

ЛЕКЦИЯ 8. ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ ГИПОТЕЗ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПРОЦЕССОВ.

НА ЭТОЙ ЛЕКЦИИ МЫ:

1. Разберем, как определить области для улучшения бизнес-процесса;
2. Узнаем, с какого бизнес-процесса стоит начать оптимизацию;
3. Поймем, откуда брать идеи для гипотез.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ:

Бенчмаркинг – это изучение всех процессов, происходящих на рынке.

Автоматизация – управление технологическим процессом либо без участия человека, либо с правом человека принимать ответственные решения.

Цифровизация – внедрение современных технологий в бизнес-процессы предприятия. Подход подразумевает не только установку современного оборудования, но и фундаментальные изменения в управлении, корпоративной культуре, внешних коммуникациях.

Роботизация – автоматизация повторяющихся бизнес-процессов. Программное обеспечение повторяет действия, которые в обычной модели выполняет человек.

ПЛАН ЛЕКЦИИ

Введение

План по формированию гипотез для улучшения

Фиксирование проблемы

Приоритизация процессов для улучшения

Определяем масштаб, цели и сроки изменений

Где брать идеи для оптимизации

Домашнее задание

ВВЕДЕНИЕ

Здравствуйте! Добро пожаловать на курс по «Бизнес-процессам»! Меня зовут Алина Загидуллина, я автор этого курса в компании GeekBrains. Я более 4 лет работала в операционном консалтинге в большой четверке (Deloitte, KPMG) с фокусом на проекты по оптимизации бизнес-процессов и разработке программ диджитализации. Делала проекты для различных индустрий, среди которых - ритейл, нефтяная промышленность, телеком, банки и транспорт. Также работала в Mail.ru Group, в отделе аналитики и эффективности, где разрабатывала сценарии развития для таких продуктов как ВКонтакте, GeekBrains, Юла, Delivery Club, Одноклассники и многих других.

Сегодня вас ждет урок-введение в операционную модель. Мы рассмотрим следующие моменты:

- Как определить самый проблемный процесс, с которого стоит начать;
- Где брать идеи для оптимизации;
- Как выглядит план действий по улучшению бизнес-процессов.

План по формированию гипотез для улучшения

Стоит начать с того, что такое гипотеза для улучшения (инициатива) в принципе и как ее сформулировать.

Гипотеза – это ваше предположение о том, почему конкретное решение будет успешным. То есть мы еще не знаем, действительно ли это произойдет, нам еще предстоит оценить эффект, проанализировать возможность успеха, принять решение о ее внедрении и только тогда мы сможем ответить, подтвердилась ли наша гипотеза финально (произошел факт).

Пример гипотезы:

- чат-бот на сайте позволит сократить время оформления заказа на 20% и увеличить продажи на 5%

- отмена пробного периода в приложении позволит увеличить количество платных пользователей на 5%
- стандартизация формы приказа на ввод в эксплуатацию позволит ускорить процесс ввода на 10%

Формулирование таких гипотез - это первоначальные шаги в плане по оптимизации БП, для осуществления которого, необходимо выполнить следующие действия:

- определить признаки проблемы (симптомы, которые нужно устранить в процессе);
- выбрать приоритетные процессы для улучшения;
- определить масштаб, цели и сроки изменения, расчет эффекта;
- создать команду для улучшения;
- поставить задачу перед командой и установить правила работы.

Первые 3 пункта - как раз про то, что необходимо понять проблему, выбрать наиболее приоритетную (их будет несколько) и сформулировать гипотезу по улучшению. А дальше уже переходить к внедрению (про это мы поговорим на следующих уроках).

ФИКСИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Чтобы разработать план улучшения бизнес-процессов, важно понять, действительно ли нужно улучшить их организацию. На прошлом уроке мы подробно говорили о том, как определить зоны для развития в процессе, но давайте еще раз проговорим те основные признаки, которые указывают на необходимость улучшений:

- клиенты всё чаще говорят, что качество ваших товаров или услуг снижается;
- некоторые процедуры в компании слишком сложны;
- задачи занимают больше времени, чем раньше, или разные люди тратят разное время на одну и ту же задачу;
- тяжело выполнить задачу с первого раза;

- качество работы сотрудников снижается или они неспособны достичь поставленных целей;
- сотрудники недовольны хаотичной или запутанной организацией работы и препятствиями, мешающими им выполнять свои обязанности.

В тех частях процесса, где отмечены эти признаки, нам необходимо придумать способы улучшения (сформулировать гипотезы)

ГДЕ БРАТЬ ИДЕИ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ

Есть несколько рабочих способов, поговорим про каждый из них.

