

12+

Кузнецова Юлия Сергеевна

240 ВОПРОСОВ АНАЛИТИКА ТОМ II

Анализ отчетов: как читать цифры
и видеть бизнес

Юлия Кузнецова
240 вопросов аналитика
Том II. Анализ отчетов: как
читать цифры и видеть бизнес

<https://litres.ru/74588598>

ISBN 9785007135184

Аннотация

Почему одни отчёты помогают бизнесу расти, а другие остаются набором цифр? «240 вопросов аналитика» учит видеть за показателями причины, риски и скрытые возможности. Автор показывает, как находить главный рычаг изменений, оценивать эффект решений и направлять ресурсы туда, где они дадут максимальный результат. Эта книга — о том, как превратить данные в понятные действия, а аналитику — в реальный инструмент роста бизнеса.

Содержание

Глава 2. Анализ отчетов: как читать цифры и видеть бизнес	5
Введение	5
Вопрос №27. Что в этом отчете изменилось сильнее всего?	6
Вопрос №28. Какой показатель первым сигнализирует о будущих проблемах?	12
Вопрос №29. Какой показатель является причиной, а какой — лишь следствием?	22
Вопрос №30. Какие показатели движут этим результатом?	31
Вопрос №31. Почему этот показатель отклонился от плана?	41
Конец ознакомительного фрагмента.	46

**240 вопросов
аналитика Том II**

**Анализ отчетов: как читать
цифры и видеть бизнес**

Юлия Кузнецова

© Юлия Кузнецова, 2026

ISBN 978-5-0071-3518-4 (т. 2)

ISBN 978-5-0071-3517-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 2. Анализ отчетов: как читать цифры и видеть бизнес

Введение

Большинство людей смотрят на отчет как на набор таблиц, графиков и показателей. Они замечают цифры, но не видят историю, которая за ними скрывается. Профессиональный аналитик мыслит иначе. Для него отчет — это не документ, а отражение жизни бизнеса. Каждая строка отчета — след управленческих решений, поведения клиентов, работы сотрудников, изменений рынка или внутренних процессов компании.

Поэтому задача аналитика — не просто найти отклонение от плана, а понять:

- что произошло;
- почему это произошло;
- насколько это важно;
- какие последствия это вызовет;
- что необходимо сделать руководителю.

Именно поэтому опытный аналитик, открывая любой отчет, начинает не с выводов, а с вопросов. Эти вопросы позволяют перейти от цифр к пониманию бизнеса.

Вопрос №27. Что в этом отчете изменилось сильнее всего?

Почему именно этот вопрос задается первым
Человеческое внимание ограничено.

В каждом отчете могут быть сотни показателей:

- выручка;
- прибыль;
- расходы;
- количество клиентов;
- средний чек;
- конверсия;
- производительность;
- запасы;
- дебиторская задолженность;
- десятки KPI подразделений.

Если пытаться анализировать всё одновременно, легко потерять главное. Поэтому первый вопрос аналитика всегда звучит одинаково: *«Какое изменение является самым существенным?»* Он помогает сразу определить, куда направить внимание.

Главная идея вопроса

Не все изменения одинаково важны.

Например:

прибыль выросла на 1%;

расходы выросли на 2%;
конверсия снизилась на 35%.

Хотя изменение прибыли кажется важным, именно падение конверсии может быть первопричиной будущих финансовых проблем. Сильный аналитик сначала ищет не самый известный показатель, а самое значимое изменение.

Как мыслит руководитель

Руководитель хочет понять:

- Где сейчас находится главная проблема?
- Где появился новый риск?
- Где возникла новая возможность?
- Что требует моего внимания в первую очередь?

Хороший аналитик отвечает на эти вопросы уже в первые минуты анализа отчета.

Как искать самое значимое изменение

Профессиональный аналитик использует несколько фильтров.

1. Абсолютное изменение.

Например:

Выручка: 100 млн р. → 80 млн р. Изменение: — 20 млн р.

2. Относительное изменение.

Например:

Количество ошибок: 10 → 30. Рост: 200%. Хотя абсолютное изменение небольшое, относительный рост очень значителен.

3. Изменение относительно плана.

Например:

План: 120 млн р. Факт: 105 млн р. Отклонение: -15 млн р.

4. Изменение относительно прошлого периода.

Например:

Прошлый месяц: 50 млн р. Текущий: 42 млн р. Падение: 16%.

