сценарии использования. Мы регистрировали потенциальные источники данных, а также «разрывы» несогласованности набора данных с бизнес-целями. Руководители проекта и несколько опытных пользователей рассмотрели наши рекомендации по поводу возможных источника данных. В конечном итоге они согласились, что наилучшим подходом был выбор совместимых источников данных, удовлетворяющих 80% их неотложных потребностей. Они предпочли быть «в точности недостоверными» как группа, а не «полностью разъединенными» за счет включения локальных источников данных без надлежащего контроля качества. Они продолжали работать с тремя источниками данных, понимая, что со временем в эти источники будут внесены улучшения.

Информирование и обязательное использование выбранного варианта

После соглашения с заинтересованными лицами оптимальные источники были консолидированы и согласованы. Мы немедленно задокументировали разрывы и запланировали следующую серию улучшений. Конечные пользователи осознали обязательность использования анализа и визуализаций, генерированных аналитическим инструментом для получения ответов на ключевые вопросы бизнеса. После согласования с заинтересованными лицами в глобальном руководстве отчеты стали единообразными, а руководители смогли видеть единый набор показателей для поддержки принятия обоснованных решений. В прошлом для приближения к такому состоянию требовалось две недели работы одного человека, выполняющего работу вручную; в настоящее время этот преобразованный процесс занимает один час обновления данных, которое беспрепятственно осуществляется на основе согласованного набора источников данных и допущений.

Мы открыли информационный канал с целью обсуждения стандартизации по всем источникам данных.

Смягчение проблем: стимулируйте действия, раскрывая результаты анализа

Бизнес-аналитика не способна обеспечить ценные результаты в вакууме. Вовлеченность бизнес-лидеров критична для внедрения, однако они чрезвычайно заняты и уже имеют дело с громадными объемами информации.

Мы в IBM преодолевали трудности начального периода самостоятельно. Мы разработали изощренную аналитическую модель, которая экстраполировала шаблоны из ретроспективных данных о покупках с целью оптимизации будущего роста доходов. Наши целевые конечные пользователи – продавцы по всему миру, а проект имел полную поддержку международного руководства IBM. После того, как модель была готова и воплощена в интерактивном инструменте, мы развернули ее в региональных группах управления продажами. Мы запланировали несколько кратких звонков для объяснения результатов наших исследований; однако посещаемость была низкой.

Если посмотреть назад, то нам следовало бы с самого начала привлечь локальные группы продаж. Поскольку они находятся ближе всего к нашим заказчикам, мы могли бы получить ценные подсказки и добиться поддержки модели с самого начала.

Мы также не предоставили достаточного количества времени для объяснения преимуществ аналитики и для обучения пользователей. В условиях, когда рабочие нагрузки увеличиваются и предельные сроки сокращаются, руководители должны учитывать время, которое потребуется на понимание и на освоение новой аналитики. Например, наш проект был развернут в ноябре, когда над продавцами довлеет необходимость закрыть сделки до конца текущего года. Естественно, план-график был продуман недостаточно хорошо для беспрепятственного освоения.

И, наконец, мы поняли важность строгих принципов разработки, позволяющих гарантировать предоставление аналитики ориентированным на пользователей, ясным и интуитивно понятным образом. Организации выделяют на аналитические решения разные бюджеты. В нашем случае мы задействовали внутренние статистические инструменты и передали результаты в десктопный инструмент, который обеспечивал простую навигацию пользователя, но требовал физической доставки (в отличие от среды, хостинг которой осуществляется на сервере). Десктопные платформы обычно имеют низкую стоимость и легкодоступны для внутренних участников. Однако при этом они ограничены по своим возможностям и порождают такие проблемы, как управление версиями, своевременность обновления и совместимость с предшествующими программными платформами. Именно совместимость стала основным барьером на пути нашего проекта, поскольку мы узнали, что продавцы использовали более раннюю версию программного обеспечения, чем та версия, которая использовалась при создании нашего приложения. Это привело к дополнительным итерациям.

