

Cesta k plynulému přenosu dat

V této kapitole:

- Proč plynulý přenos dat?
- Datoví konzumenti: Výchova sofistikovaného publika
- Tvůrci datových výstupů: dovednosti potřebné k efektivní datové komunikaci
- Kultura plynulého přenosu dat: jednotné porozumění datům
- Ekosystém datového výstupu: nástroje a procesy zprostředkující výměnu informací
- Začátek cesty
- Poznámky

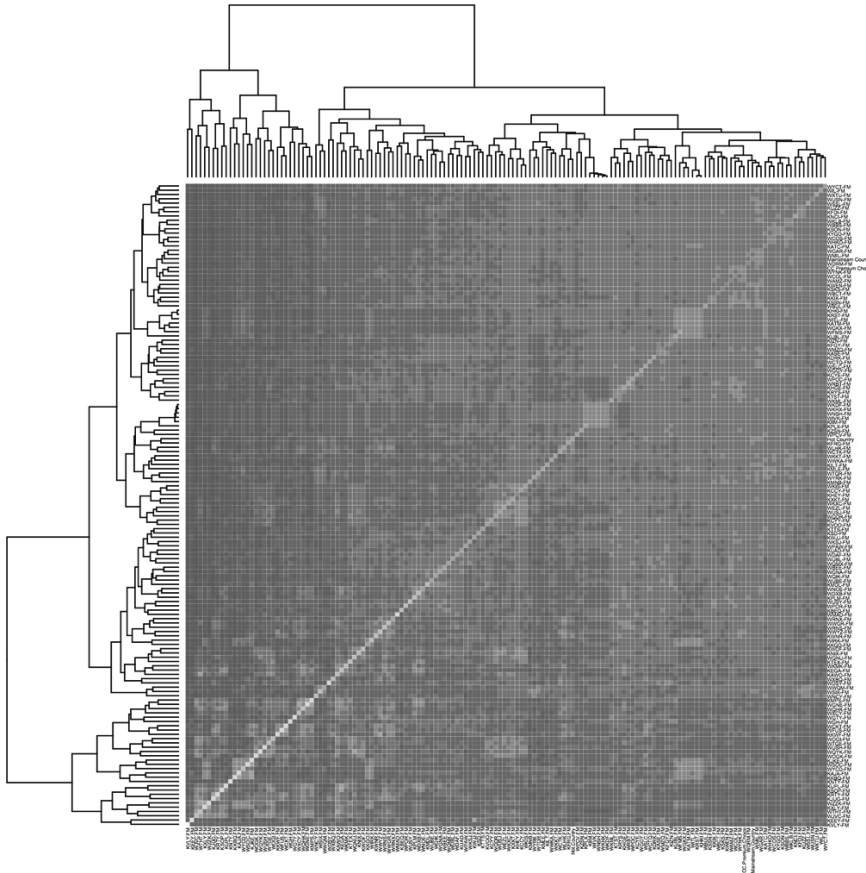
Data jsou pro jeho uši hudbou. Stephen Brady právě dokončil vysokou školu a začal pracovat ve své vysněné práci – pro nashvillskou nahrávací společnost zaměřující se na country hudbu. Stephen se nesnažil o dráhu hudebníka či producenta, jeho přednosti spočívaly v datové analýze.

Ještě několik měsíců poté, co se Stephen dal ke společnosti Black River Entertainment, nemohl stále uvěřit tomu, jaké příležitosti před ním leží. Měl přístup k rozsáhlým a podrobným datům zachycujícím reklamu v rádiu a přehrávané skladby. Potenciál mu připadal nezměrný: viděl, jak jsou různé písně provedeny a jak v žebříčcích klesají a stoupají. Sledoval, jak se písně při průchodu různými oblastmi virálně šíří. A přesto se zdálo, že nikdo v daném odvětví, natož pak v jeho společnosti, z dat nečerpal.