5. Изменение относительно долгосрочного тренда.

Иногда показатель растет несколько лет подряд, а затем впервые начинает снижаться. Именно такие переломные моменты часто являются наиболее важными.

Практический пример

Компания открывает ежемесячный отчет.

Основные показатели:

выручка: +3%;

прибыль: —1%;

расходы: +2%;

конверсия сайта: —27%;

средний чек: +1%.

На первый взгляд кажется, что бизнес почти не изменился. Но аналитик замечает: конверсия снизилась на 27%. Это ранний сигнал. Через один — два месяца он может привести к снижению продаж и прибыли. Поэтому именно этот показатель становится главным объектом исследования.

Почему важно искать именно самые большие изменения

Каждое значительное отклонение — это сигнал.

Он может означать:

- новую проблему;
- изменение поведения клиентов;
- изменение эффективности процессов;
- ошибку учета;
- влияние рынка;
- успешное управленческое решение.

Главное — не пропустить этот сигнал.

Типичные ошибки аналитиков

Ошибка №1. Начинать анализ сверху вниз, просто читая отчет.

Лучше сначала определить самые существенные изменения.

Ошибка №2. Сосредотачиваться только на финансовых показателях.

Иногда изменение операционного KPI сегодня становится финансовой проблемой завтра.

Ошибка №3. Игнорировать небольшие показатели.

Если показатель вырос на 500%, его нельзя игнорировать только потому, что он занимает одну строку отчета.

Ошибка №4. Не учитывать контекст.

Рост расходов может быть плохой новостью. А может означать успешное масштабирование бизнеса.

Как думает сильный аналитик

Он задает себе последовательность вопросов:

Что изменилось?



Что изменилось сильнее всего?



Что из этого наиболее важно для бизнеса?



Какие последствия может вызвать это изменение?



Почему оно произошло?

Только после этого начинается глубокий анализ.

Практический кейс

Производственная компания получила квартальный отчет. Большинство показателей изменились незначительно. Однако я заметила, что оборачиваемость запасов снизилась на 32%. Руководители сначала не придали этому значения.

Но дальнейшее исследование показало:

- склады переполнены;
- часть продукции перестала пользоваться спросом;
- компания заморозила значительный объем оборотных средств.

Проблему удалось обнаружить за несколько месяцев до того, как она привела к дефициту денежных средств.

Управленческие решения

После ответа на этот вопрос аналитик может:

- определить главный объект анализа;
- выделить приоритетные показатели;
- сформировать план дальнейшего исследования;
- предупредить руководство о ранних сигналах;

— сосредоточить внимание команды на действительно важных изменениях.

Чек-лист аналитика

Перед началом анализа отчета ответьте:

- ☐ Какие показатели изменились сильнее всего?
- ☐ Насколько велико абсолютное изменение?
- ☐ Насколько велико относительное изменение?
- ☐ Есть ли отклонение от плана?
- ☐ Есть ли отклонение от тренда?
- ☐ Какие изменения наиболее значимы для бизнеса?
- ☐ Какие показатели требуют немедленного исследования?

Главное правило

Первый вопрос аналитика никогда не звучит: «Какая здесь цифра самая большая?» Он звучит иначе: «Какое изменение несет для бизнеса наибольшее значение?» Именно ответ на этот вопрос определяет направление всего дальнейшего анализа и позволяет не утонуть в деталях, сохранив фокус на том, что действительно влияет на результат компании.

Вопрос №28. Какой показатель первым сигнализирует о будущих проблемах?

Почему этот вопрос отличает сильного аналитика от обычного

Большинство руководителей видят проблему слишком поздно. Когда в отчете снижается прибыль, падают продажи или сокращается денежный поток, проблема уже произошла. Исправить ее становится значительно сложнее и дороже. Профессиональный аналитик работает иначе. Он ищет не показатели, которые подтверждают уже случившуюся проблему, а показатели, которые предупреждают о ней заранее. Именно поэтому один из важнейших вопросов при анализе любого отчета звучит так: **«Какой показатель первым сигнализирует о будущих проблемах?»** Этот вопрос позволяет перейти от реактивного управления к проактивному.

Главная идея вопроса

В бизнесе существуют два типа показателей.

Первый тип — итоговые (запаздывающие) показатели.

Они показывают результат после того, как события уже произошли.