1. Спросить мнение заинтересованных лиц (проведение интервью*)

**Проведение интервью дополнительно изучается на курсе “A/B тестирование”*

Важно! Организуйте встречи со всеми заинтересованными сторонами. Заинтересованные стороны — это люди, на которых влияет процесс, которые заботятся о нём и участвуют в нём. В число респондентов могут входить ваши непосредственные руководители, коллеги, сотрудники компании, а также клиенты и поставщики. Попросите их объяснить процесс: что работает хорошо, а что не совсем правильно. Предложите им сделать свои собственные предложения по улучшению процесса.

Во время беседы не забывайте спрашивать клиентов об их ожиданиях по процессу. Затем заполните форму и выясните, как они оценивают работу вашей команды на основе каждого пожелания, упомянутого ранее, и какие действия сотрудников позволят достичь идеального уровня.

2. Проанализируйте чужой опыт (бенчмаркинг)

Помимо бесед с заинтересованными сторонами, узнайте, как процесс, который вы хотите улучшить, работает в других организациях. Анализировать можно опыт конкурентов, похожих компаний и организаций с идеальными примерами бизнес-процессов, интересующих вас.

Важно! Цель этого анализа — получить дополнительную информацию для реорганизации.

Бенчмаркинг – это изучение всех процессов, происходящих на рынке: предлагаемые товары или услуги, актуальные методы работы, покупательский спрос. Анализ происходит на основании предложений конкурентных компаний. То есть, если кратко - изучение конкурентов.

Основные виды бенчмаркинга:

- Неформальный бенчмаркинг. Это тот тип бенчмаркинга, который большинство из нас неосознанно проводит на работе и в домашней жизни - мы постоянно сравниваем разные способы/рецепты - использование программного обеспечения, приготовление лучшей еды или занятия любимым видом спорта. В контексте работы большинство уроков неформального бенчмаркинга исходит из следующего:
- Общение с коллегами по работе и изучение их опыта (кофе-брейки и командные встречи-отличное место для общения и обучения у других).
- Консультации с экспертами (например, бизнес-консультантами, имеющими опыт реализации того или иного процесса или вида деятельности во многих бизнес-средах)
- Общение с другими людьми из других организаций на конференциях, семинарах и интернет-форумах.
- Онлайн-базы данных/вебсайты, такие как BPIR, и публикации, которые делятся информацией о бенчмаркинге, обеспечивают быстрые и простые способы изучения передовой практики и бенчмаркингов.

3. Инструменты автоматизации, цифровизации и роботизации

Проанализируйте имеющиеся решения на рынке, которые потенциально можно было бы интегрировать в ваш процесс с наименьшими затратами и наибольшим эффектом.

Автоматизация

Автоматизация процесса — совокупность методов и средств, предназначенная для реализации системы или систем, позволяющих осуществлять управление самим технологическим процессом без

непосредственного участия человека, либо оставления за человеком права принятия наиболее ответственных решений.

Иными словами автоматизации необходимо изучить имеющееся ПО, оборудование и системы на предмет актуальности версий и наличия на рынке современных предложений.

Пример автоматизации:

Автоматизация документооборота

Оформление документов «сжирает» огромную часть рабочего времени менеджеров. Порой эти цифры доходят до 60% времени от стандартного 8-часового дня. Для решения проблемы можно внедрить CRM - систему.

CRM-система отлично справляется с рутинной и берет вопросы подготовки и отправки документов на себя. В системе можно настроить сценарий таким образом, что при переходе сделки в статус «Подготовка документов», CRM сама заполнит нужные бумаги по заранее сформированным шаблонам, «подтянув» данные из карточки контакта.

Роботизация

Роботизация (RPA - Robotic process automation) - это форма технологии автоматизации бизнес-процессов, основанная на метафорическом программном обеспечении роботов или работников искусственного интеллекта.

Роботизации поддаются рутинные, повторяющиеся операции. Её задача — автоматизировать неуникальные действия, чтобы высвободить человеческий капитал и направить его на решение сложных нестандартных задач. Для клиента разница в роботизированной или ручной обработке не должна быть видна.

Пример роботизации:

Проблема - необходимо проверять каждого нового контрагента перед заключением договора. Для осуществления проверки компания содержит юридический отдел. Проверки занимают неоправданно много времени, а сам процесс монотонный. Кроме того, в деятельности компании были

ситуации, когда налоговые органы отказывали в вычете НДС и признавали сделку сомнительной по причине ненадежности контрагента.

