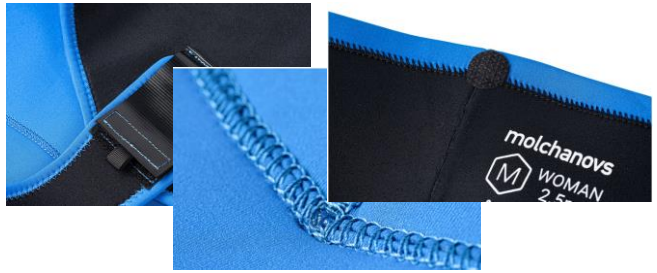
ЦИФРОВОЙ ФРИДАЙВИНГ

Компания Molchanovs

Один из крупнейших мировых производителей снаряжения для фридайвинга.



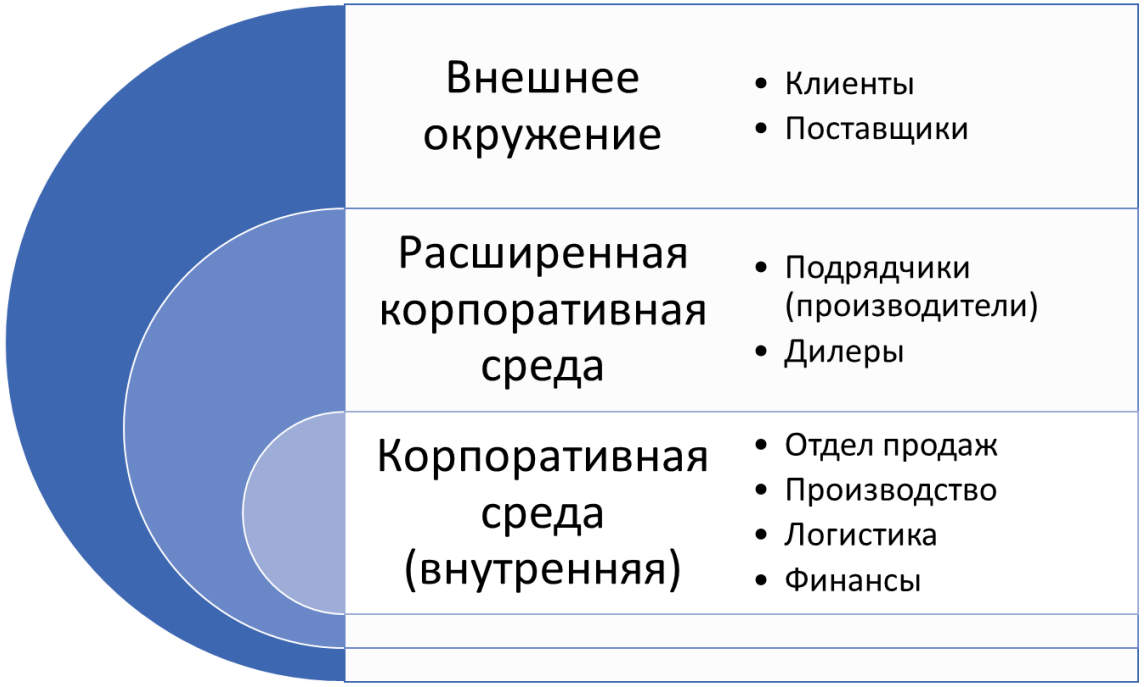
Сами разрабатываем

Сами производим

Продаём во все страны мира

Экосистема Molchanovs

- Сотрудники компании находятся в 10 странах и говорят на трех языках – русском, английском, китайском
- Склады: Россия, Сингапур, Китай, США, Египет, Чехия
- Производители заказного снаряжения: Ростов на Дону (два производства), Воронеж, Новосибирск
- Дилерская сеть
- Международный интернет-магазин
- Розничные магазины



Предпосылки к внедрению BPM

2010 – 2017: стартап

- Небольшой объем заказов
- Управление ситуативное
  - Нет системы управления, решения принимаются «здесь и сейчас»
- Все делают всё
  - Нет зон ответственности
  - Нет контроля
  - Нет показателей результативности

Выросли из стартапа

- Объем продаж к 2021 г. Увеличился в 8 раз
  - Нехватка ресурсов, не справлялись с объемами
- Необходимость выстраивать систему управления
- Ставка на углубление цифровизации – делать больше тем же количеством людей

Ставка на современные тенденции

Цели:

- повышение качества обслуживания клиентов;
- снижение операционных затрат;
- повышение производительности;
- поддержка принятия управленческих решений на основе точных аналитических данных.

