

## УРОК 4. ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

**ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ** – это набор констант и показателей, которые определяют процессы в бизнесе, и, тем самым:

1. Расходы в финплане
2. Выручку на этапе после заключения сделки (например, возвратность кредитов)

Если показатель не меняется со временем – это **константа**, если меняется – **операционный** показатель.

Основные операционные показатели – это:

1. **НОРМЫ РАСХОДА РЕСУРСОВ НА ЕДИНИЦУ ПРОДУКЦИИ ПРОЦЕССА** (денег, времени, материалов)
2. **ЦЕНА РЕСУРСА**
3. **СКОРОСТЬ ПРОТЕКАНИЯ ПРОЦЕССОВ** (оборачиваемость столов, оборачиваемость ресурсов и т.д.)
4. **КПД ПРОЦЕССОВ** (% брака, % усушки и т. д.).

Например, для производства сыра ключевыми показателями являются:

- объем молока, идущий на 1 кг сыра
- цена 1 литра молока
- время выдержки сыра до продажи

для торговли

- оборачиваемость запасов

для ресторана

- оборачиваемость стола (или средняя длительность посещения)

## 1. ВЫДЕЛЯЕМ КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ И ПОДПРОЦЕССЫ БИЗНЕСА И ИХ РЕЗУЛЬТАТЫ:

A. ПРОИЗВОДСТВО (единица каждой готовой продукции)

i. Закупка (сделка по закупке)

ii. ...

B. ПРОДАЖИ (после того, как построим модель продаж) (продажа)

i. .

C. ЛОГИСТИКА (отгрузка)

i. ...

**D. УПРАВЛЕНИЕ**

<u>Производство</u>	Единица продукции	
<b><u>Выполненный контракт на результат по математике</u></b>	Выполненный контракт	69 341 Р
<b><u>Отработка контракта на результат по математике</u></b>	Отработанный контракт	55 896 Р
- длительность контракта, мес		7
<b><u>Занятия по математике (проверка + разбор ДЗ)</u></b>	Проведенное занятие	308 Р
- Преподаватель математики, ресурс, ч		130
- Преподаватель математики, цена с налогами, мес		80 000 Р
- Количество ДЗ на контракт		95
- Занятий в неделю с учеником		3
- Трудозатраты на ученика у месяц, ч		8,6
- Максимальное кол-во учеников		15
<b><u>Проверка ДЗ</u></b>		103 Р
- Время на проверку ДЗ, мин		10
<b><u>Разбор ДЗ</u></b>		205 Р
- Время на разбор ДЗ, мин		20
<b><u>Разбор промежуточного контроля</u></b>	Разобранный пром.контроль	1 128 Р
- Количество контроля на контракт		7
- Количество контролей в месяц		1
- Время на проверка промежуточного контроля, мин		20
- Время на разбор контроля, мин		90

Очень часто бизнес настраивает организационную структуру и систему мотивации таким образом, чтобы были **ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА КЛЮЧЕВЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ** показатели и **БОНУСИРОВАНИЕ** им привязывалось к значениям этого показателя

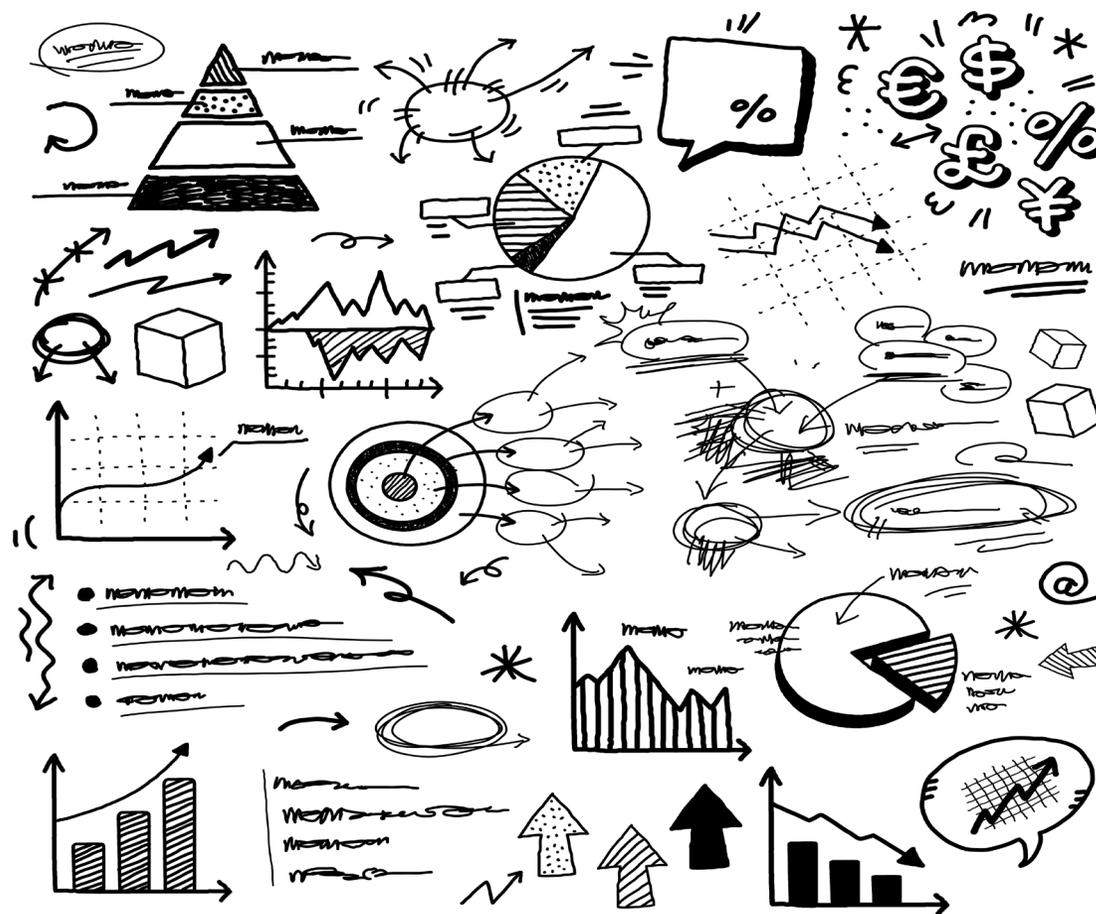


НЕ СТОИТ ПУТАТЬ С **ИТОГОВЫМИ** ПОКАЗАТЕЛЯМИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА.

Ключевое отличие – последние отражают финансовый результат в расчете на какую-либо единицу ресурса:

1. Выручка с  $1\text{ м}^2$
  2. Выручка на 1 сотрудника
  3. Прибыль на вложенные инвестиции
- И т.д.





СПАСИБО ЗА **ВНИМАНИЕ**

