Основы моделирования бизнес-процессов.

HomeTask\_1. Введение в операционную модель.

Задание:

1. Пропишите простыми словами ключевые отличия бизнес-модели от операционной;

2. Перечислите самые важные, на ваш взгляд, элементы операционной модели и аргументируйте свой выбор.

1. Операционная модель отвечает на вопрос как мы будем осуществлять бизнес: кто будет работать в нашей компании, как мы будем осуществлять производство, какие инструменты нам для этого понадобятся. Бизнес-модель отвечает на вопрос, что мы делаем, больше про продукт или услугу: кто клиенты этой компании, как генерируется ценностные предложения, как генерируется прибыль компании.

Бизнес-модель — это широкое, верхнеуровневое понятие, которое описывает, что делает компания (например - заказная разработка мобильных приложений).

Операционная модель — это более детальное описание, как на практике будет реализована бизнес-модель. Она описывает всю деятельность компании.

1. Элементы операционной модели:
   1. Сервисная модель (процесс обслуживания клиентов). Цель бизнеса - получение прибыли. Нет клиентов - нет прибыли. Поэтому клиенты - самая важная часть бизнеса. Простое и понятное соглашение об уровне сервиса. Все должно быть задокументировано, все сроки, процессы. Должен присутствовать механизм обратной связи, чтобы понять на сколько сервис эффективен и устраивает внутренних или внешних клиентов.
   2. Процессная модель (как получаем продукт). Клиенту нужно продать наш продукт (товар или услугу), и мы должны четко понимать, как мы этот продукт получаем. Должен быть определен владелец процесса, который управляет процессом и который несет за это ответственность. Должна быть налажена коммуникация между всеми участниками процесса (общий чат, документооборот), все должны понимать за какой элемент процесса они отвечают, к кому они могут обратиться, если что-то пойдет не так.
   3. Персонал. Бизнес может функционировать в виде самозанятого или ИП, то есть персонал — это необязательный элемент. Можно самому делать сайты и продавать это, никого не нанимая. Но если персонал есть, то это тоже важный элемент, поскольку именно персонал производит продукт, который мы потом продаем. Кадровая стратегия должна быть определена, какие отделы, какие специалисты понадобятся. Нужно также проводить мотивацию персонала, чтобы улучшить эффективность и мотивировать выполнять большее количество задач. Карьерная лестница должна быть максимально прозрачна для каждого сотрудника, он должен понимать кем он может стать в потенциале через 1, 2, 5 лет. Сотрудник должен получать обратную связь об эффективности своей работы, о его сильных компетенциях или о том, что ему нужно улучшить. Очень важно наличие обучения в компании, чтобы сотрудник повышал свою квалификацию или овладел новыми навыками. В компании должна быть система привлечения новых сотрудников, должно быть понятно, где и как искать новых сотрудников.
   4. Организационная структура. Это уже производная от персонала. Если в компании 1–3 человека, то орг. структура не так важна - не имеет значения, как называются должности, важнее - чем человек занимается фактически. Но при росте размера компании значение организационной структуры возрастает, т. к. персоналом нужно управлять. Четко определена зона ответственности каждого сотрудника, то есть каждый сотрудник знает, что входит в зону его ответственности, где его обязанности начинаются и где они заканчиваются. Кому он подчиняется, кто ему подчиняется, эта иерархия должна быть максимально прозрачна и понятна каждому сотруднику. В этой структуре должно быть подразделение ответственного за совершенствование бизнес-процессов.
   5. Методология и нормативная база. По аналогии с предыдущими пунктами - для маленьких компаний не так важны внутренние документы. Например, в стартапе из 2–3 человек не нужно письменное описание каких-либо процессов или четкое распределение обязанностей - все вопросы можно решать по договоренности в целях развития бизнеса. При росте размера компании документы должны быть стандартизированы, не должны нарушать законодательство страны и устав компании. Документы должны быть в едином шаблоне. Каждый процесс должен быть зарегламентирован, должны быть указаны ответственные, сроки и т.д.
   6. ИТ-инфраструктура. Тут зависит от размера бизнеса. Для многих современных бизнесов, особенно работающих удаленно, это обязательный элемент. Для каждой компании актуально наличие электронного документа оборота, по возможности отказаться от бумажных носителей, для документов использовать электронную подпись. Для повторяющихся, рутинных процессов нужно использовать автоматизацию. Полноценное использование программного обеспечения (ПО) и оборудования, чтобы исключить не нужного простоя. В идеальном варианте все ПО и все оборудование используется на 100%.
   7. Внутренние контроли. Необходимость возникает по мере роста и развития компании. В компании должен проводиться внутренний аудит, внешний аудит. Должна быть система согласования, контроля качества. Все операции контроля, которые можно автоматизировать, нужно автоматизировать, чем меньше человеческого фактора, тем лучше. Все контроли должны быть стандартизированы. Контролировать нужно только процессы, которые действительно требуют контроля с целью избежать риска появления ошибки.
   8. Непрерывное совершенствование. Чтобы что-то совершенствовать, его надо сначала создать, запустить, и посмотреть, как это работает. Если мы создаем мобильные приложения на заказ, и, например, еще не внедрили процесс разработки на flutter, то и совершенствовать в этом процессе пока нечего. На мой взгляд, важнее создать некий MVP, а уже потом совершенствовать. Важно внедрение культуры в компании, которая будет поощрять инновации, инициативы от сотрудников, чтобы в компании был открытый диалог, предлагать идеи для оптимизации процессов. Внедрение технологии непрерывного совершенствования Lean и 6 Sigma.