Для реального освоения системы бизнес-руководителей необходимо вооружить инструментами и данными, которые согласуются с их потребностями и которые беспрепятственно интегрируются в их повседневную работу. С учетом акцента на быстроту перехода к действию следующие три тактических принципа жизненно важны для стимулирования освоения:

1. Подстройка под бизнес-потребности / болевые точки заинтересованных лиц для стимулирования немедленных действий
2. Проектирование аналитических инструментов и визуализаций по критерию простины применения и широты охвата
3. Поддержка «вирусной активности» первопроходцев

Недавно мы применили эти принципы в родственном внутреннем проекте IBM, который предоставлял менеджерам по продажам и маркетингу возможность ежедневно отслеживать соответствие конвейера продаж принятым обязательствам. Наш тщательный подход – от проектирования до запуска – гарантировал быстрое внедрение нашего аналитического решения и его применение для поддержки соответствующих действий.

Корпорация IBM экстраполировала шаблоны из ретроспективных данных о покупках для оптимизации будущего роста доходов.

Согласованию интересов и методов способствовали частые совещания с поставщиками данных и с заинтересованными лицами.

Подстройка под бизнес-потребности / болевые точки заинтересованных лиц для стимулирования немедленных действий

Частые совещания с поставщиками данных и с заинтересованными лицами, проводимые с самого начала, помогали согласовывать наши интересы и методы. Мы контактировали с группами управления продажами, чтобы предотвратить любые конфликты в наших методиках и выявить болевые точки. В частности, мы сосредоточились на устраниении проблем недостаточной детализации данных и на устраниении отдельных целей для подразделений. Когда мы столкнулись с проблемами детализации данных, мы продолжили работу с использованием смоделированных допущений на основе доступных данных, а также приложили усилия для получения дополнительных данных на будущее. Когда мы узнали, что отдельные планы продаж для подразделений документировались в каждом регионе несогласованным с другими регионами образом, мы структурировали подход с целью обеспечения стандартизации и интеграции его в аналитику. Чтобы стимулировать продолжение работы, наше аналитическое решение было согласовано с потребностями бизнеса и со взглядами конечных пользователей.

Проектирование аналитических инструментов и визуализаций по критерию простоты применения и широты охвата

Мы создали информационную панель для визуализации данных. Мы также графически отобразили сведения об истории покупок на уровне клиента, объема рынка и данных о конкурентах. Результаты визуализации были просты в понимании, а инструмент – интуитивно прост для использования (рис. 3). Поскольку информационная панель была готова к запуску, мы запланировали время в регионах для проведения обучения и демонстраций. Эти учебные мероприятия предусматривали обширный диапазон различных расписаний и методик обучения, поэтому их посещаемость была хорошей, а эффективность – более высокой.

Поддержка «вирусной активности» первопроходцев

Чтобы убедиться в том, что конечные пользователи знают, как использовать аналитику для стратегического планирования, мы запланировали специальные телеконференции с отдельными первопроходцами – сотрудниками, которые с энтузиазмом восприняли появление новой технологии. Мы специально спланировали каждый такой разговор

и обсудили тактические сценарии по трансформации выводов из аналитики в решения и в действия. Когда мы в конечном итоге выпустили информационную панель для глобального развертывания, первопроходцы поделились личными свидетельствами того, как они использовали аналитику для достижения ценных результатов.

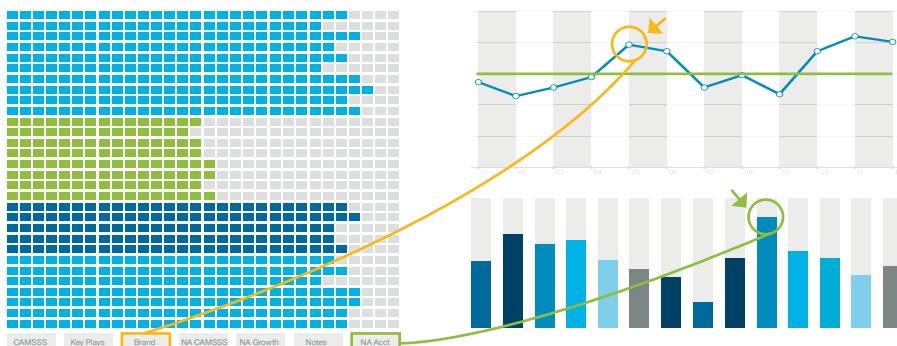
Менеджеры по маркетингу уделили внимание услышенному от своих коллег, что обеспечило нам дополнительную выгоду – более высокий уровень доверия. Кроме того, руководители делились своим энтузиазмом, говоря о потенциальной ценности этого ресурса для бизнеса. Это воодушевление стало распространяться сверху донизу со скоростью эпидемии. Глобальные менеджеры захотели исследовать аналитику и увидеть причину такого живого интереса. В результате информационная панель становилась все более популярной и стала обеспечивать принятие стратегических решений в реальном времени.