Например:

- прибыль;
- чистая прибыль;
- EBITDA;
- выручка;
- денежный поток;
- рентабельность.

Эти показатели отвечают на вопрос: «Что уже произошло?»

Второй тип — опережающие показатели.

Они изменяются раньше финансового результата. Именно они позволяют увидеть проблему заранее.

Например:

- снижение количества входящих заявок;
- уменьшение повторных покупок;
- рост времени ответа клиентам;
- увеличение количества возвратов;
- снижение конверсии;
- рост брака;
- увеличение времени производства.

Они отвечают на вопрос: «Что скоро произойдет, если ничего не менять?»

Почему прибыль — плохой ранний индикатор

Многие руководители начинают анализ с прибыли. Но прибыль — один из самых поздних сигналов.

- До ее изменения обычно уже успели ухудшиться:
- интерес клиентов;

- продажи;
- конверсия;
- средний чек;
- производительность;
- качество продукта;
- удовлетворенность клиентов.

Когда прибыль падает, бизнес часто уже несколько месяцев движется в неправильном направлении.

Цепочка ранних сигналов

Рассмотрим пример интернет-магазина. Проблема развивается постепенно.

Сайт стал работать медленнее.



Конверсия снизилась.



Количество заказов уменьшилось.



Выручка снизилась.



Прибыль уменьшилась.

Если аналитик следит только за прибылью, он узнает о проблеме последним. Если он отслеживает скорость работы сайта и конверсию, он сможет предотвратить потери.

Как определить опережающие показатели

Сильный аналитик задает себе четыре вопроса.

Вопрос 1. Какой процесс формирует итоговый результат?

Например:

Прибыль зависит от:

- количества клиентов;
- среднего чека;
- затрат;
- повторных покупок.

Следовательно, именно эти показатели нужно контролировать раньше.

Вопрос 2. Какой показатель начинает изменяться первым?

Например: перед падением продаж сначала уменьшается количество лидов. Значит, лиды — ранний индикатор.

Вопрос 3. Что сотрудники могут изменить быстро?

Прибыль нельзя улучшить за один день. А вот время ответа клиенту или процент обработки заявок — можно.

Вопрос 4. Какой показатель наиболее чувствителен к изменениям?

Некоторые KPI реагируют практически мгновенно. Именно они подходят для системы раннего предупреждения.

Практический пример №1

Компания продает программное обеспечение по подписке. Руководство следит за месячной выручкой.

Аналитик предлагает отслеживать:

- количество активных пользователей;
- частоту использования продукта;
- число обращений в поддержку;

— процент продления подписок.

Через несколько месяцев выясняется: пользователи стали реже пользоваться сервисом. Выручка пока не изменилась. Но аналитик предупреждает: через 2—3 месяца начнется рост отказов от подписки. Компания заранее улучшает продукт и удерживает клиентов.

Практический пример №2

Производственная компания контролирует прибыль.

Аналитик добавляет новые показатели:

- процент брака;
- время переналадки оборудования;
- простой станков;
- выполнение производственного плана.

Через месяц: процент брака увеличивается с 1,5% до 3%.

Финансовые результаты пока хорошие.

Но аналитик понимает: Если тенденция сохранится, через несколько месяцев возрастут:

- затраты;
- возвраты продукции;
- недовольство клиентов.

Благодаря раннему сигналу проблема устраняется до появления серьезных финансовых последствий.

Ранние индикаторы в разных сферах бизнеса

Продажи.

Опережающие показатели:

- количество новых лидов;

- конверсия по этапам воронки;
- скорость обработки заявок;
- доля потерянных клиентов;
- средний цикл сделки.

Запаздывающий показатель:

- выручка.

Маркетинг.

Опережающие показатели:

- стоимость лида;
- кликабельность рекламы;
- коэффициент конверсии;
- доля новых посетителей.

Запаздывающий показатель:

- доход от рекламной кампании.

Производство.

Опережающие показатели:

- загрузка оборудования;
- простой;
- процент брака;
- время производственного цикла.

Запаздывающий показатель:

- себестоимость продукции.

Сервис.

Опережающие показатели:

- время ответа;
- процент обращений, решенных с первого контакта;

— удовлетворенность клиентов;

— количество жалоб.

Запаздывающий показатель:

— потеря клиентов.

Построение системы раннего предупреждения

Сильные компании создают Dashboard, в котором показатели разделены на три уровня.

