

Введение в бизнес- процессы





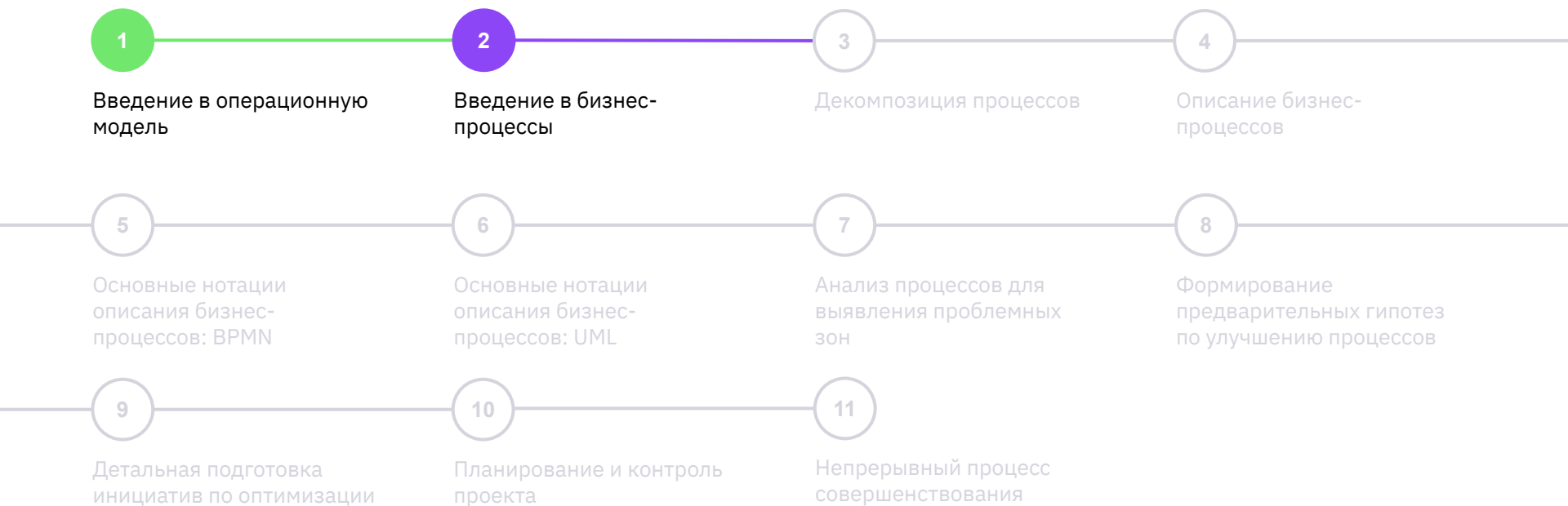
Алина Загидуллина

Head of digital products, РЖД-Медицина

- ✨ >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 VK (раньше 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






План курса





Что будет на уроке сегодня

-  Узнаем, что такое бизнес-процесс и какие у него характеристики;
-  Поговорим про то, для чего необходимо моделировать бизнес-процессы;
-  Изучим основные виды бизнес-процессов.



Бизнес-процесс



Примеры бизнес-процессов

- На почту приходит заявка от клиента, и менеджер идёт по скрипту: звонит, согласовывает условия оплаты, доставку, другие детали
- Поставщик еженедельно привозит в магазин партию мороженого
- Перед тем как отправить договор клиенту, текст согласовывают у юриста

Всё это – бизнес-процессы



Примеры бизнес-процессов

- ⚡ Обычно бизнес-процесс визуализируют в виде блок-схемы, то есть в графическом виде с подробным описанием каждого шага

