



Урок. 6. Планирование процессов и длящаяся модель операций

2021



Состав модели по каждому процессу

1. Общую опермодель разделяем на процессы. План по процессу:
 - a. План управляющих показателей
 - b. План объемов выходных продуктов (продукция)
 - c. Ресурсный план (что требуется)
 - d. Финансовый план (опционально):
 - i. расходный, если только расходы
 - ii. доходный, если процесс генерирует доходы
2. Строим показатели не в моменте, а в динамике.
3. Меняем в финплане привязки





Изменения ключевых показателей по процессу и учет факторов влияния

Выделяем факторы влияния на показатели (план действий, действия конкурентов, инфляция и т.д.).

1. Вносим в модель изменения показателей под влиянием выделенных факторов

Каждая задача (действие) в плане действий должно прямо (в 1 шаг) или опосредованно (например, сокращать риски, увеличивать пропускную способность, улучшать конверсию или производительность и т. д.) влиять на какой-то из показателей модели.

Если вы не можете сказать, на что и как влияет задача – ее делать НЕ НУЖНО!

Актуальный ассортимент

Размер ассортимента товаров (количество карточек товаров), продающихся в настоящий момент на рынке и имеющихся в каталоге Платформы. Жизненный цикл товара в электронике составляет 6-24 месяца (пока товар продается) в зависимости от категории, в неэлектронике – 12-36 месяцев. Средняя величина по электронике – 15 месяцев, по всему ассортименту – 18 месяцев (см. расчет в Приложении 2). В модели мы пессимизируем это значение до 12 месяцев. По истечении жизненного цикла (когда модель перестает поставаться на рынок) модель отправляется в «архив» товаров (раздел на сайте, где доступны товары за всю историю продаж, на которые не было офферов 6 и более месяцев).

Параметр «Размер актуального ассортимента» напрямую линейно управляет 2 видами трафика: покупной трафик с Я.Маркета и поисковый трафик. Поисковым - через параметры «Количество поискового трафика на 1 актуальную карточку». Таким образом, инвестирование ассортимента является инвестированием роста трафика в проекте.

На настоящий момент размер актуального каталога составляет 60.000 товаров.

ФОТ на 1 заказ
Показатель отражает стоимость труда и налогов по обработке 1 вошедшего в Колл-центр заказа. В декабре 2012 года этот показатель составляет 100 рублей. На 1 квартал 2013 года эта величина заложена в 90 рублей, далее на 2012 – 80 рублей. В 2014 году – 75 рублей, в 2015 году – 70 рублей.

Экономия будет достигаться за счет:

1. Увольнения в январе 30% наиболее некавалифицированных и непроизводительных сотрудников ИЦ.
2. Увеличения количества заказов, оформляемых на сайте (с 68% до 75%) и обрабатываемых автоматически (роботом, а не человеком) с 22% (от общего количества заказов) до 30%.
3. Автоматизации порядка обработки заказов в ИЦ – это позволит сэкономить 20% рабочего времени продавцов, которое они тратят на «подготовку» к обработке заказа, наборе номера, открытии карточек и т.д. – эта задача будет выполнена к маю 2013 года.
4. Введению в работу IVR с распознаванием речи, на которую будут переложены вспомогательные операции по заказу: информирование клиента о переносах доставки,

26

обзвон контроля качества по факту завершения заказа и т.д. – это позволит высвободить 15% стоимости труда по заказу – завершить внедрение IVR планируется к ноябрю 2013 года.

5. Постепенному увеличению конверсии звонок-заказ с сегодняшних 40% до 45% в 2014, и до 50% в 2015 году.



Способ выделения факторов влияния: декомпозиция

1. Декомпозиция – это когда мы описываем как формируется показатель в жизни. Например, производительность труда преподавателя: время на проверку ДЗ (10 минут) – распишем по действиям:
 - a. Преподаватель получает в WhatsApp (настольную версию приложения) сообщение от ученика с решением (0).
 - b. Преподаватель должен вспомнить выданное задание (ищет по чату с учеником фотографию задания, которое сдает ученик + читает его) (1 минута)
 - c. Преподаватель открывает фотографии, исправляет ошибки в программе-скриншотилке и сохраняет в файлы (8 минут в среднем)
 - d. Находит сохраненные файлы, цепляет их к чату (1 минута)
2. Оценка того, что может повлиять на каждую составляющую:
 - a. Нахождение задание и вспоминание: если иметь чат по каждому заданию отдельно с названием задания – задание всегда будет на видном месте – можно сократить 45-50 секунд
 - b. Проверка: скорость чистой проверки зависит от квалификации преподавателя – можно сократить на 20-30%, но и стоять такой преподаватель будет больше на 20-30%
 - c. Аттач файлов: если чат будет поддерживать возможность вставки нескольких картинок из буфера обмена – то 1 минуту сэкономим. Итого, если найти функциональный чат, то можно из 10 минут сэкономить почти 2 минуты, или поднять производительность на 20%, что в нашей модели приведет к ... +1 млн прибыли по году.



Что делать с факторами?

- 1. Придумываем способы изменения факторов, которые приведут к поставленным целевым значениям.
- 2. Оцениваем по модели окупаемость
 - а. Оцениваем срок выхода после реализации задачи целевого показателя на нужное значение – вносим изменения в модель. В нашем случае – моментально при переходе на новый чат.
 - б. Прибыль – изменение финреза по модели
 - с. Расходы – расходы на задачу (аналогично, как мы их фиксировали в плане действий). Стоимость лицензии новой LMS – 50тр/год.
- 3. Принимаем решение по встройке в план задачи по изменению фактора, если окупаемость приемлемая.

Сервисы поиска. Создание мультязычного парсера с временем работы
0.1 сек

Трудозатраты: 12 чел./мес.
Стоимость: 3.600.000р.
Ввод в эксплуатацию: 1 декабря 2013
Срок окупаемости: 1 марта 2015

Оценка срока окупаемости сделана следующим образом — внедрение этого функционала повлияет на внутреннюю конверсионность сайта. Считаем, что коэффициент внутренней конверсионности возрастет в результате реализации этой задачи на 0,01. Пессимизируя заложенный в модель коэффициент на 0,01, начиная с 1 декабря 2013 года определяем, что это вынет из выручки от продажи заказов к 1 марта 2015 стоимость разработки этой задачи.

Функциональное задание.
Новая версия парсера должна обрабатывать любой поисковый запрос за 0.1 сек. Парсер должен быть написан на языке java. Дерево принятия решений парсера должно быть конфигурируемым не внутри программного кода. Новая архитектура должна быть поддерживать плагины для реализации парсинга на других языках.

План действий на 2013 год

	Срок	Целевые показатели	Конечные управляемые оперпоказатели	Целевое значение	Срок выхода на целевое значение, мес	Ответственные
План открытия направлений						
Детские товары	1 декабря 2012 г.	ассортимент в наличии	трафик, цена трафика, комиссия с ТК, покупательский цикл	50 000	5	Директор по развитию, директор по ассортименту
Спортивные товары	1 января 2013 г.	ассортимент в наличии	трафик, цена трафика, комиссия с ТК, покупательский цикл	30 000	5	Директор по развитию, директор по ассортименту

Что делать с факторами?

Процесс нужно планировать для целей управления если (хотя бы 1 условие):

1. В процесс вовлечено 7 и более исполнителей или бюджет процесса более
2. Процесс задействован в качестве клиента или поставщика планируемого процесса.





Спасибо за внимание!