Зеленая зона.

Все показатели в норме.

Желтая зона.

Появились первые признаки ухудшения. Необходимо провести анализ.

Красная зона.

Требуется немедленные действия.

Такой подход позволяет руководителю видеть проблему задолго до ее отражения в финансовой отчетности.

Типичные ошибки аналитиков

Ошибка №1. Контролировать только финансовые результаты.

Финансы показывают последствия, а не причины.

Ошибка №2. Следить за слишком большим количеством KPI.

Лучше иметь несколько действительно важных опережающих индикаторов.

Ошибка №3. Не связывать ранние показатели с итоговым результатом.

Каждый КРІ должен объяснять влияние на бизнес.

Ошибка №4. Игнорировать слабые сигналы.

Небольшое ухудшение сегодня может стать крупной проблемой завтра.

Как думает сильный аналитик

Он строит причинно-следственную цепочку:

Процесс



Опережающий показатель



Изменение поведения



Финансовый результат



Прибыль

Он понимает, что лучший способ улучшить прибыль — управлять теми показателями, которые формируют ее заранее.

Практический кейс

Федеральная сеть фитнес-клубов долгое время оценивала успех только по месячной выручке.

Предложила внедрить систему ранних индикаторов:

- количество посещений на одного клиента;
- доля клиентов, не посещавших клуб более 14 дней;
- использование мобильного приложения;
- количество обращений в службу поддержки.

Через три месяца аналитика показала: количество «неактивных» клиентов резко увеличилось. Выручка еще не снизилась. Компания запустила персональные предложения, напоминания и бесплатные тренировки. В результате удалось значительно сократить отток клиентов. Если бы руководство ориентировалось только на финансовую отчетность, проблема стала бы очевидной лишь после массового отказа от продления абонементов.

Управленческие решения

После определения опережающих показателей аналитик помогает бизнесу:

- создать систему раннего предупреждения;
- быстрее выявлять проблемы;
- предотвращать финансовые потери;
- точнее прогнозировать результаты;
- управлять причинами, а не последствиями;
- принимать решения до возникновения кризиса.

Чек-лист аналитика

Перед завершением анализа спросите себя:

- ☐ Какие показатели являются итоговыми?
- ☐ Какие показатели изменяются раньше остальных?
- ☐ Какие KPI формируют финансовый результат?
- ☐ Какие сигналы позволяют заранее увидеть проблему?
- ☐ Какие пороговые значения необходимо установить?
- ☐ Кто отвечает за мониторинг этих показателей?

□ Какие действия запускаются при их ухудшении?

Главное правило

Сильный аналитик не ждет, пока прибыль начнет падать. Он находит показатели, которые предупреждают о проблеме за недели или месяцы до ее появления. Именно способность видеть будущие изменения раньше других превращает аналитику из инструмента контроля в инструмент стратегического управления бизнесом.

Вопрос №29. Какой показатель является причиной, а какой — лишь следствием?

Почему этот вопрос является одним из самых важных в аналитике

Одна из самых дорогих ошибок бизнеса — бороться не с причиной проблемы, а с ее проявлением. Компания видит: «Продажи упали». И начинает увеличивать рекламу.

Но причина может быть совсем другой:

- ухудшилось качество продукта;
- выросло время доставки;
- снизилась работа отдела продаж;
- изменилось поведение клиентов.

В результате компания тратит деньги, но проблема остается. Сильный аналитик должен уметь разделять: что является причиной, а что является результатом этой причины.

Главная идея вопроса

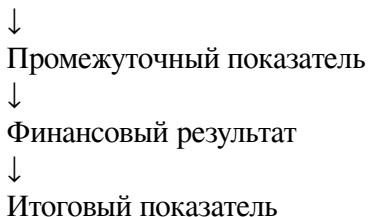
В бизнесе показатели связаны между собой. Один показатель влияет на другой.

Получается цепочка:

Причина



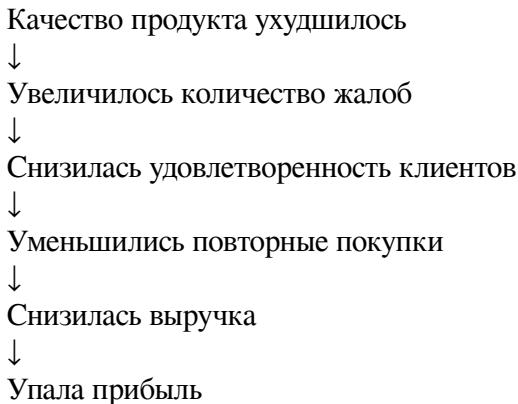
Изменение процесса



Пример простой цепочки

Проблема: снижение прибыли.