Stephen se rozhodl, že sestaví pravděpodobnostní modely, které budou předvídat trendy ve vysílání písní. Hledal prediktivní proměnné, které by mu pomohly zefektivnit reklamu v rádiu. Jeho analýzy by mohly nahrávací společnosti pomoci propagovat umělce lépe, kdyby věděl, kdy a kde je vhodné písně vydávat. Zorganizoval si schůzku s výkonným ředitelem nahrávací společnosti Gordonem Kerrem a s propagačním týmem, aby se s nimi podělil o své poznatky.

O osmdesát snímků a vizualizací (jakou vidíte na obrázku 8.1) později byl celý propagační tým ohromen a zmaten současně. Jak souvisela prezentace s jeho novým předvídacím modelem? Co chtěl Stephen říci, když ukazoval grafiku znázorňující „podobnosti mezi křivkami trendů

v rádiových programech, které prostřednictvím clusterovacích algoritmů hledají clustery stanic, jež vysílají podobné pořady“?



Obrázek 8.1: Vizualizace rádiové stanice

Stephen měl štěstí, protože si potenciálu v jeho práci všiml Gordon. Výkonný ředitel měl dojem, že by analýzy mohly hudební společnost jedinečným způsobem odlišit. Stephen tedy mohl hudebníkům ukázat, jak jim nakladatelství Black Rivers dokáže pomocí cílené reklamy zajistit úspěch.

Stephenova těžká práce nastartovala cestu za rozumnějším a sebejistějším rozhodováním. Stephen ukázal, že data mají nějakou hodnotu – je ji však třeba najít. I přes veškerý zápal se však Stephen i Gordon museli naučit předávat data tak, aby jim všichni ve společnosti porozuměli a dokázali na základě dat jednat.

Proč plynulý přenos dat?

Středobodem naší práce v posledních letech jsou právě Stephenovy zkušenosti a tvrdá práce ostatních analytiků. Dnes již víme, jaká energie se vkládá do vykládání dat – ale také víme, jak zbytečná je práce, když data v reportech, podrobných analýzách a prezentacích, které v publiku nenarazí na úrodnou půdu, schováte. Kdyby byla data podána jinak, analytici by možná mohli lidi povzbudit k akci, pomoci jim rozhodovat se a vrhnout světlo na důležitá rozhodnutí. Pokud chcete, aby pro vás byla data přínosem, budete potřebovat lepší komunikační dovednosti a zapálené publikum.

V roce 2007 napsal profesor Thomas Davenport vlivnou knihu *Competing on Analytics: The New Science of Winning*.¹ Zkoumáním moci analytiků při zdokonalování společností přilil olej do ohně. Kniha dala vzniknout generaci vedoucích, kteří se snaží z dat vydolovat nějaký přínos.

Při publikaci této knihy jsme samozřejmě naráželi na třecí plochy. Konkrétně Davenport obhájil v analytice centralizovaný model, ve kterém spravuje data na úrovni společnosti skupina datových vědců, kteří si sestavují komplexní modely, na jejichž základě se pak napříč společností mohou lidé rozhodovat. Davenport je přesvědčen, že je nejlepší, když firemní struktura...

*představuje centrální analytický bod, vycházejí z funkce strategie, v němž jsou analytici přiřazováni ve společnosti k různým týmům a jsou jim přiřazovány různé funkce: Tak podle mě vypadá optimální struktura a místo, kde je analýza a datová věda doma. Centrální funkce umožňuje dosáhnout kritického množství analytiků a centrálně koordinovat rozvoj jejich dovedností a kariéry. Mělo by se jednat o sdílenou službu, v rámci které může každý, kdo má peníze a vysoké nároky, dostat potřebnou pomoc. Přiřazování úkolů umožňuje navazovat mezi analytiky a těmi, kdo se rozhodují, těsnější vazby.*²