Решение - После роботизации все проверки проводит программный робот. Робот проверяет выписку и ЕГРЮЛ, сайт Госзакупок, Федеральный реестр сведений о банкротстве на предмет нахождения поставщика в черном списке. Один сотрудник юридического отдела получает результаты проверок и предварительное решение о благонадежности контрагента.

Цифровизация

А если мы говорим про цифровизацию, то мы имеем в виду не только процесс преобразования данных, но и новый подход к автоматизации процессов в организациях. Этот подход базируется на получении новых источников данных и на создании новых аналитических инструментов. Они позволяют обрабатывать огромные массивы данных, искать экономические закономерности и представлять всё это в удобном формате.

Пример цифровизации:

Сеть пиццерий Domino's сконцентрировалась на отзывах клиентов, чтобы устранить все текущие недостатки. Проведенные опросы среди посетителей указали на сомнительные вкусовые качества некоторых видов пиццы и дискомфорт при заказе еды. Полная информация о продукте из уст клиента стала указателем на пути к улучшению товаров. А для максимального удобства посетителей бренд в числе первых предоставил им возможность отслеживать процесс выполнения доставки.

4. Организуйте мозговой штурм

Во время мозгового штурма постарайтесь забыть блок-схему процесса в её нынешнем виде, иначе реальность помешает генерации новых идей. Подумайте, как сделать процесс более эффективным.

Во-первых, подумайте, как превзойти ожидания клиентов. Может ли это повысить точность, скорость и качество работы, выполняемой в бизнес-

процессе? Как мы можем улучшить и упростить для клиентов сотрудничество с компанией?

Во-вторых, ищите возможности для снижения затрат. Можно ли исключить из процесса некоторые этапы, чтобы использовать меньше ресурсов или снизить их стоимость?

В-третьих, рассмотрите идею сокращения времени цикла — общего времени, затрачиваемого на бизнес-процессы от начала до конца. Может быть, если вы откажетесь запрашивать ту или иную информацию, работу можно будет ускорить?

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ГИПОТЕЗЫ

Для того, чтобы правильно сформулировать гипотезу надо ответить на следующие вопросы.

1. Мы полагаем, что...

Здесь мы описываем то, что планируем разработать.

2. Для (кого)...

В этом блоке определяем целевую аудиторию и, если надо, даем оценку доли подобной аудитории в нашем проекте.

Это важный этап, потому что он позволяет потом ранжировать гипотезы по степени их полезности для проекта.

3. Чтобы добиться...

Важно определить, какой результат мы ожидаем от эксперимента.

Желательно, чтобы он выражался в чем-то конкретном. Не надо писать: «Должно стать лучше...» Нужно сформулировать свои ожидания так: «Улучшить [продукт] на 5%...»

4. Как измерим

Возможность измеримости результата — ключевой параметр проверки продуктовых гипотез. И если ранее мы описали, что мы будем измерять, то здесь описываем, как и с помощью каких инструментов мы это сделаем.

Какие сигналы будут указывать на то, что созданная нами возможность эффективна? Какие ключевые показатели (качественные или количественные) мы будем измерять, чтобы предоставить доказательства того, что наш эксперимент был успешен?

5. Влияние (положительное или отрицательное)

Этот блок введен, чтобы мы могли размышлять о гипотезе шире, чем только об одной задаче. Его необязательно заполнять.

ПРИОРИТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ

В большинстве компаний можно наблюдать множество симптомов одновременно. Это значит, что организация выиграет от улучшения различных направлений бизнес-процессов.

Важно! Как только вы почувствуете, что есть несколько процессов, которые нужно улучшить, как вы решите, какой процесс улучшать в первую очередь?

1. Создайте матрицу выбора процесса. В ней вы можете оценить каждый процесс на основе выбранных критериев: например, насколько легко будет изменить конкретный бизнес-процесс и сколько проблем он вызовет у клиентов, если не будет улучшен.

2. Оцените каждый проблемный процесс по шкале от 1 до 5:

- 5 — самый высокий балл;
- 1 — самый низкий балл.

Пример такого выбора вы можете увидеть в таблице «Матрица выбора процессов».

Процесс	Возможности для снижения издержек	Источник жалоб клиентов	Возможность улучшения	Простота улучшения	Источник недовольства сотрудников	Итого

Подведите итоги после оценки каждого процесса: самый высокий балл означает, что процесс нужно улучшить в первую очередь.