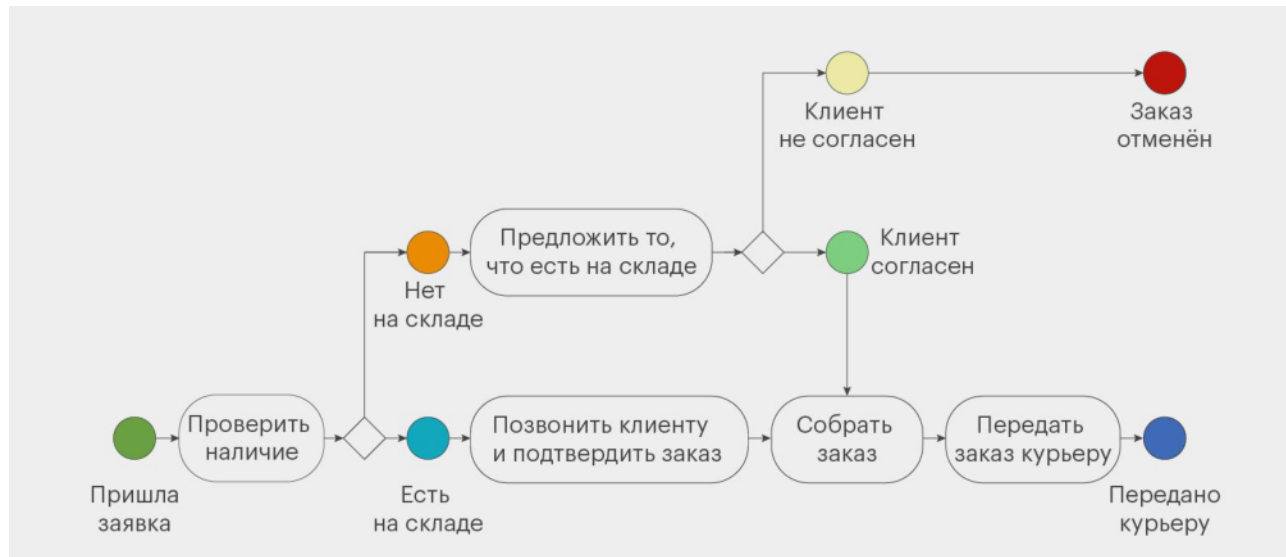
Так, например, выглядит *упрощённый алгоритм бизнес-процесса в интернет-магазине*:





Примеры бизнес-процессов

- ⚡ Чтобы получить полный алгоритм процесса, описывают все возможные варианты действий в случае, если что-то идёт не по плану: например, решают, что делать, если клиент заказал товар, а его нет на складе