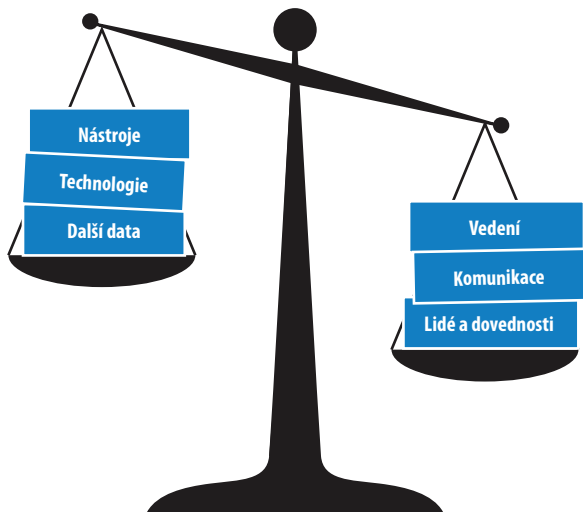
My dáváme přednost jinému přístupu, který klade důraz na to, aby se ve společnosti rozhodovali ti, kteří jsou dané práci vystaveni. Z našeho hlediska to nejlépe shrnuje guru manažerů Peter Drucker:

U většiny debat a rozhodnutí předpokládáme, že rozhodovat bude pouze vyšší vedení anebo že záleží pouze na rozhodnutí těchto lidí. To je však nebezpečný omyl. K rozhodování dochází na všech úrovních společnosti, od jednotlivých profesionálů až po vedoucí v předních liniích. Ve společnostech zakládajících si na datech je takovéto rozhodování na nižších úrovních nesmírně důležité.³

Vyšší vedení vaší společnosti může rozhodovat o takzvaných „velkých strategických oblastech“, v nichž si hledá cestu na nižší úroveň. Záleží však na rychlosti, s níž postupujete k cíli. Nesmíte se nechat odchýlit, když se vyskytnou rušivé elementy – právě taková rozhodnutí činí vaši zaměstnanci v předních liniích. Chceme zdravotním sestřičkám, učitelům, úředníkům, marketérům a prodejcům (ale také datovým analytikům) pomoci hovořit jazykem dat.

Přesvědčení, že data vedou k lépe informovaným rozhodnutím napříč celou společností, je pro nás motivací. K napsání této knihy nás však vedly i další zásadní názory.

Pokud mají mít data význam pro většinu lidí, je třeba je vytvarovat do cílených a smysluplných řešení. Běžná praxe, v níž se koncovým uživatelům dá k dispozici obecný analytický nástroj a očekává se, že s ním budou provádět něco užitečného, zpravidla nevede k zásadním výsledkům. Lidé mají i tak dost práce. To poslední, na co má většina těch, kteří pracují s daty, čas, je učit se pracovat s nějakým novým analytickým nástrojem, přemýšlet nad tím, jak jim mohou být data k užítku, a pouštět se do zkušebních analýz. Neexistuje žádná stupnice, na níž byste mohli úspěch takového přístupu měřit. Než na lidi naložíte takové břemeno, měli by si tvůrci datových výstupů (kapitola 5, „Autoři dat: Zkušení návrháři datových prezentací“) najít čas a vyhledat klíčová data, grafy a myšlenku, pomocí nichž před koncové uživatele předloží užitečné řešení. Přesně v tom spočívá rozdíl mezi situací, kdy tonoucímu hodíte kotvu, nebo záchranné lano.



Obrázek 8.2: Lidé mají přednost před technologií

Rovněž jsme jasně dali najevo, že před technologií dáváme přednost lidem (obrázek 8.2). Existuje řada vhodných technologií sloužících k zachytávání, správě, nakládání s daty a jejich uchovávání. Lepší technologie a nástroje představují dnes komplikace jen zřídka. Mnohé z překážek, které si ještě před deseti lety žádaly v oblasti informačních technologií obrovské investice, lze dnes již řešit rychle a levně. Dnes spočívají problémy v dovednostech a spolupráci mezi lidmi, kteří s technologiemi pracují. Chabá komunikace, nesourodost hodnot, omezené schopnosti v přenášení dat, nejasné myšlenky... právě s těmito problémy se potýká většina společností, s nimiž dnes pracujeme. Dobrou zprávou však je, že když se zaměříte na dovednosti svých lidí, budete moci všechny tyto problémy řešit.