Средства:

- управление на основе процессного подхода;
- автоматизация процессов в масштабе всей экосистемы;
- цифровизация клиентских сервисов.

Операционные предпосылки к внедрению BPMS

- Отсутствие регламента выполнения заказа.
- Отсутствие данных о наличии товаров на складах.
- Ошибки при оформлении заказов.
- Отсутствие сквозного контроля качества.
- Ошибки при отправке посылок.
- Неоптимальная логистика.
- Несвоевременное пополнение остатков.
- Отсутствие сквозных процессов и единой информационной системы.

Нужно что-то делать!

Автоматизация до начала проекта

1С, Trello, QIP, Excel, Whatsapp, страницы в Facebook (да, и там тоже!)

- Данные отдельно, коммуникации в рамках процесса отдельно.
- Как следствие, ошибки и потеря денег.

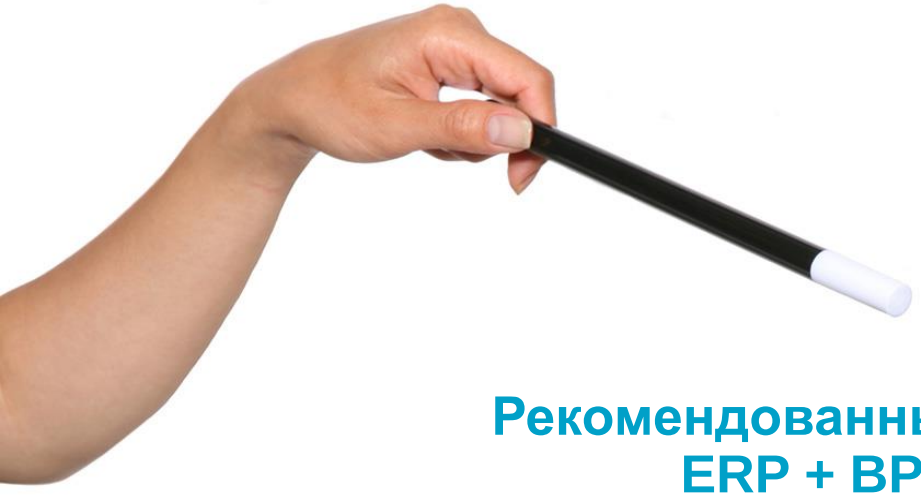
2013

2021

Несколько раз подступались к идее внедрения процессного подхода и полноценной автоматизации, но откладывали, пока не уперлись в барьер

Годится для стартапа, но мы переросли этот уровень.

ERP или BPMS?



Рекомендованный подход ERP + BPMS

Плюсы

- Учетные функции – в учетной системе, процессы – в процессной.
- Считается, что это лучший подход, основательный.

Минусы

- Долго (внедрение ERP занимает годы).
- Сложно (параллельно внедрять ERP и BPMS не всем под силу).
- Требуется плотная интеграция между системами.
- Дорого.

Решение: low-code BPMS

Аргументы

- Полноценные автоматизированные процессы.
- Не нужна интеграция между BPMS и учетной системой.
- Мобильный интерфейс без программирования.
- Скорость разработки.
- Нам не нужна полноценная ERP – только складской учет, входящая, исходящая и внутренняя логистика.
- Нам нужна встроенная аналитика (BI).
- Мультивалютный учёт.
- Мультиязычность.

Наш выбор

- Партнёр:
  - ООО «Бизнес-Консоль».
- Платформа:
  - Bizagi Digital Platform:
    - полноценный функционал разработки баз данных;
    - разработка процессных приложений;
    - разработка приложений для работы с данными.

Ключевые факторы успеха при таком выборе:

- Наличие у партнера прикладной экспертизы;
  - знание методологии учета;
  - умение проектировать учетные системы и транзакционные процессы.
- опыт реализации подобных проектов.

