

# Формирование предварительных гипотез по улучшению процессов





## 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

1

Введение в операционную модель

2

Введение в бизнес-процессы

3

Декомпозиция процессов

4

Описание бизнес-процессов

5

Основные нотации описания бизнес-процессов: BPMN

6

Основные нотации описания бизнес-процессов: UML

7

Анализ процессов для выявления проблемных зон

8

Формирование предварительных гипотез по улучшению процессов

9

Детальная подготовка инициатив по оптимизации

10

Планирование и контроль проекта

11

Непрерывный процесс совершенствования



## Что будет на уроке сегодня

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



# Гипотезы

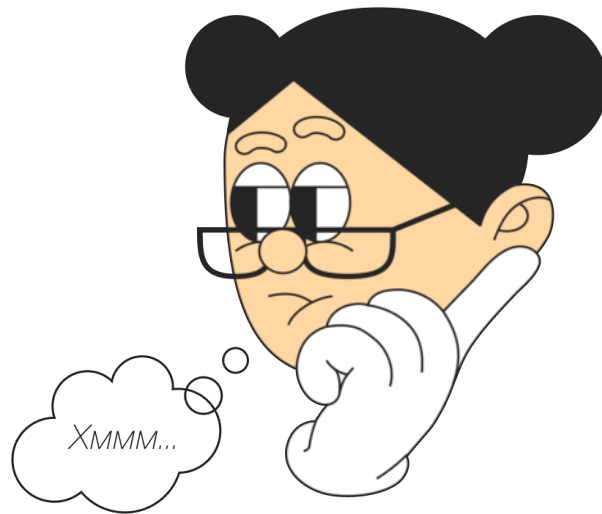


## Что такое гипотеза?

Гипотеза – это ваше предположение о том, почему конкретное решение будет успешным.

Примеры:

- *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%*

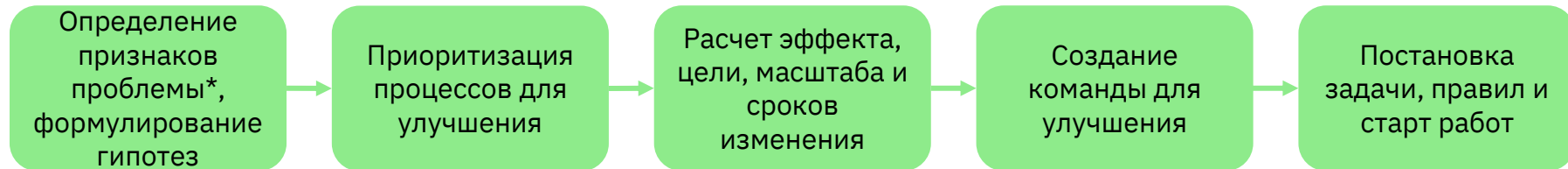




Формулирование таких гипотез - это первоначальный шаг в плане по оптимизации бизнес-процессов

## Как выглядит план целиком?

Полноценно для оптимизации бизнес-процессов необходимо выполнить следующие действия:



(симптомы, которые  
нужно устранить в  
процессе)

Этапы, на которых происходит формулирование гипотез, их корректировка, приоритезация и расчет эффекта.

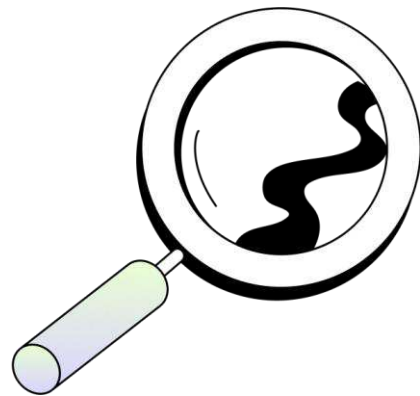




# Фиксирование проблемы

## 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.



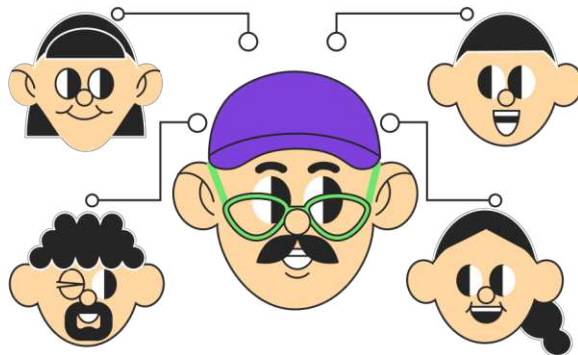
В тех частях процесса, где отмечены эти признаки, нам необходимо придумать способы улучшения (сформулировать гипотезы)

## Где брать идеи для гипотез?

1

### Способ 1. Спросите мнение заинтересованных лиц

Организируйте встречи со всеми заинтересованными сторонами. Заинтересованные стороны — это люди, на которых влияет процесс, которые заботятся о нём и участвуют в нём.





## Где брать идеи для гипотез?

2

### Способ 2. Проанализируйте чужой опыт

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.