Возможная цепочка:



Если компания будет работать только с прибылью, она увидит проблему слишком поздно.

Почему компании часто путают причины и следствия

Есть несколько типичных ловушек.

Ошибка №1. Видеть только последний показатель.

Например: прибыль снизилась. Решение: «Нужно сокра-

тить расходы». Но причина может быть: потеря клиентов. Сокращение расходов может еще больше ухудшить ситуацию.

Ошибка №2. Путать корреляцию и причинность.

Два показателя могут изменяться одновременно, но один не обязательно вызывает другой.

Пример:

Летом растут продажи мороженого. Летом увеличивается количество солнечных дней. Но не солнце покупает мороженое. Причина: повышение температуры влияет на спрос.

Ошибка №3. Искать только очевидную причину.

Очевидное объяснение часто бывает поверхностным.

Например: «Продажи упали из-за цены». Но после анализа: цена не менялась. Проблема: снизилась доступность товара.

Как определить, что показатель является причиной

Сильный аналитик проверяет несколько признаков.

Признак №1. Причина появляется раньше следствия.

Пример: сначала выросли жалобы клиентов. Через месяц снизились продажи. Значит, жалобы могут быть ранним сигналом.

Признак №2. Изменение причины объясняет изменение результата.

Например: рост времени доставки объясняет снижение повторных покупок.

Признак №3. После устранения причины показатель улучшается.

Это самый сильный тест.

Например: компания исправила процесс доставки. Количество повторных покупок восстановилось. Связь подтверждена.

Признак №4. Причина влияет на несколько последствий одновременно.

Например:

Проблема качества продукта приводит сразу к:

- возвратам;
- жалобам;
- снижению продаж;
- ухудшению рейтинга.

Это сильный сигнал.

Практический пример №1

Интернет-магазин обнаружил: прибыль снизилась на 15%. Команда предлагает: «Увеличить продажи через рекламу». Изучила цепочку.

Обнаружила:

Количество заказов снизилось.

Почему?



Меньше клиентов завершает покупку.

Почему?



После обновления сайта выросло количество ошибок оплаты.

Причина: техническая проблема. Следствие: падение прибыли. Решение: исправить процесс оплаты.

Практический пример №2

Производство.

Проблема: выросла себестоимость. Руководство считает: «Подорожало сырье». Проверяю. Данные: цена сырья выросла только на 5%. Но: брак вырос с 2% до 9%. Причина: ошибки нового оборудования. Следствие: рост себестоимости.

Метод «дерева причин»

Один из главных инструментов аналитика.

Пример: падение прибыли.

Разделяем:

Выручка

- меньше клиентов;
- меньше покупок;
- ниже цена;
- ниже средний чек.

Расходы

- рост закупочной цены;
- рост зарплат;
- рост потерь;
- неэффективные процессы.

Затем углубляемся до первопричины.

Пример дерева причин

Падение продаж



Количество клиентов



Почему?



Меньше новых клиентов или Старые клиенты уходят



Почему?



Цена, Качество, Сервис, Конкуренты

Так аналитик движется от симптома к причине.

Как использовать данные для проверки причинности

1. *Анализ времени.*

Что произошло раньше?

2. *Сегментация.*

Где именно появилась проблема?

Например: только у новых клиентов или у всех.

3. *Эксперименты.*

Изменить один фактор и посмотреть результат.

4. *Сравнение групп.*

Например: клиенты с быстрым обслуживанием покупают чаще.

5. *Анализ процессов.*

Понять, где именно возникает проблема.

Практический кейс

Банк заметил: количество новых клиентов снизилось. Первое мнение: «Рынок стал хуже».

Исследуя: Реклама работает нормально. Количество заявок стабильное. Но количество одобренных заявок упало. Причина: изменились критерии скоринга. Следствие: снижение новых клиентов. Решение: пересмотреть модель оценки клиентов.

Типичные ошибки аналитиков

Ошибка №1. Принимать показатель результата за причину.

Ошибка №2. Делать вывод только по одному графику.