Рисунок 3.

Простой и интуитивно понятный макет, позволивший бизнес-менеджерам IBM усваивать результаты анализа и быстро преобразовывать их в действия (иллюстративный пример)

Фактор успеха 2: Смягчение проблем

Информационная панель для анализа продаж и маркетинга



Источник: IBM Institute for Business Value.

Прохождение дистанции: освоение и встраивание аналитики в масштабе всей организации

Завершение аналитического проекта – это примечательная веха, однако для успешного преобразования способов принятия решений в организации необходимо внедрить аналитику и встроить ее в повседневные бизнес-процессы. Если этого не было сделано надлежащим образом, менеджер просто посмотрит сделанный однократно анализ и продолжит работу согласно своему напряженному графику.

Мы инициировали в IBM аналитический проект для упрощения структуры стимулирования для сотрудников, имеющих право на комиссионное вознаграждение. Мы тщательно изучили каждое из более чем 35 правил для возможного повышения доходов и измерили влияние этих стимулов на поведении специалиста по продажам. Учитывая требуемые затраты ресурсов и времени на расчеты согласно существующей методике стимулирования, мы стремились выявить все неэффективные правила, которые можно было бы исключить. В конце проекта мы представили всеобъемлющий анализ наших результатов, включая рекомендации по правилам, которые следовало бы изменить или исключить.

После этого заказчики данного исследования были подготовлены к тому, чтобы обратиться к бизнес-руководителям в подразделении продаж IBM с целью обсуждения изменений в порядке стимулирования. Однако предложенные изменения так и не были реализованы.

Почему этот повод не смог привести к реальному изменению? С начала этого проекта он не имел достаточной организационной поддержки. Намерение состояло в том, чтобы использовать это исследование для получения поддержки от ключевых заинтересованных лиц и для создания импульса к действиям. Однако мы обнаружили, что заинтересованные лица имели свои собственные гипотезы, которые следовало бы учесть при формировании нашего подхода.. Более того, этим лицам не нравилось получать ответ, прежде чем им был задан вопрос. Формирование мощной поддержки в масштабе всей организации занимает значительное время.

Вторая проблема этого проекта состояла в отсутствии долговременной структуры для реализации рекомендаций. Чтобы стимулировать реальные улучшения, организация должна вложить капитал в инфраструктуру и в ресурсы для поддержки желаемого изменения. Процесс согласования стимулов и поведения не сводится к однократному мероприятию, поскольку с течением времени появляются новые продукты и приоритеты, влияющие на поведение продавцов. Анализ данных дает нам возможность экспериментировать с новыми вводными и реагировать разумно. Благодаря встраиванию аналитического подхода внутрь этого процесса и предоставлению технологий и специалистов для его поддержки мы могли бы полностью реализовать преимущества аналитики данных.

Хотя изменение бизнес-процессов – уже большое дело; мы установили, что успешная интеграция аналитики опирается на три основополагающих шага:

1. Формирование обширной и глубокой поддержки со стороны заинтересованных лиц
2. Прогнозирование и нейтрализация ущерба для бизнеса
3. Инвестирование в долговременные ресурсы

Формирование обширной и глубокой поддержки со стороны заинтересованных лиц

Чтобы реализовать потенциальную ценность аналитики, ее необходимо интегрировать в бизнес-процессы. Во многих случаях предлагаемая бизнес-партнерами цена обеспечивает менее высокую норму прибыли, чем реально возможное значение.

Аналитическая группа разработала алгоритмы для предупреждения о запросах с заниженной нормой прибыли на основе таких факторов, как объем и содержание предложения, исторические шаблоны продаж и подход к рынку данного партнера, скидка от каталожной цены. Благодаря встраиванию этих алгоритмов в инструменты, применяемые в существующем бизнес-процессе IBM для обработки таких транзакций, новые аналитические критерии в настоящее время являются элементом обычных рабочих процессов IBM.

Аналитика: «урожай мечты».

Обширное соглашение с заинтересованными лицами критически важно для внедрения и освоения аналитики.