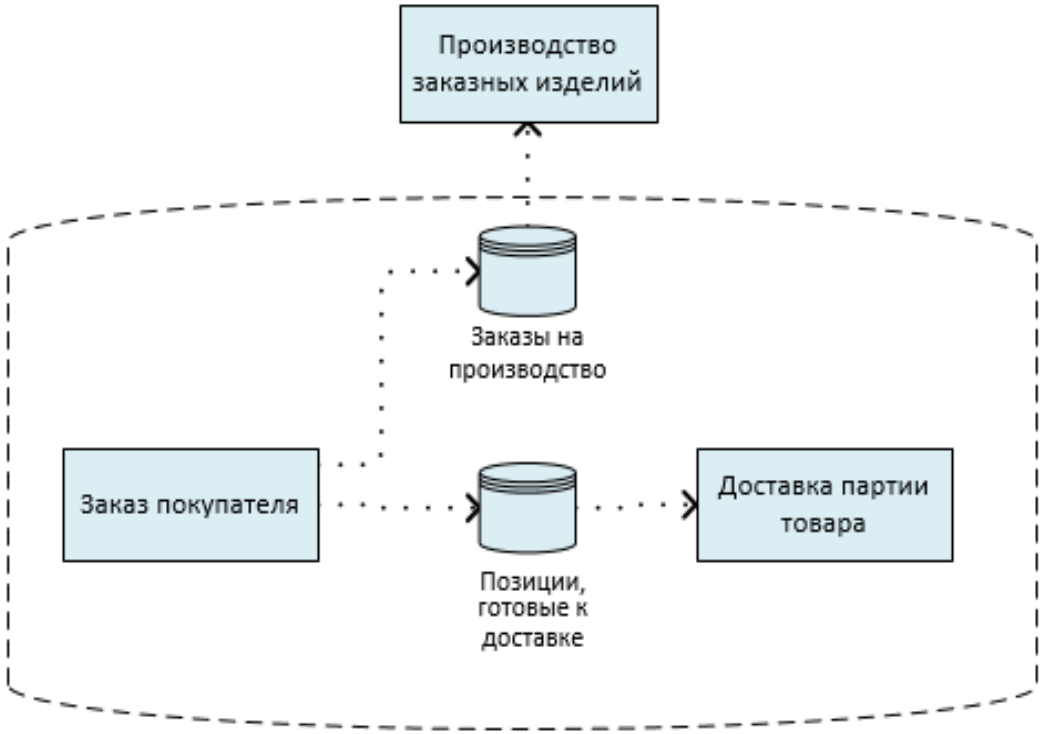
Этап 1

Процессы

- Заказ покупателя.
- Производство заказных изделий.
- Доставка партии товара.

Особенности

- Изменение заказа на любом этапе: отмены, дополнения, возвраты.
- Динамическое формирование номенклатуры и комплектация (актуально для номенклатуры с большим количеством параметров).
- Мультиязычность.
- Мультивалютность.
- Мобильность.
- В системе работают не только наши сотрудники, но и подрядчики.



Процессы Molchanovs

1-я очередь

Схема процесса «Заказ покупателя»