Ошибка №3. Не строить причинно-следственную цепочку.

Ошибка №4. Останавливаться на первом уровне объяснения.

Например: «Продажи упали». Это не причина. Это факт.

Как думает сильный аналитик

Он всегда задает вопрос: «Что должно было измениться раньше, чтобы вызвать этот результат?» Он ищет не сам показатель. Он ищет механизм его появления.

Практический кейс для руководителя

Компания видит: снижение выручки.

Слабый анализ: «Нужно увеличить продажи».

Сильный анализ: «Снижение выручки связано не с количеством клиентов, а с уменьшением повторных покупок. Причина — рост времени доставки после изменения логи-

стического процесса. Основное действие — восстановить норматив доставки». Разница: первый вариант лечит симптом. Второй устраняет причину.

Управленческие решения

После определения причинных показателей аналитик помогает:

- правильно выбрать точку воздействия;
- не тратить ресурсы впустую;
- устранить корневые проблемы;
- построить систему контроля;
- повысить качество решений.

Чек-лист аналитика

Перед выводом спросите:

- ☐ Этот показатель причина или следствие?
- ☐ Что изменилось раньше?
- ☐ Какие показатели связаны с ним?
- ☐ Есть ли логическое объяснение связи?
- ☐ Подтверждается ли связь данными?
- ☐ Что произойдет после устранения причины?
- ☐ Решаем ли мы проблему или только ее проявление?

Главное правило

Сильный аналитик не спрашивает только: «Что изменилось?» Он спрашивает: «Почему это изменилось и какой показатель запустил эту цепочку?» Именно поиск причин, а не

описание последствий, превращает аналитика из человека, который показывает цифры, в человека, который помогает управлять бизнесом.

Вопрос №30. Какие показатели движут этим результатом?

Почему этот вопрос является фундаментальным для аналитика

Любой бизнес-результат — это не случайная цифра. За каждым итоговым показателем стоят десятки факторов, которые его формируют.

Например: Компания видит: прибыль выросла на 10%. Но аналитик не останавливается на этом.

Он спрашивает:

- За счет чего выросла прибыль?
- Больше клиентов?
- Выше цены?
- Снизилась расходи?
- Изменился ассортимент?
- Улучшилась эффективность процессов?

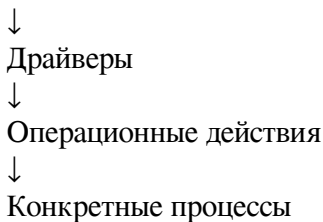
Потому что одинаковый результат может быть получен совершенно разными способами.

Главная идея вопроса

Итоговый показатель — это вершина системы. Чтобы управлять результатом, нужно найти его драйверы.

Простая схема:

Итоговый показатель



Пример

Показатель: выручка. Она зависит от:

Количество клиентов × Средний чек × Частота покупок

Если выручка снизилась, нужно понять: «Что именно изменилось?»

Варианты:

- стало меньше клиентов;
- клиенты стали покупать дешевле;
- снизилась частота покупок.

Без этого нельзя выбрать правильное решение.

Как мыслит руководитель бизнеса

Руководителю недостаточно знать: «Продажи упали». Ему нужно понимать: «Какой рычаг нужно изменить, чтобы продажи восстановились?» Именно поэтому аналитик должен находить управляющие показатели.

Что такое драйвер показателя

Драйвер — это фактор, который существенно влияет на итоговый результат.

Например:

Итог: прибыль.

Драйверы:

- выручка;
- себестоимость;
- операционные расходы;
- налоги;
- эффективность процессов.

Примеры драйверов в разных сферах

Продажи.

Итоговый показатель: выручка.

Драйверы:

- количество лидов;
- конверсия;
- количество сделок;
- средний чек;
- повторные покупки.

Маркетинг.

Итог: доход от рекламы.

Драйверы:

- стоимость привлечения клиента;
- качество трафика;
- конверсия;
- окупаемость рекламы.

Производство.

Итог: объем выпуска.

Драйверы:

- загрузка оборудования;
- производительность;
- время цикла;
- процент брака;
- простой.

Сервис.

Итог: удовлетворенность клиентов.

Драйверы:

- скорость ответа;
- качество решения;
- количество повторных обращений;
- время ожидания.

Финансы.

Итог: прибыль.