Учитывая влияние обширного соглашения между заинтересованными лицами на повседневный бизнес, оно было критически важно для освоения инструментов аналитики в этой инициативе. Начало успеху было положено посредством четкого внутреннего согласования, которое охватило почти 100 заинтересованных лиц. Проходящие два раза в неделю совещания помогли реализовать строгую дисциплину при достижении бизнес-целей и обеспечили сотрудничество при устранении проблем. Кроме того, частые отчеты о ходе проекта для высших руководителей гарантировали надлежащее представление всех интересов (рис. 4).

Рисунок 4.

Мы достигли первого успеха благодаря четкому внутреннему согласованию, которое охватило почти 100 заинтересованных лиц. Проходящие два раза в неделю совещания помогли реализовать строгую дисциплину при достижении бизнес-целей и обеспечили сотрудничество при устранении проблем.

Фактор успеха 3: Прохождение дистанции

Изменение привычного способа ведения бизнеса



Источник: IBM Institute for Business Value.

Прогнозирование и нейтрализация ущерба для бизнеса

Не следует недооценивать сложность представления изменений, которые следует реализовать в процессе предложения цены, сохранив при этом возможность адекватного реагирования на возможности продаж. Мы тщательно оценили задержку при реагировании на предложение цены и влияние этой задержки на партнеров и заказчиков.

Кроме того, мы реализовали изменения поэтапно, тем самым сводя к минимуму отрицательные последствия. Начав пилотный проект в двух странах, мы протестировали аналитику и проконтролировали ее влияние на бизнес. Эти усилия позволили улучшить результаты бизнеса с помощью аналитики, продолжая удовлетворять потребности бизнеса и выполнять ожидания заинтересованных лиц.

Инвестирование в долгосрочные ресурсы

Сначала эти обзоры предложений цены осуществлялись силами существующих персонала, однако мы быстро установили, что для обеспечения единообразия методик в глобальном масштабе требовалась более многочисленная группа. Руководители IBM осознали, что для поддержки инструментов аналитики с течением времени им следует инвестировать в значительные ресурсы. В результате на работу в IBM были приняты новые сотрудники. В дополнение к этой группе анализа несколько заинтересованных лиц IBM из числа первоначальных разработчиков аналитических средств продолжают рассматривать новые поступающие данные и совершенствовать этот подход. Изменения бизнес-процесса, оркестровку которых мы осуществили, не были легким или быстрым мероприятием, однако мы осознавали их важность для получения долговременного экономического эффекта.

Характерными гертами передовой организации являются любопытство и экспериментирование в области анализа.

Прогнозирование улучшений: обратная связь обеспечивает будущие достижения

Выполнение первых трех условий закладывает основу для итеративной модели аналитики, которая способна совершенствоваться с течением времени. Тем не менее, как и в случае любого ценного актива, необходимо следить за тем, чтобы внедренная аналитика гарантированно развивалась надлежащим образом.

В нашем примере с IBM мы использовали аналитику, чтобы установить оптимальный баланс между спросом на консультантов и предложением. При этом мы использовали традиционные принципы управления запасами с целью построения модели, которая учитывала колебания спроса, время выполнения заказа и влияние недостатка ресурсов на доход. Мы определили надлежащее количество трудовых ресурсов, необходимое для получения максимального дохода (за счет быстрого реагирования на возможности) с одновременным сведением к минимуму потерь производительности (ресурсы, недостаточно используемые в рамках проектов). Эта модель динамически прогнозировала спрос на основе прямого потока от профессионального рынка, в котором продавцы указывают на вероятность реализации возможностей конвейера продаж. Операционная модель позволила бизнес-руководителям принимать решения о ресурсах на основе данных реального времени.

К сожалению, эта обратная связь так и не была установлена. К тому моменту, когда система была готова к запуску, приоритеты изменились, и не было никакой необходимости в поддержании каких-либо избыточных ресурсов. Естественно, цели бизнеса могут изменяться, однако передовые организации склонны формировать культуру, которая ценит экспериментирование в области анализа. Во многих отраслях, таких как маркетинг на потребительском рынке, нормой стала следующая практика: попробовать что-либо, проанализировать реакцию потребителей, получить обратную связь и внести необходимые изменения (рис. 5).

Рисунок 5.