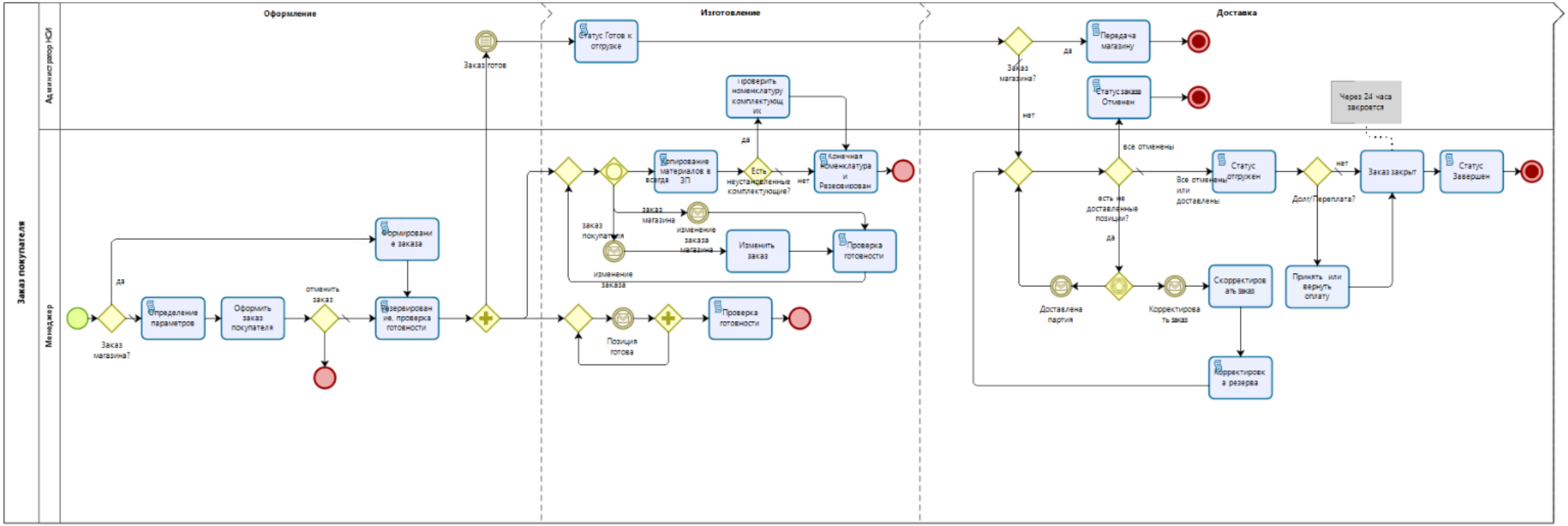


Схема процесса «Доставка партии товара»