Драйверы:

- цена;
- объем продаж;
- маржинальность;
- расходы;
- эффективность использования ресурсов

Как найти драйверы показателя

Сильный аналитик использует несколько подходов.

Метод 1. Разложение формулы.

Если показатель можно выразить математически — это самый надежный способ.

Пример:

Прибыль: ***Выручка — Расходы.***

Выручка: ***Количество клиентов × Средний чек.***

Так сразу видно, где искать изменения.

Метод 2. Анализ процесса.

Нужно понять: «Какие действия создают результат?»

Например:

Продажа возникает через цепочку:

Реклама



Посетитель



Заявка



Переговоры



Сделка



Оплата

Каждый этап имеет свой показатель.

Метод 3. Сравнение лучших и худших групп.

Например: один отдел продает лучше другого.

Аналитик сравнивает:

- количество звонков;
- скорость ответа;
- опыт сотрудников;
- качество клиентов.

Так находятся реальные драйверы успеха.

Метод 4. Анализ изменений.

Если результат изменился, нужно спросить: «Какой фактор изменился первым?»

Практический пример №1

Компания видит: прибыль снизилась на 20%. Руководство думает: «Плохо работают продажи».

Аналитик раскладывает прибыль:

Прибыль = Выручка — Расходы.

Проверка: Выручка: +5%. Расходы: +35%.

Вывод: проблема не в продажах. Главный драйвер снижения прибыли — рост расходов.

Дальше анализируются:

— закупочные цены;

— зарплаты;

— логистика;

— потери.

Практический пример №2

Интернет-магазин хочет увеличить продажи.

Есть два варианта:

— Привлечь больше посетителей.

— Улучшить конверсию.

Аналитик считает:

Сейчас: 100 000 посетителей.

Конверсия: 2%.

Продажи: 2 000 заказов.

Если увеличить трафик на 20%: 120 000 посетителей.

Заказы: 2 400.

Рост: +400 заказов.

Если увеличить конверсию до 3%: $100\,000 \times 3\%$.

Заказы: 3 000.

Рост: +1 000 заказов.

Вывод: Главный драйвер роста — конверсия, а не количество посетителей.

Почему важно находить именно ключевые драйверы

Потому что ресурсы ограничены.

Если компания пытается улучшить всё сразу:

— теряется фокус;

— растут расходы;

— результаты слабые.

Если найден главный рычаг: малое изменение дает большой эффект.

Анализ чувствительности

Это один из важных инструментов аналитика. Он показывает: какой фактор сильнее всего влияет на результат.

Пример:

Прибыль зависит от:

Цена: +5% дает +10 млн р.

Количество клиентов: +5% дает +3 млн р.

Снижение расходов: +5% дает +2 млн р.

Вывод: изменение цены имеет максимальное влияние.

Типичные ошибки аналитиков

Ошибка №1. Смотреть только на итоговый показатель.

Ошибка №2. Анализировать слишком много факторов одновременно.

Ошибка №3. Не проверять силу влияния каждого драйвера.

Ошибка №4. Выбирать самый заметный показатель вместо самого важного.

Как думает сильный аналитик

Он не говорит: «Продажи упали». Он говорит: «Продажи снизились из-за уменьшения конверсии на этапе оформления заказа. Главный драйвер — рост отказов после изменения процесса оплаты». Он всегда ищет рычаг управления.

Практический кейс

Сеть ресторанов заметила: прибыль снизилась. Команда предложила: «Нужно увеличить количество гостей». Исследовала структуру прибыли.

Обнаружила: количество гостей осталось прежним.

Изменились:

— средний чек;

— доля дополнительных заказов;

— списание продуктов.

Главные драйверы:

— снижение среднего чека;

— рост потерь продуктов.

Решения:

- изменить меню;
- улучшить предложение дополнительных товаров;
- сократить списания.

Прибыль восстановилась без увеличения потока клиентов.

Управленческие решения

После определения драйверов аналитик помогает:

- выбрать правильные точки воздействия;
- распределить ресурсы;
- повысить эффективность инвестиций;
- прогнозировать результат;
- создавать управляемую систему KPI.

Чек-лист аналитика

При анализе любого результата спросите:

- ☐ Из чего состоит этот показатель?
- ☐ Какие факторы на него влияют?
- ☐ Какой фактор изменился первым?
- ☐ Какой драйвер дает наибольший вклад?
- ☐ Можно ли управлять этим фактором?
- ☐ Какое изменение даст максимальный эффект?
- ☐ Какие показатели нужно контролировать регулярно?