Составляющие бизнес-процесса



Стартовое событие

Некий триггер для начала
процесса

Алгоритм выполнения

Логика процесса

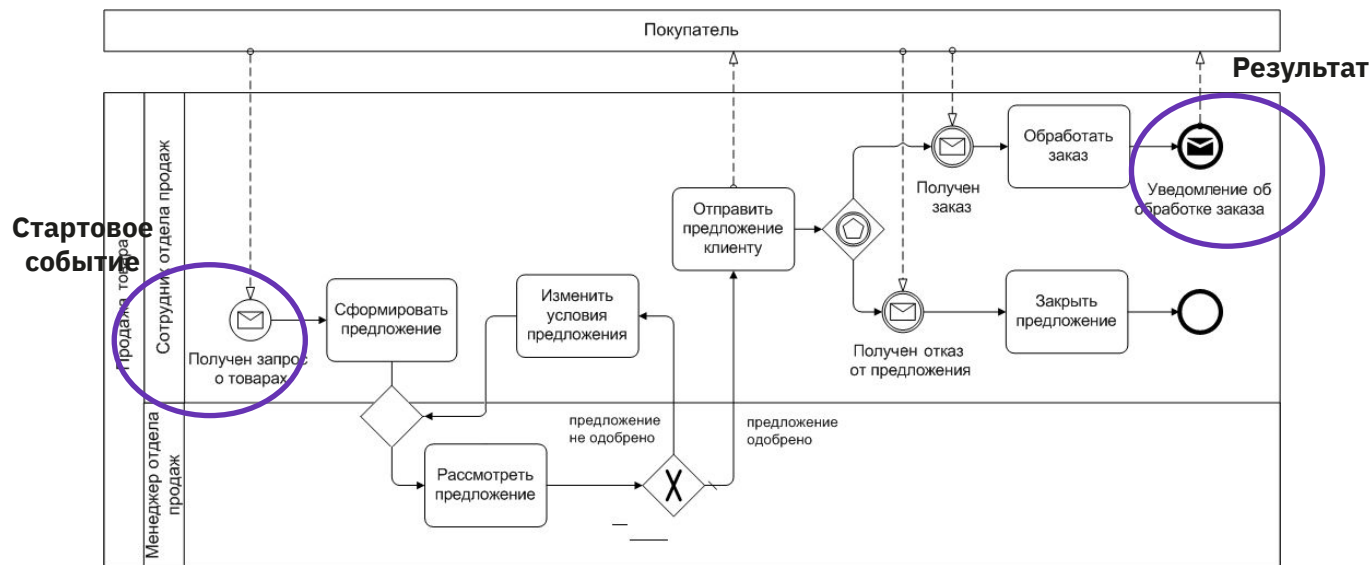
Результат

Итог процесса



Составляющие бизнес-процесса

Последовательность шагов и логика процесса – это **алгоритм выполнения**





Характеристики бизнес-процессов

1

результативность

характеризует соответствие результатов процесса нуждам и ожиданиям потребителей

2

определенность

отражает степень, с которой реальный процесс соответствует описанию

3

управляемость

характеризует степень, в которой производится управление выполнением процесса производства требуемых продуктов/услуг, отвечающих определенным целевым показателям



Характеристики бизнес-процессов

4

эффективность

отражает, насколько оптимально используются ресурсы при достижении необходимого результата процесса

5

повторяемость

характеризует способность процесса создавать выходные потоки с одинаковыми характеристиками при повторных его реализациях

6

гибкость

способность процесса приспосабливаться к изменениям внешних условий, перестраиваться так, чтобы не снижались ни результативность, ни эффективность



Характеристики бизнес-процессов

7

стоимость процесса

определяет совокупную
стоимость выполнения функций
процесса и передачи результатов
от одной функции к другой



Бизнес-процесс всегда происходит **с участием людей**.
Полностью автоматизированный процесс — это
технология.



Бизнес-процесс обязательно описан. Без описания
он таковым не является.



Началом бизнес-процесса всегда является внешнее событие

внешним оно должно являться к нам как к поставщику результата, а не как к бизнесу/компании/семье и т.д.

Окончанием бизнес-процесса всегда является ценностный результат для потребителя

если результат не достигается при описании процесса, значит процесс еще не закончен, и его нужно описывать до тех пор, пока не придем к финалу



Типы бизнес-процессов

Операционные

основная деятельность организации, которая создает поток доходов - создание продуктов/услуг и их добавленной стоимости

- снабжение
- производство
- маркетинг
- продажи
- и пр.

Поддерживающие

обслуживание организации

- бухгалтер
- управление персоналом
- service desk

Управляющие

бизнес-процессы, управляющие функционированием системы

- корп. управление
- стратегический менеджмент



Разбор примера

Возьмем к примеру компанию-маркетплейс (аналог Ozon, Yandex.Market)



Итак, **основные процессы** - процессы, ради которых начинали бизнес и которые приносят прибыль. Это, например, производство, оказание услуг, продажа товаров.

Какие процессы будут основными в нашем примере?



Разбор примера

Какие процессы будут основными в нашем примере?