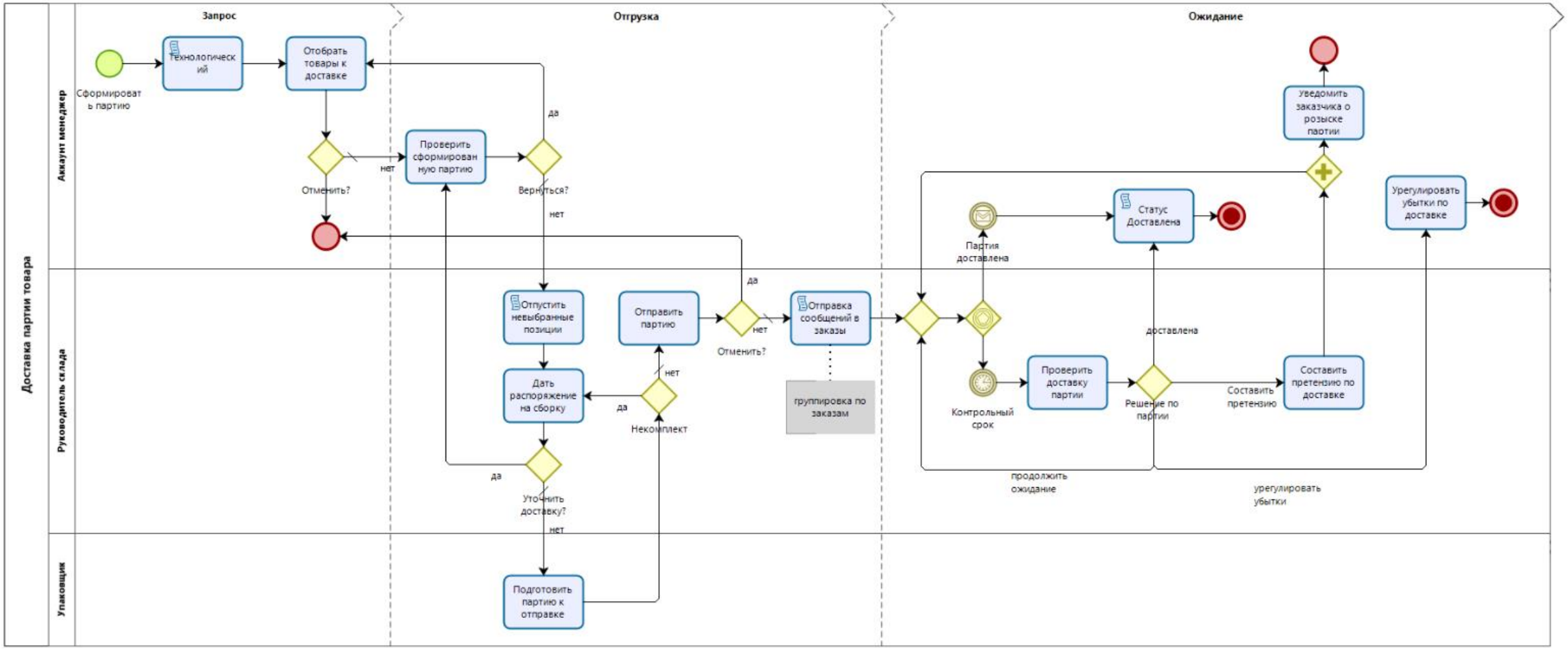
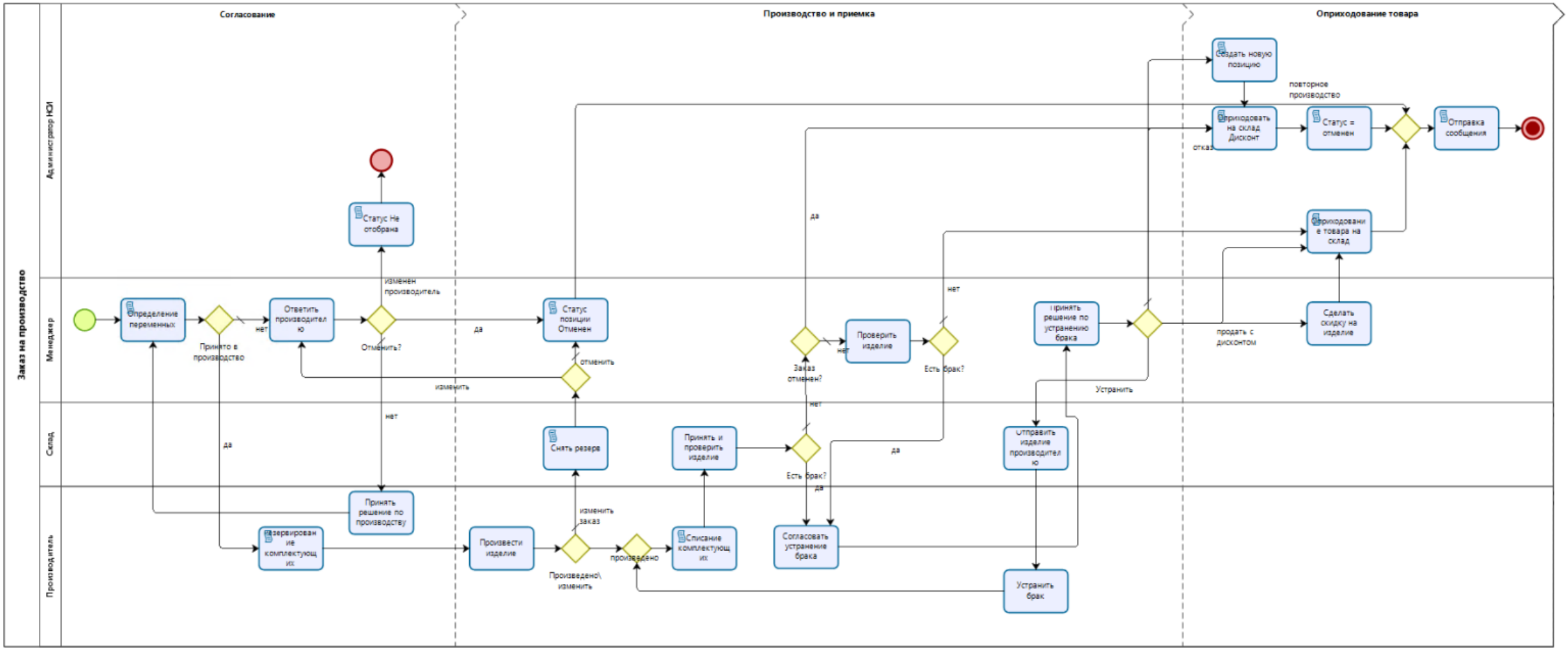


Схема процесса «Производство заказных изделий»