Качественная и количественная обратная связь может стимулировать совершенствование аналитики, которая будет постоянно отслеживать и учитывать реалии бизнеса и дополнительно улучшать точность анализа

Фактор успеха 4: Прогнозирование улучшений**Обратная связь обеспечивает будущие достижения**

Источник: IBM Institute for Business Value.

Бизнес-лидеры могут быть вознаграждены тем, что получат самосовершенствующиеся аналитические системы. Для этого необходимо реализовать следующие три шага:

1. Рассмотрение и очистка входящих данных
2. Тестирование и обучение
3. Построение культуры экспериментирования

Несколько лет назад мы приступили к выполнению проекта, чтобы понять, можно ли предлагать некоторые продукты и услуги IBM с более агрессивном ценообразованием. Данный проект иллюстрирует описанные выше шаги на практике.

Рассмотрение и очистка входящих данных

Исследуя ретроспективные данные сделок (коэффициенты заключения сделок, нормы прибыли, влияние конкурентов, примененные скидки) мы установили, что процесс ценообразования успешно определял скидки для заключения сделок, но страдал от отсутствия механизмов для увеличения цены, если специалист по продажам мог заключить сделку на более высоком ценовом уровне. Мы поняли, что продавцы не имели полной картины происходящего и не были должным образом стимулированы для заключения сделки по максимально возможной цене.

Учитывая огромные последствия для бизнеса, было нетрудно убедить менеджмент просматривать и корректировать стимулы для продавцов. Впервые начисление компенсаций бизнес-партнерам осуществлялось на основе валовой прибыли, а не на основе заключенных сделок и одного только дохода.

На протяжении двух лет после этого изменения поступающие данные подвергались тщательному исследованию. Показатели функционирования бизнеса непрерывно направлялись обратно в аналитические средства, чтобы проинформировать продавцов о том, когда сделку можно заключить по цене, выше среднего уровня. Автоматизированный инструмент ценообразования в реальном времени представляет продавцам показатели, включая историю клиента, прошлые результаты деятельности, рыночные факторы и эластичность спроса. Этот набор данных продолжает улучшаться по мере поступления дополнительных данных о сделках, поэтому выявление возможностей для дальнейшего роста прибыли осуществляется с более высокой точностью.

Тестирование и обучение

Мы инициировали цикл тестирования и обучения. Успешные сотрудники учатся на своих ошибках, поэтому постоянные сотрудники обычно считаются более ценными для своих организаций. Точно так же аналитика извлекает пользу из зарегистрированного опыта. В рассматриваемом случае наши достижения были весьма существенными: за этот двухлетний период норма прибыли увеличилась на 7%. Хотя первоначальный аналитический проект действовал лишь три месяца, текущий анализ нормы прибыли по-прежнему продолжается. Вполне вероятно, что существует возможность для дальнейшего увеличения нормы прибыли. Качественная и количественная обратная связь может стимулировать совершенствование аналитики, которая будет постоянно отслеживать и учитывать реалии бизнеса и дополнительно улучшать точность анализа. Постоянно улучшая наши данные и аналитические подходы, мы стремимся оптимизировать их потенциальную долговременную ценность.

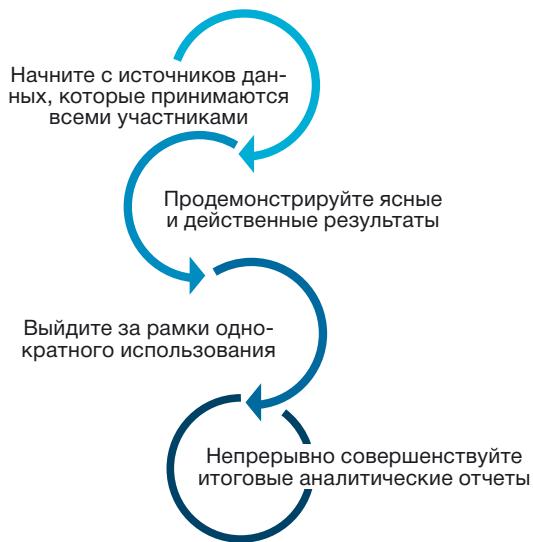
Построение культуры экспериментирования

Важная истина в области бизнес-аналитики состоит в том, что она никогда не будет абсолютно совершенной. Бизнес-решения редко являются черно-белыми, поэтому не стоит рассчитывать на то, что аналитика отсортирует серые области прежде, чем вы сделаете это сами. Однако это не должно вызывать у вас паралича. Ключ к успеху состоит в том, чтобы начать с простого решения с управляемой областью действия, а затем переходить к более сложным решениям по мере необходимости. Если все будет сделано правильно, то этот процесс укрепит себя сам – по мере получения очередных данных анализ будет уточняться, а его результаты – улучшаться. Мы внесли свой вклад в развитие культуры экспериментирования в IBM, благодаря чему мы получили результаты, которые в конечном итоге привели к улучшению принимаемых бизнес-решений.