Такой способ называется - **БЕНЧМАРКИНГ**



## Бенчмаркинг

это изучение всех процессов, происходящих на рынке: предлагаемые товары или услуги, актуальные методы работы, покупательский спрос. Анализ происходит на основании предложений конкурентных компаний.

- Неформальный бенчмаркинг (общение с коллегами, консультации с экспертами, общение с представителями других организаций, онлайн базы данных / публикации о бенчмаркинге и т.д.)
- Формальный бенчмаркинг (бенчмаркинг производительности, бенчмаркинг наилучшей практики)



## Где брать идеи для гипотез?

3

### Способ 3. Инструменты автоматизации, RPA, digital

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

*Пример:*

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.

*Пример:*

Все проверки контрагента проводит программный робот. Робот проверяет выписку и ЕГРЮЛ, сайт Госзакупок, Федеральный реестр сведений о банкротстве на предмет нахождения поставщика в черном списке.



## Диджитализация

**Цифровизация** - это подход к автоматизации процессов, который базируется на получении новых источников данных и на создании новых аналитических инструментов.

*Пример:*

Сеть пиццерий Domino's сконцентрировалась на отзывах клиентов, чтобы устранить все 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.





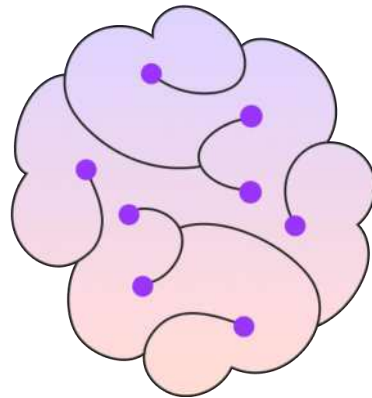


## Где брать идеи для гипотез?

4

### Способ 4. Организуйте мозговой штурм

Во время мозгового штурма постарайтесь забыть блок-схему процесса в её нынешнем виде, иначе реальность помешает генерации новых идей.

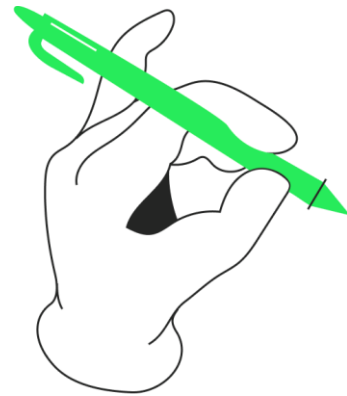




## Формулирование гипотезы

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

1. Мы полагаем, что...
2. Для (кого)...
3. Чтобы добиться...
4. Как измерим
5. Влияние (положительное или отрицательное)





# Приоритизация процессов для улучшения



## Как выделить приоритетный процесс для оптимизации?

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

1. Создайте матрицу выбора процесса.

Процесс	Возможности для снижения издержек	Источник жалоб клиентов	Возможность улучшения	Простота улучшения	Источник недовольства сотрудников	Итого
Процесс 1						
Процесс 2						

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



## Рекомендации для приоритизации

- 💡 Определите, какие процессы наиболее важны для вклада вашей команды в общий бизнес. Проконсультируйтесь с внешними наблюдателями (клиентами и поставщиками) и с членами команды.
- 💡 Установите приоритеты для процессов, которые оказывают наибольшее влияние на клиентов.
- 💡 Выберите способ исправления, который принесёт максимальную отдачу при минимальных затратах.
- 💡 Определите приоритеты бизнес-процессов, в которых дефекты дорого обходятся организации. Например, неспособность удовлетворить потребности клиентов, более высокие цены или удлинённые производственные циклы.
- 💡 Важно улучшать процессы, которые негативно влияют на атмосферу в команде. Например, те, которые создают конфликты между членами и мешают им сосредоточиться на потребностях клиентов.



Масштаб, цели, сроки улучшений



**После выявления процесса, нуждающегося в реорганизации, важно предварительно определить масштаб, цели, примерные сроки изменения и конечно же, экономический эффект**

#### **Масштаб**

Какие функции затронет, сколько ресурсов потребуется на внедрение

#### **Цели**

Определите, в какой степени предстоящие изменения бизнес-процессов согласуются с целями организации

#### **Сроки**

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.

#### **Эффект**

*Разберем отдельно на следующем уроке*

## Представьте ситуацию

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.







## Ответьте на вопросы

- 🔍 Что бы сделали вы?
- 🔍 По каким критериям, кроме указанных в таблице, могут быть ранжированы предполагаемые к улучшению процессы?





## Итоги урока

- 📌 Разобрали, как определить области для улучшения бизнес-процесса;
- 📌 Узнали, с какого бизнес-процесса стоит начать оптимизацию;
- 📌 Выяснили, откуда брать идеи для гипотез.



Вопросы?

Вопросы?



Вопросы?





## На следующем уроке

- 📌 Узнаем, какие есть методологии оптимизации и как их применять на практике;
- 📌 Научимся считать экономический эффект для инициатив по оптимизации;
- 📌 Разберемся, как приоритизировать оптимизационные инициативы.



Спасибо за внимание!