- **Управление продавцами:** регистрация, онбординг, валидация
- **Управление ассортиментом:** добавление товаров продавцами, публикация товара, валидация, модерация контента, анализ цен предложений
- **Управление акциями и специальными предложениями:** создание акции, применение акции на корзину покупок
- **Управление заказами:** оформление заказа (разными способами), подтверждение, упаковка и отправка, доставка и оплата, обратная связь
- **Управление отменами:** отмена, рекламации, возврат
- **Управление денежными средствами:** пополнение счета, взаиморасчеты, холдирование комиссии, списание комиссии, возврат комиссии, возврат неиспользованных денежных средств



Разбор примера

- ⚡ **Очень важно на самом первом этапе именно разобраться в основных процессах** — без них компания не сможет получать доход

Если мы в нашем примере не организуем работу продавцов, то их просто не будет в нашем сервисе, а значит маркетплейс не будет получать доход

- ⚡ К тому же **если основные процессы отлажены плохо, клиент будет недоволен**

Допустим, ИП производит кухни на заказ. Один из основных процессов — поставка итальянских столешниц из бука. Предприниматель обещает монтаж через месяц после предоплаты, но поставщики подводят — столешницы приезжают через три месяца. Сроки сорваны, клиент ругается. Причина — плохая отладка основного бизнес-процесса.



Разбор примера

Вспомогательные процессы помогают поддерживать основные процессы, но напрямую денег не приносят. Это, например, обслуживание конвейера на фабрике, ведение бухучёта, работа юристов.

Какие процессы будут поддерживающими в нашем примере?



Разбор примера

Какие процессы будут поддерживающими в нашем примере?

- **Поддержание инфраструктуры:** планирование бюджета, управление финансами, бухгалтерский учет, юридическое обеспечение, отчетность
- **Техническое обеспечение:** содержание офисов и цехов, сервисное обслуживание оборудования
- **Информационное обеспечение:** внедрение систем контроля и безопасности, управление хранением и получением информации
- **Документооборот**
- **Управление персоналом:** создание и управление стратегией человеческих ресурсов, развитие и подготовка работников
- **Экономическая безопасность**
- **Экология:** мероприятия по охране окружающей среды



Разбор примера

Управленческие процессы: операции по управлению остальными процессами. С их помощью ничего не производят, но без них ничего не работает.

К ним относятся: составление плана продаж, подготовка квартальных отчётов, обсуждение и принятие решений

Иногда также выделяют **процессы развития** – совершенствование бизнес-системы компании: внедрение бережливого производства, новейших технологий, реинжиниринг и модернизация



Процессы в компаниях



- ⚡ **В каждой компании свои бизнес-процессы** – не существует единого шаблона, т.к. каждый бизнес индивидуален

Разберем на примере

Возьмем два салона красоты – «Ноготочки» и «Маникюр 24/7», оба ведут предварительную запись клиентов:

«Ноготочки»

- обрабатывают заявки по телефону и записывают данные о клиентах в общий журнал

«Маникюр 24/7»

- запись через сайт, в мессенджерах или соцсетях
- используют CRM, которая по SMS напоминает клиентам, в какой день и на какое время они записаны

Да, у обоих салонов красоты одинаковый набор и качество услуг, **но процесс записи у «Маникюр 24/7» отлажен лучше**



Зачем нужно управлять бизнес-процессами



- ⚡ Чтобы в компании всё работало по плану, а бизнес не терял деньги, **процессами нужно управлять**

Три главных результата, которые даст управление процессами:

- **Систематизация и отладка работы**
Если бизнес запущен, процессы уже существуют сами по себе. Управление помогает собрать их в единый механизм и заставить работать на стратегическую цель. Каждый процесс нужно настроить так, чтобы он давал частный результат и одновременно повышал эффективность всего бизнеса.
- **Визуализация**
Позволяет увидеть, кто какие задачи выполняет, где и с помощью чего. Это помогает найти уязвимости бизнеса, избавиться от дублирующих операций и понять, какие процессы можно оптимизировать.
- **Стандартизация**
Если на каждый процесс в компании есть инструкция, сотрудники быстрее решают задачи, а новичкам проще освоиться



Как управлять бизнес-процессами



- ⚡ Существуют различные подходы, но один из самых популярных – **DMAIC: Define, Measure, Analyze, Improve, Control**

Подход предполагает пять этапов управления:

