



## Откровения о бизнес-анализе

О проблемах и «моде» при использовании систем бизнес-аналитики рассказывает Виталий Загороднюк, руководитель информационно-аналитического управления департамента маркетинга компании Simple, которая занимается дистрибуцией качественных импортных вин, крепких спиртных напитков, минеральной воды и профессионального винного стекла.

**Оправдан ли интерес к бизнес-анализу как к возможному источнику антикризисных конкурентных преимуществ?**

BI может помочь в кризисной ситуации, только если она уже внедрена до кризиса. Если в обычное время в организации не налажен бизнес-анализ, то заниматься этим в кризисное («военное») время, мне кажется, бессмысленно, потому что анализировать докризисную историю, например продаж, сейчас нельзя — рыночные условия меняются слишком быстро. Применили управляющее воздействие — получили отклик (но возник ли отклик от внутреннего воздействия или от внешнего — разбираться некогда), заработали деньги на отклике — отлично, не заработали — плохо, но идем дальше.

А вот как раз в спокойное («мирное») время бизнес-анализ нужен: применили воздействие, оценили последствия, отточили эффективность системы управления, научили линейных менеджеров реагировать на воздействия (внутренние и внешние) и за сухими цифрами видеть реальные дела.

Всегда нужен баланс между выгодой и затратами. Если внедрение средств бизнес-аналитики позволяет увеличить прибыль на 5%, но для этого потребуются пожертвовать 20% прибыли, то, наверное, это не лучший вариант в короткой перспективе. Кроме того, всегда необходимо учитывать, сколько времени требуется для принятия ключевого решения: если аналитика позволяет это время сократить, то хорошо. Также не надо забывать, что точность и время для

принятия решения взаимосвязаны. Например, я могу в течение минуты предоставить данные за отчетный период с погрешностью 10%, а с точностью до копеек я смогу предоставить данные лишь через месяц.

**Кризис внес поправку в накопленную предприятиями статистику, практически перечеркнув все докризисные тенденции. Как в этих условиях удастся выполнять аналитическую работу?**

В бизнесе нашей компании каждый год случались события, которые так или иначе изменяли накопленную статистику: в 2006 году были введены акцизные марки, в 2008-м — новые акцизные марки, в 2009-м начался кризис, в 2010 году изменились таможенные правила. Думаю, что в любом другом бизнесе тоже происходит нечто подобное, приводящее к «рваной» статистике.

Кроме того, в ходе бизнес-анализа нам необходимо учитывать размеры страны: из-за огромных территорий и сложных климатических условий логистика в России сложна.

Да, простое планирование от достигнутого сейчас не работает. Следовательно, нужно перестраивать модели, адаптировать их под текущую ситуацию

**С какими сложностями приходится сталкиваться, когда в руки менеджеров попадают данные для анализа?**

Думаю, самое главное — критический подход к информации. Если данные, которые вам показывают, не соответствуют вашему ощущению бизнеса, то в них стоит разобраться. Я не знаю, как научить человека

работать с информацией. И я не знаю, как заставить человека думать на рабочем месте, но уверен, что менеджер должен принимать решения каждую минуту. Если он не видит за цифрами в отчетах конкретных реалий, то это означает, что он не управляет своим бизнесом.

Что касается инструмента BI, то выбор решения всегда на стороне ИТ-подразделения, ибо в первую очередь на его сотрудниках лежит ответственность за внедрение. Если в организации имеется гетерогенная среда накопления данных, только ИТ-подразделение может свести данные воедино. Лично для меня главное — чтобы консолидированные данные можно было получить через стандартизованные интерфейсы, а уж где их обрабатывать — дело десятое. Считаю, что бизнес-анализ можно проводить на любой платформе, любыми инструментами.

Вопрос массового внедрения в организации средств BI сложен. С одной стороны, линейные менеджеры получают доступ к стандартизированной отчетности и своим KPI, улучшается управляемость. С другой — за эйфорией «теперь я все знаю» приходят разочарования. Например, «выскакивает» число, которое не могут объяснить, и начинается истерика: дескать, данные в системе неверные. Кроме того, существует вера в «красную кнопку», нажатие на которую может решить все проблемы пользователей. Менеджер отличается тем, что он может принимать решения, и до тех пор пока человек это может делать, его невозможно заменить самым лучшим алгоритмом. **CIO.RU**