Tato kniha popisuje, jak vybudovat společnost, která si dat cení a používá je, ale také jednotlivce, kteří společnost k tomuto cíli dovedou. Na začátku jsme se zaměřovali na dovednosti

jednotlivců a vysvětlovali jsme, jaké konkrétní dovednosti mohou lidem při práci s daty pomoci. Rozlišili jsme tvůrce a konzumenty datových výstupů. (I když mnozí čtenáři se mohou nacházet na obou stranách barikády.) Po tomto detailním pohledu jsme si ukázali, jak může společnost vybízet k plynulému přenosu dat. Popsali jsme si prostředí, ve kterém se daří jednotlivcům, jež umí s daty pracovat, ale které současně umožňuje vysoce kvalitním datovým výstupům promluvit ke svým kýženým posluchačům.

Rámec plynulého přenosu dat se skládá ze čtyř částí. Rozdělení činíme na základě rozdílu mezi tvůrcem a konzumentem a jednotlivcem a společností. Každý kvadrant můžeme chápat jako nezastupitelný stavební blok společnosti s plynulým přenosem dat.

Datoví konzumenti: Výchova sofistikovaného publika

Digitální propast se již brzy nebude rozpínat mezi těmi, kteří mají a kteří nemají, nýbrž mezi těmi, kteří umí a kteří neumí.

– Howard Rheingold

Totéž lze říci i o plynulém přenosu dat. Namísto těch, kteří mají, a těch, kteří nemají, jsou zde však ti, kteří s daty pracují, a ti, kteří se jim vyhýbají. Je to cesta, kterou si volíte na základě míry pohodlí, vzdělání a zkušeností. Data se v každodenní komunikaci zapojují stále častěji – v médiích, zábavě i na pracovišti –, a proto představuje uvedená datová propast stále zásadnější problém.

Kapitola 4, „Konzumentův průvodce po datech“, popisuje dovednosti a myšlení, které musí vykazovat pokročilý konzument dat. Kapitola popsala základní prvky datové analýzy a datovou vizualizaci, která může pomoci překonat rozdíl mezi základními interpretacemi a větším důrazem na myšlenky stojící za daty. Vzdělání konzumenti dat jsou základem společnosti s plynulým přenosem dat, protože datové výstupy, které dostanou, umí docenit a rozumí jim. Bez toho všeho by neměly veškeré snahy sdílet data příliš přínos. Schopný konzument dat jazyku dat neustále naslouchá a rozumí mu.

Tvůrci datových výstupů: dovednosti potřebné k efektivní datové komunikaci

Přetížení, zahlcení a zmatek nejsou datům vlastní, jedná se o chyby designu. Pokud je tedy něco zahlceno, upravte design, nevyhazujte informace. Pokud je něco matoucí, nesvalujte vinu na své publikum, ale opravte design.

– Edward Tufte

Kapitola 5, „Autoři dat: Zkušební návrháři datových prezentací“, se zaměřuje na to, co je třeba, aby člověk dokázal předávat data efektivně. Umět data vizualizovat je jednou ze zásadních dovedností. Schopní tvůrci datových výstupů si umí zvolit správný graf a nechat data vyniknout. Rovněž si dávají záležet na celkové myšlence a na tom, jak k ní jednotlivé údaje směřují. Rozumí svému publiku a snaží se podat informace v takové podobě, která vyhovuje potřebám publika a konkrétní práce.