- **Define — определение**
Выделяем и подробно описываем бизнес-процессы компании. Уточняем, кто участвует, какие документы нужны, какие используются ресурсы.
- **Measure — измерение**
Определяем метрики: сколько стоит процесс, сколько он длится, сколько людей участвует, сколько раз в квартал или в год он повторяется
- **Analyze — анализ**
Смотрим на показатели эффективности и изучаем процесс: что можно улучшить, ускорить, оптимизировать
- **Improve — совершенствование**
Модифицируем процессы и внедряем их в работу
- **Control — контроль**
Снова снимаем метрики, смотрим результаты, делаем выводы. Если что-то пошло не так — повторяем все циклы DMAIC заново



Основные участники управления бизнес-процессами

- **Архитектор процессов**
Отвечает за описание и проектирование бизнес-процессов
- **Процессный аналитик**
Отвечает за построение, внедрение, мониторинг и оптимизацию бизнес-процессов
- **Владелец процесса**
Отвечает за исполнение бизнес-процесса от начала до конца, в соответствии с определенными целевыми показателями эффективности и в конечном итоге за создание ценности для потребителя



Потребитель бизнес-процесса



Потребитель процесса – это
субъект, который использует результаты процесса

Потребитель бывает внешним и внутренним по отношению к организации:

- **Внешний** характерен для материального взаимодействия. Так, внешним потребителем будет клиент, которому вы продаёте товар или оказываете услугу
- **Внутренний** потребитель находится в самой организации и решает отдельные задачи внутри коллектива

Примеры:

- *Есть бухгалтер, который начисляет зарплату, — потребителем его процесса будет сотрудник. Он эту зарплату получит.*
- *Есть менеджер, который составляет отчёт по продажам, — потребителем процесса будет вышестоящий начальник. Он будет использовать результаты отчёта для принятия решений.*



Назначение процессного моделирования



Внешние триггеры

- **Изменение законодательства**
например, принятие закона о применении электронных трудовых книжек или участие в проекте по тестированию инициатив.
- **M&A**
например, компанию поглощает крупный холдинг, и для установки корпоративных программ и внедрения общего корпоративного управления необходимо выстроить бизнес-процессы в соответствии с общим подходом холдинга. Для того, чтобы понимать, как изменить существующую ситуацию, ее необходимо описать “как есть”, то есть смоделировать все существующие бизнес-процессы.
- **Обратная связь от клиентов**
- **Форс-мажоры**



Принятые решения об улучшении, оптимизации, кризис-менеджмент

- **Фиксирование** текущего состояния деятельности компании для принятия дальнейших решений.
- **Оптимизация.** В компании может быть поставлена цель по оптимизации основным или поддерживающих процессов. Автоматизация является одним из способов оптимизации.
- **Автоматизация.** В компании просто может быть принято решение об автоматизации всего, оно может быть продиктовано как актуальными трендами, так и амбициозностью руководства. Для того, чтобы понимать, как автоматизировать, необходимо сначала зафиксировать то, что придется автоматизировать.
- **Изменение технологии работы.** Принятие решения о реструктуризации бизнеса или изменении организационной структуры компании. Ситуация примерно такая же, как в случае со сделками поглощения и объединения, за исключением того, что речь больше идет о передаче описания существующей ситуации в конкретной функции, а не компании в целом.



Аудит

- **Аудит.** Экспертная проверка финансовой и хозяйственной деятельности компании. Может быть как внешний так и внутренний, нацеленный на проверку законности, эффективности, подтверждению применяемых технологий для получения каких-либо премий и/или подтверждения доходов-расходов при проверке регуляторами.
- **Аудит рейтинговых компаний** для присвоения ранкинга/рейтинга.
- **Аудиторские заключения** являются основой принятия решений **на фондовых рынках.**



Оптимизация бизнес-процессов



Оптимизация бизнес-процессов – это

любое их изменение, которое даёт положительный результат

Например:

- упрощение или ускорение работ
- повышение производительности сотрудников
- снижение затрат



Моделирование и описание бизнес-процессов — это тоже

оптимизация: если раньше не было понятных алгоритмов и инструкций, а теперь они есть, то процесс улучшен



Как понять, что процессы пора оптимизировать?