Главное правило

Не управляйте результатом напрямую — управляйте его драйверами. Сильный аналитик всегда ищет не сам показа-

тель, а механизм, который его создает. Именно понимание драйверов позволяет бизнесу не просто видеть прошлое, а активно менять будущее.

Вопрос №31. Почему этот показатель отклонился от плана?

Почему этот вопрос является обязательным для бизнес-аналитика

Практически любой бизнес управляется через планирование.

Компания заранее определяет:

- сколько продать;
- сколько произвести;
- сколько потратить;
- какую прибыль получить;
- какие показатели достичь.

Затем появляется факт.

И почти всегда возникает разница:

План $\neq$ Факт.

Но сама разница не является анализом. Фраза: «Продажи ниже плана на 15%» — это только констатация. Настоящая работа аналитика начинается дальше: «Почему это произошло?»

Главная идея вопроса

Отклонение от плана — это сигнал.

Оно может быть:

- результатом ошибки планирования;

- временным фактором;
- внешним изменением;
- проблемой исполнения;
- изменением поведения клиентов;
- неожиданной возможностью.

Главная задача аналитика: не объяснить разницу цифр, а найти механизм, который ее создал.

Как мыслит руководитель

Когда руководитель видит отклонение, он думает:

- Это случайность или тенденция?
- Кто или что повлияло?
- Можно ли исправить ситуацию?
- Нужно ли менять план?
- Нужно ли менять действия?

Поэтому хороший анализ план-факт должен отвечать не только: «Насколько мы отклонились?» Но и: «Почему и что делать дальше?»

Типы отклонений от плана

1. Отклонение из-за неправильного плана.

Иногда проблема не в работе бизнеса, а в самом прогнозе.

Пример: компания планировала рост продаж на 40%. Но рынок вырос только на 10%. Факт ниже плана. Однако бизнес может работать хорошо. Проблема: слишком оптимистичный прогноз.

2. Отклонение из-за внешних факторов.

Компания не всегда контролирует рынок.

Причины:

- изменение спроса;
- действия конкурентов;
- экономическая ситуация;
- законодательство;
- сезонность.

3. *Отклонение из-за исполнения.*

План был реалистичным, но его не выполнили.

Причины:

- плохая организация;
- нехватка ресурсов;
- ошибки процессов;
- слабая дисциплина выполнения.

4. *Отклонение из-за изменения стратегии.*

Иногда компания сознательно меняет приоритеты.

Например: планировали больше продаж. Но решили под-
нять маржу и продавать меньше, но дороже.

Метод анализа отклонений

Сильный аналитик проходит несколько уровней.

Уровень 1. Определить величину отклонения.

Пример:

План продаж: 100 млн р.

Факт: 85 млн р.

Отклонение: -15 млн р.

Уровень 2. Разложить отклонение на составляющие.

Продажи зависят от:

Количество клиентов × Средний чек.

Проверяем:

Количество клиентов: план 10 000; Факт 8 000.

Средний чек: план 10 000 р.; факт 10 600 р.

Вывод: проблема не в цене. Проблема — нехватка клиентов.

Уровень 3. Найти первопричину.

Почему стало меньше клиентов?

Возможные причины:

- меньше рекламы;
- хуже конверсия;
- конкуренты;
- качество сервиса;
- сезонность.

Уровень 4. Определить управляемость.

Очень важный вопрос: «Можно ли на это повлиять?»

Например: изменение законодательства невозможно быстро изменить. А вот процесс обработки заявок — возможно.

Практический пример №1

Отчет отдела продаж.

План: 500 сделок.

Факт: 380 сделок.

Отклонение: — 24%.

Первый вывод: «Менеджеры плохо продают».

Аналитик проверяет.

Разложение:

Количество лидов: план 5000; факт 3500.

Конверсия: план 10%; факт 11%.

Вывод: Менеджеры работают даже лучше плана. Проблема: недостаточно входящих клиентов. Правильное решение: улучшить маркетинговый поток.

Практический пример №2

Производство.

План: 10 000 единиц продукции.

Факт: 8 000.

Причина кажется: «Производство не справилось».

Анализ: Заказы: снизились на 25%.

Производственные мощности: работали нормально.

Вывод: Причина не в производстве. Изменился спрос.

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.