Tvůrci datových výstupů hrají při propojování vize a reálných kroků zásadní roli. Počet rozhodnutí, která činí – při výběru zobrazovaných metrik, podstatných prvků datové analýzy a jejího podání – může sjednocovat a vést ke smysluplným krokům v každé společnosti. Anebo, pokud bude provedení pokulhávat, mohou být výsledky matoucí a mohou odvádět od podstatných, užitečných dat. Schopný tvůrce datových výstupů dokáže v jazyce dat komunikovat efektivně.

Kultura plynulého přenosu dat: jednotné porozumění datům

Lidi pohání také jasná definice cíle a použitelného účelu; vidí, jak spolupráce dokáže něco, co jednotlivce přesahuje. Spolupráce je efektivní pouze v případě, že jsou jasné cíle: Jaký problém se snažíme společně vyřešit? Co můžeme udělat, abychom to vyřešili společně?⁴

– Harvard Business Review

Společnosti jsou sociální entity, které spolupracují ve snaze dosáhnout společných cílů – ať už se jedná o řešení problémů, vydělávání peněz, anebo dodávání služeb cílovým populacím. V každodenním shonu se někdy cíle vytratí. Data mohou navštívit nejhodnější cestu k úspěchu stejně, jako maják navádí loď v mlze. Data dokáží sjednotit zájmy a kroky tým, že budují společné porozumění důležitým metrikám, které jsou spjaty s úspěšností společnosti.

Kapitola 6, „Kultura plynulého přenosu dat“, popisovala, co je třeba k založení kultury, která si váží dat a používá je při rozhodování. Kapitola začíná vedením. Lidé nahoře musí udat krok tím, že sami zapracují datové výstupy do toho, jak ostatním sdělují priority. Kupříkladu společný přehled poskytne jasný pohled na to, o čem si vedení společnosti myslí, že je nejdůležitější.

V kapitole zdůrazňujeme, jak je důležité, aby datům ve vaší společnosti rozuměli všichni stejně. Příliš často se plýtvá energií, protože lidé diskutují o tom, co daná data znamenají, odkud pochází a zda jim lze věřit. Kultura plynulého přenosu dat se snaží tyto nedostatky odstranit, aby se lidé mohli zaměřit na samotnou myšlenku.

Ekosystém datového výstupu: nástroje a procesy zprostředkující výměnu informací

Samotný iOS a Mac App Store by se se svými prodejci v hodnotě 10 miliard dolarů za poslední rok umístili na 270. místě (na seznamu Fortune 500), a to před kreditní společností Discover a kasínovými giganty MGM a Caesar's.⁵

– *appleinsider*

Od července roku 2008, kdy Apple App Store nabízel 500 aplikací, až do doby o šest let později, kdy již obchod nabízel 1,2 miliony aplikací, se tento obchod stal modelem pro tvorbu úspěšného obchodního ekosystému. Jiné společnosti si zakládaly podobné ekosystémy, zvláště pak Amazon Appstore a Google Play. Obchody s aplikacemi – i s nepřeborným množstvím funkcí – jsou však pouze viditelnými odlesky propojení mezi technologiemi a obchodními systémy. Ty jsou pečlivě vystavěny tak, aby poskytovaly konkrétní řešení cíleným trhům. App Store od Applu dosáhl úspěchu tím, že vývojářům poskytl nástroje k vývoji a pravidla designu, čímž pokryl nemalou poptávku milionů vlastníků zařízení iDevice, zajistil proces schvalování a zpětné vazby zajišťující kvalitu, ale také poskytl platební systém, který nákupy zjednodušil.

Kapitola 7, „Ekosystém datových výstupů“, nepopisuje pouze stavbu vlastního obchodu s aplikacemi. Ukazuje, jak se z obchodu App Store můžete naučit porozumět podmínkám, které stimuluje plodné prostředí, jež vám umožní podat správné řešení správnému publiku. Konkrétně pak, jak zajistit kvalitu datovým výstupům – tedy vašim prostředkům předávání poznatků –, které ve vaší společnosti objevují jedinečná publika.