Развитие культуры экспериментирования способствует улучшению результатов анализа.

Рисунок 6.

Итерационный подход позволил продвигать проекты вперед шаг за шагом. Это помогло создать жизнеспособные методы аналитики, которые позволяли организациям оптимизировать целевые бизнес-результаты



Заключение

В 2013 году Джинни Рометти (Ginni Rometty), генеральный директор IBM, предсказала, что в ближайшие годы «гораздо большее количество решений в вашей компании или в вашей сфере будет базироваться на предиктивной аналитике, а не ваших инстинктах или опыте». Наша работа в недавнем проекте подтвердила гипотезу Джинни Рометти, поскольку нашим внутренним партнерам требуется управляемое данными руководство для обоснования их ответственных бизнес-решений.

Поскольку объем данных и скорость их поступления продолжают расти по экспоненте, бизнес-организациям необходимо произвести тонкую настройку своей практической деятельности для поддержания надежной аналитики данных в будущем. Очевидная предпосылка этого требования – наличие у организации необходимые культурных, человеческих и технических ресурсов для выполнения работ в области науки о данных и управления данными. При наличии таких ресурсов внедрение мощных методик бизнес-аналитики позволит руководителям извлекать выгоду из огромных объемов данных и получать значимые конкурентные преимущества.

Проверьте свою готовность. Задайте себе следующие вопросы.

1. Непротиворечивость важнее, чем совершенство. Что вы делаете для того, чтобы добиться стандартизации данных в своей организации?
2. Что делает ваша организация для того, чтобы сделать аналитические инструменты и процессы более простыми для понимания и применения всеми, кто их использует?
3. Как эти инструменты и процессы встраиваются в «обычный» поток бизнес-операций?
4. Где существуют возможности для циклов обратной связи, которые помогли бы непрерывно улучшать данные?
5. Какими способами ваша организация способствует культуре экспериментирования?

Дополнительная информация

Для получения дополнительной информации об этом исследовании Института IBM Institute for Business Value обратитесь по адресу iibv@us.ibm.com. Следите за сообщениями IBM Institute for Business Value в Твиттере (@IBMIBV). Для получения полного каталога нашего исследования или для подписки на нашу ежемесячную новостную рассылку посетите сайт ibm.com/iibv

Для доступа к отчетам организации IBM Institute for Business Value с помощью смартфона или планшетного компьютера загрузите бесплатное приложение IBM IBV для iOS или для Android из соответствующего магазина приложений.

Надежный партнер для в быстро меняющемся мире

Корпорация IBM оказывает содействие своим заказчикам, сводя воедино бизнес-аналитику, передовые исследования и технологии для предоставления им очевидных преимуществ в сегодняшней быстро меняющейся среде.

Организация IBM Institute for Business Value

Институт IBM Institute for Business Value, входящий в состав службы IBM Global Business Services, на основе фактического материала разрабатывает стратегические прогнозы для высшего управленческого персонала по критически важным вопросам как для государственных организаций, так и для бизнеса.

Об авторах

Ричард Криснер (Richard Christner) – партнер в подразделении IBM Strategy and Change Internal Practice – консультационной группе, которая поддерживает ныне действующую внутреннюю программу IBM по преобразованию и развитию. В последние десять лет Р. Криснер руководил консультационными группами в стратегических трансформационных инициативах по широкому кругу задач – от коммерциализации новых революционных технологий до перепроектирования базовых операционных процессов. Р. Криснер обладает экспертными знаниями по использованию аналитики для улучшения результатов бизнеса в таких секторах, как торговля, маркетинг, управление рисками и поддержка выполнения операций. Контактный адрес электронной почты: christnr@us.ibm.com.