⚡ В идеале оптимизацию бизнес-процессов проводят по результатам их анализа:

Проанализировали процессы → получили рекомендации → начали оптимизировать

6 причин провести оптимизацию бизнес-процессов:

- Штат растёт, а результаты падают
- Время на выполнение привычных операций заметно выросло
- Рутинные операции отнимают у сотрудников треть рабочего времени или больше
- Нет контроля — непонятно, как отслеживать выполнение и результат процесса
- Растёт количество отрицательных отзывов от клиентов
- Нет показателей эффективности — непонятно, как оценивать работу менеджеров



Как оптимизировать бизнес-процессы?

- ⚡ Оптимизация — один из этапов работы с бизнес-процессами. Когда схемы ещё не составлены, а анализ не проведён, то и оптимизировать нечего. **Поэтому начинать необходимо с моделирования — описания процессов «как есть» и анализа узких мест** и только после этого переходить к оптимизации.

Лучше действовать в такой последовательности:

- На основе анализа нарисовать карту идеального процесса — как всё должно работать
- Составить перечень изменений — какие поправки нужно внести в процессы, чтобы получить желаемый результат
- Составить график изменений
- Приступить к оптимизации



Распространённые проблемы и их решение при оптимизации

- ⚡ Рассмотрим самые **распространённые проблемы**, с которыми сталкиваются все организации на разных этапах своего развития, а также **результаты их решения с помощью описания и оптимизации бизнес-процессов**

Проблема

- **Финансовые показатели**
 - Низкие продажи по продуктовым бизнес-процессам
 - Высокая себестоимость бизнес-процессов и продуктов
 - Большие издержки

Решение и результаты

- ✓ Повышение продаж по продуктовым бизнес-процессам на 20% и более
- ✓ Снижение себестоимости (издержек) бизнес-процессов на 15% и более



Распространённые проблемы и их решение при оптимизации

Проблема

- **Управление**
 - Проблемы с распределением ответственности в бизнес-процессах
 - Отсутствие полной и точной информации о работе подразделений и бизнес-процессов
 - Неэффективные управленческие решения

Решение и результаты

- ✓ Повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности организации на всех уровнях
- ✓ Создание единого электронного центра управления организацией
- ✓ Чёткое распределение ответственности во всех бизнес-процессах и процедурах



Распространённые проблемы и их решение при оптимизации

Проблема

- **Управление продуктами**
 - Длительная разработка продуктов
 - Неэффективная продуктовая линейка и маркетинговые процессы
- **Качество и операционные риски**
 - Большое количество ошибок в бизнес-процессах и работе сотрудников
 - Большое количество претензий клиентов
 - Убытки из-за операционных рисков

Решение и результаты

- ✓ Быстрый вывод новых продуктов в продажу (от идеи до первой продажи - срок 2 недели)
- ✓ Оптимизация продуктовой линейки и маркетинговых процессов
- ✓ Снижение количества операционных рисков на 30% и более
- ✓ Снижение количества претензий клиентов на 20% и более
- ✓ Индекс удовлетворённости клиентов (по опросам) 90% и более



Распространённые проблемы и их решение при оптимизации

Проблема

- **Развитие филиальной сети и точек продаж**
 - Неоптимальная и недостаточная филиальная сеть
 - Неэффективное взаимодействие головного офиса и филиалов
- **Технологии**
 - Слабая автоматизация бизнес-процессов
 - Несоответствие технологий требованиям рынка и клиентов

Решение и результаты

- ✓ Возможность быстро и эффективно тиражировать бизнес (создавать дополнительные отделения и офисы)
- ✓ Организация эффективного взаимодействия головного офиса и филиалов (логистика документов, бюджетирование и т.д.)
- ✓ Построение эффективной системной архитектуры на основе бизнес-процессов, внедрение новых систем
- ✓ Контроль автоматизации бизнес-процессов