Stejně jako když pěstujete něco na zahrádce, ani zde nekončí práce výsevem. Neefektivní datové výstupy je třeba vyplet, zatímco ty užitečné musíte přistříhovat, aby vám nadále nesly ovoce.

Začátek cesty

Plynulý přenos dat představuje ve společnosti schopnost používat jazyk dat k plynulé výměně a objevování myšlenek. Existuje řada trendů, které si o plynulý přenos dat říkají:

- Touha investovat tam, kde se již investovalo do sběru dat a infrastruktury.
- Použití dat v žurnalistice a marketinku za účelem vyprávění přesvědčivých příběhů, definování nových očekávání v oblasti předávání myšlenek pomocí dat.
- Decentralizovaná pracovní síla, která pomocí nástrojů a očekávání činí nezávislá rozhodnutí.
- Nový firemní nástroj, který se soustředí na to, aby pomohl zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům sdílet a spolupracovat.

Až budete uvažovat, že se dáte na cestu plynulého přenosu dat (ať už kvůli sobě, nebo své společnosti), rádi bychom ještě jednou zdůraznili, že to stojí za to.

Spolupracovali jsme s desítkami společností a každá z nich měla silnou motivaci pracovat s daty. Často jsme naráželi na skupiny zkušených zaměstnanců, kteří byli datově gramotní co by konzumenti i tvůrci. A přesto je často zklamávali kolegové, kteří s daty pracovat neuměli nebo nechtěli. Byli jsme svědky společností, v nichž chápou důležité metriky všichni stejně. Přesto ale častěji vidáme společnosti, které se samy zahrabávají do desítek až stovek „klíčových metrik“. Nejvzácnější jsou společnosti, které mají zaveden stabilní proces vytváření kvalitních datových výstupů, ty pak předkládají správným posluchačům a v průběhu času je, ale i obsažené myšlenky, vylepšují.

Cesta k plynulému přenosu dat není jednoduchá, ale skýtá neskutečný potenciál. Představte si, že rozumíte chování svého zákazníka a toto poznání pak umíte podat dychtivým prodejcům a zákaznické podpoře. Představte si, jaké by to bylo, kdyby všichni ve vaší společnosti věděli, na které metriky se mají soustředit a kde najdou reporty, které popisují, jak lze tyto metriky vylepšit. Představte si, že se vaše mítinky točí kolem analýz, jimž posluchači rozumí, a že jsou další kroky jasně dány. Představte si, že se následující kroky sledují. Představte si, jaké by to bylo, kdyby se lidé rozhodovali na základě správných dat a kdyby se při každodenních debatách pracovalo s analytickými poznatky.

Doufáme, že po přečtení této knihy budete schopni rozpoznat popsané dovednosti a příležitosti stojící před vaší společností – a zaplníte tak potřebné mezery. Tato kniha ukazuje milníky, které vám pomohou sledovat postup a povedou vás na cestě k plynulému přenosu dat.

Poznámky

1. Thomas H. Davenport a Jeanne G. Harrisová, *Competing on Analytics: The New Science of Winning* (Boston, Harvard Business Review Press, 2007).
2. Thomas Davenport, „Organizing Analytics and Big Data,“ International Institute for Analytics. Publikováno 23. září, 2013. Použito 1. června, 2014 z <http://iianalytics.com/research/organizing-analytics-and-big-data>.
3. Peter Drucker, „What Makes an Effective Executive,“ Harvard Business Review, červen 2004.
4. Vineet Nayar, „A Shared Purpose Drives Collaboration,“ Harvard Business Review, 2. duben, 2014. Použito 16. srpna, 2014 z <https://hbr.org/2014/04/a-shared-purpose-drives-collaboration/>.
5. Shane Cole, „App Store growth makes Apple's iTunes business alone more valuable than Xerox, CBS,“ Appleinsider, 11. února 2014. Použito 16. srpna, 2014, <http://appleinsider.com/articles/14/02/11/app-store-growth-makes-apples-itunes-business-alone-more-valuable-than-xerox-cbs>.