Бетани Хейл (Bethany Hale) – старший управляющий консультант в подразделении IBM Strategy and Change Internal Practice. Она более 12 лет работала на руководящих должностях по таким направлениям, как глобальная стратегия, аналитика, управление изменениями и преобразования, и обладает специализированными экспертными знаниями в таких областях, как маркетинговые операции и стратегии цифровой / электронной коммерции. Б. Хейл обладает степенью МВА, полученной в Школе бизнеса при Колумбийском университете в 2006 г., и является автором и соавтором ряда публикаций. Контактный адрес электронной почты: bdhale@us.ibm.com.

Ребекка Дэвидсон (Rebecca Davison) – управляющий консультант в подразделении IBM Strategy and Change Internal Practice. Последние семь лет она консультировала высших руководителей по различным вопросам бизнес-стратегии – от управления персоналом до эффективности маркетинга и торговли. Р. Дэвидсон начала свою карьеру в отрасли финансовых услуг, где специализировалась на применении аналитики к управлению компенсациями. Р. Дэвидсон обладает степенью МВА, полученной в Школе бизнеса Л. Штерна при Нью-Йоркском университете в 2013 г. Контактный адрес электронной почты: rebecca.davison@us.ibm.com.

Авторы выражают благодарность Дэвиду Бушу (David Bush) и Нигелу Гопи (Nigel Gopie) за их вклад в этот технический обзор.

Примечания и источники

- 1 Finch, Glenn, Steven Davidson, Christian Kirschniak, Marcio Weikersheimer, Cathy Reese и Rebecca Shockley. «Analytics: The speed advantage: Why data-driven organizations are winning the race in today's marketplace.» IBM Institute for Business Value. Октябрь 2014 г. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/2014analytics/>
- 2 Balboni, Fred, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese и Rebecca Shockley. «Analytics: A blueprint for value: Converting big data and analytics insights into results» IBM Institute for Business Value. Октябрь 2013 г. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ninelevers/>
- 3 Этот термин ввел в употребление в конце 1950-х годов в качестве принципа обучения Джордж Фичел (George Fuechsel), техник/инструктор по IBM 305 RAMAC в Нью-Йорке (Источник: Butler, Jill; Lidwell, William; Holden, Kritina (2010). Universal Principles of Design.)

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Восточная Европа/Азия 2014
123317, Москва, Пресненская наб., 10
Тел.: +7 (495) 775-8800, +7 (495) 940-2000, +7 (495) 258-6465
Факс.: +7 (495) 940-2070
ibm.com/rus

Апрель 2015 г.

IBM, логотип IBM и ibm.com являются товарными знаками International Business Machines Corporation, зарегистрированными во многих странах мира. Прочие названия продуктов и услуг могут являться товарными знаками IBM или других компаний. Со списком принадлежащих IBM товарных знаков можно ознакомиться на сайте компании в разделе Copyright and trademark information по адресу www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Информация, приведенная в настоящем документе, является актуальной только на момент публикации и может быть изменена без уведомления. Не каждое из описываемых предложений доступно в любой стране, в которой IBM ведет свою деятельность.

ИНФОРМАЦИЯ, СОДЕРЖАЩАЯСЯ В НАСТОЯЩЕМ ДОКУМЕНТЕ, ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ ПО ПРИНЦИПУ «КАК ЕСТЬ», БЕЗ КАКИХ-ЛИБО ЯВНО ВЫРАЖЕННЫХ ИЛИ ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ ГАРАНТИЙ, ВКЛЮЧАЯ БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЙ ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ВЫГОДНОСТИ, ПРИГОДНОСТИ ДЛЯ КАКИХ-ЛИБО КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЕЙ ИЛИ ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ ИЛИ УСЛОВИЯ НЕНАРУШЕНИЯ ПРАВ. Гарантии на продукты IBM предоставляются в соответствии с условиями и положениями соглашений, в рамках которых предоставляются эти продукты.

Данная публикация предназначена исключительно для общего руководства. Она не является заменой детального исследования или профессиональной оценки. IBM не будет нести ответственности, если какая-либо организация или отдельное лицо понесет ущерб в результате использования материалов данной публикации.

Данные, используемые в этом отчете, могли быть получены из сторонних источников; IBM не осуществляет независимой верификации, валидации или аудита таких данных. Результаты, полученные на основе таких данных, предоставляются по принципу «как есть»; IBM не делает никаких заявлений и не предоставляет никаких явных или подразумеваемых гарантий в отношении этих результатов.



Подлежит переработке для повторного использования

IBM
®