Распространённые проблемы и их решение при оптимизации

Проблема

- **Управление персоналом**
 - Проблемы из-за увольнения или отсутствия ключевых сотрудников
 - Высокая текучесть кадров
 - Недостаточная производительность труда
 - Неоптимальная организационная структура банка
 - Неэффективное обучение персонала (новые бизнес-процессы или изменения не доводятся до сотрудников), низкая квалификация сотрудников

Решение и результаты

- ✓ Уменьшение зависимости от персонала, электронная база знаний для сотрудников
- ✓ Повышение эффективности работы персонала и руководителей
- ✓ Оптимизация организационной структуры и численности персонала
- ✓ Эффективная система обучения персонала на основе бизнес-процессов, включая тестирование



Распространённые проблемы и их решение при оптимизации

Проблема

- **Время**
 - Большое время и задержки при выполнении бизнес-процессов
 - Разные подразделения дублируют работы по описанию бизнес-процессов

Решение и результаты

- ✓ Снижение времени (длительности) бизнес-процессов на 25% и более
- ✓ Централизация описания бизнес-процессов экономит время сотрудников разных подразделений



Пример кейса



Разберем на реальном бизнесе **как бизнес-процессы могут повлиять на компанию и почему они вообще так важны**

asos

⚡ Как вы думаете, **на какой бизнес-процесс компании затрачивается больше всего времени?**



 Как вы думаете, **на какой бизнес-процесс компании затрачивается больше всего времени?**

Ответ: не на логистику или маркетинг, а на внутренние процессы – оформление и идентификацию сотрудников

Почему?

- Каждый раз, когда новый сотрудник приступает к работе, нужно обеспечить ему доступы к необходимым службам, защитить его личные данные и сделать так, чтобы он быстрее влился в работу
- С увольнением так же – удалить информацию о сотруднике, закрыть ему доступы, убрать из общих чатов

В базах ASOS собраны терабайты конфиденциальных данных – поэтому каждый HR-процесс нужно проводить с соблюдением максимальных правил безопасности. Все это занимает массу времени и, конечно, нередко ошибки из-за человеческого фактора.



⚡ Какое же решение нашли ASOS для улучшения процесса?




Ответ: внедрить систему, которая обеспечивала бы безопасность конфиденциальных данных и автоматизировала бизнес-процессы. Этим решением для ASOS стал Microsoft Azure AD – облачный сервис для управления идентификацией сотрудников и уровнями доступа.

Какой итог от улучшения процесса?

- С помощью внедрения системы кибербезопасности, ASOS снял с себя головную боль по рутинным внутренним процессам. Автоматическая регистрация и идентификация в приложениях экономит массу времени сотрудникам, а ошибки из-за человеческого фактора сведены к минимуму. Все данные хранятся в облаке, поэтому сотрудник может получить к ним доступ с любого устройства – что очень актуально для международных компаний и удаленной работы.
- Важно понимать, что все это в первую очередь благодаря документированию самого процесса, подсчету затрат на него (временных, стоимостных), с помощью которого стало понятно, что процесс действительно нуждается в улучшении и сможет принести огромный эффект для компании



Итоги урока

-  Мы узнали подробнее про бизнес-процесс, разобрали его ключевые характеристики;
-  Поняли, для чего необходимо моделировать бизнес-процессы;
-  Изучили основные виды бизнес-процессов.



Вопросы?

Вопросы?







Вопросы?





На следующем уроке

-  Узнаем, что такое декомпозиция бизнес-процессов, для чего она нужна и как её делать;
-  Разберёмся, какие существуют уровни бизнес-процессов;
-  Научимся разделять бизнес-процессы на эти уровни;
-  Узнаем, что такое сквозной бизнес-процесс.



Спасибо за внимание!