Рекомендации при расстановке приоритетов:

1. Определите, какие процессы наиболее важны для вклада вашей команды в общий бизнес. Проконсультируйтесь с внешними наблюдателями (клиентами и поставщиками) и с членами команды. Например, для компании, занимающейся лабораторными анализами, приоритетнее будут процессы связанные с обслуживанием клиентов и логистикой биоматериалов.
2. Установите приоритеты для процессов, которые оказывают наибольшее влияние на клиентов. Тот же пример с лабораторными анализами: процессы оформления пациента и взятия биоматериала будут приоритетнее отправки результатов, так как это начальная точка входа для покупателя, а отправка результата происходит практически без участия человека.
3. Выберите способ исправления, который принесёт максимальную отдачу при минимальных затратах. То есть что будет быстрее и дешевле (в перспективе в том числе) нанять 2 людей на складе для проверки наличия товара, или внедрить систему инвентаризации, которая будет автоматически проверять остатки. Ответ зависит от масштаба бизнеса.
4. Определите приоритеты бизнес-процессов, в которых дефекты дорого обходятся организации. Например, неспособность удовлетворить потребности клиентов, более высокие цены или удлинённые производственные циклы.
5. Важно улучшать процессы, которые негативно влияют на атмосферу в команде. Например, те, которые создают конфликты между членами и мешают им сосредоточиться на потребностях клиентов. Очень часто это процессы согласования.

ОПРЕДЕЛЯЕМ МАСШТАБ, ЦЕЛИ И СРОКИ ИЗМЕНЕНИЙ

После выявления процесса, нуждающегося в реорганизации, важно предварительно определить масштаб, цели и примерные сроки изменения (график). Величина изменения показывает, на что оно повлияет и на что не повлияет.

Когда говорив про масштаб, имеем в виду Какие функции затронет, сколько ресурсов потребуется на внедрение.

Например: изменений в процессе расчет зп, затронет сразу несколько подразделений (управление персоналом, бухгалтерия) и всех сотрудников (возможно изменения в днях выплаты, времени получения зп и т.д.). Изменения достаточно масштабны.

Определите, в какой степени предстоящие изменения бизнес-процессов согласуются с целями организации. Чётко укажите, как этот процесс соотносится с другими процессами и влияет на ключевые заинтересованные стороны (клиентов и поставщиков). Выразите желаемое улучшение в цифрах.

Например: стратегия компании (мобильное приложение) на ближайшие 5 лет - цифровизация. При этом изменение, которые вы можете предлагать - введение бумажных журналов заявок клиентов. Такое изменение абсолютно не бьется с целями компании, а вот внедрение инструмента аналитики данных по приложению - вполне.

Чтобы установить сроки изменений, выделите ключевые задачи, которые необходимо решить в рамках улучшения, и основных участников проекта. На основании предыдущего опыта или же по оценке главных ответственных лиц определите время, которое уйдет на оптимизацию.

Например: вам необходимо внедрить новое ПО - соберите команду разработки, аналитиков, тестировщиков, руководителей процесса, для которого внедряете ПО, и попросите их прикинуть сроки выполнения (все должны прикинуть разные варианты, чтобы выбрать оптимальную середину). Либо если вы уже внедряли похожее ПО - то ориентируйтесь на сроки прошлого опыта.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

1. Представьте ситуацию и ответьте на вопрос:

Недавно бизнес-аналитик устроился на руководящую должность в компании АА по организации туров на велосипедах. Девять месяцев назад компания начала предоставлять новую услугу: сотрудники начали использовать электронную почту для уведомления клиентов о новых турах и предлагали скачать сведения о текущих планах туров и подробные инструкции.

Сначала клиенты были довольны новой услугой. Однако в последнее время многие начали жаловаться на получение устаревшей туристической информации. Аналитик понимает, что проблема заключается в процессе обновления информации и редактирования списка рассылки. Но он не знал, как решить эту проблему. Что бы сделали вы?

2. Заполнить матрицу выбора процессов.

По каким критериям, кроме указанных в таблице, могут быть ранжированы предполагаемые к улучшению процессы?

В СЛЕДУЮЩЕЙ ЛЕКЦИИ:

1. Узнаем, как считать экономический эффект от инициатив;
2. Как приоритизировать инициативы для внедрения.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. *Business Process Management - Бизнес-процессы: Как все запущено и запутано. Глава Первая / Хабр (habr.com)*
2. *Оптимизация циклов в IT - Введение в технику оптимизации циклов / Хабр (habr.com)*

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ:

1. *Немного теории о бизнес-процессах / Хабр (habr.com)*
2. *Harvard Business Review - Руководство по улучшению бизнес-процессов - коллектив авторов*

3. *Визуализируйте работу, Доминика Деграндис*

4. [Роботизация](#)

5. [Цифровизация](#)