Этап 2

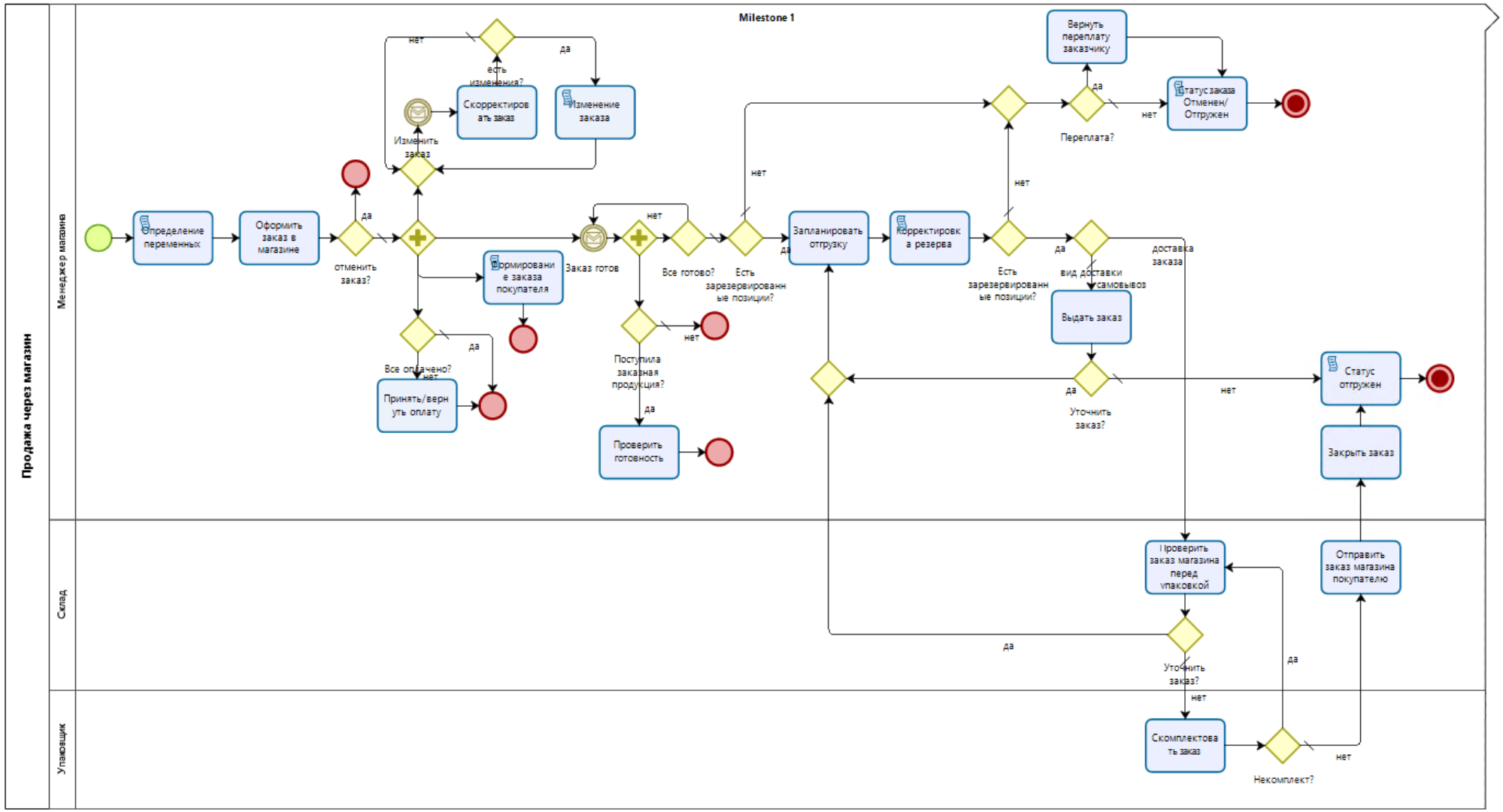
Процессы

- Розница (продажа через магазин):
  - розничные магазины - самостоятельные организации, входящие в компанию Molchanovs. Магазин приобретает товары у оптового склада и продает розничным покупателям.

Особенности

- Процесс продажи между оптовым складом и магазином (процесс «Заказ покупателя») выполняется без участия человека.
- Возврат товаров на оптовый склад при отмене заказа или позиции (реверс).

Схема процесса «Розница (продажа через магазин)»



Этап 3

Процессы

- Закупка готовой продукции.
- Доставка товаров на склад.
- Перемещение между складами.

Особенности

- На этом этапе «закрыты» все складские операции, что позволило организовать складской учет в полном объеме.
- Сложная логистика:
  - объединение перемещений и закупок в одну доставку (сбор товаров в контейнеры);
  - дробление рассылок по разным складам.

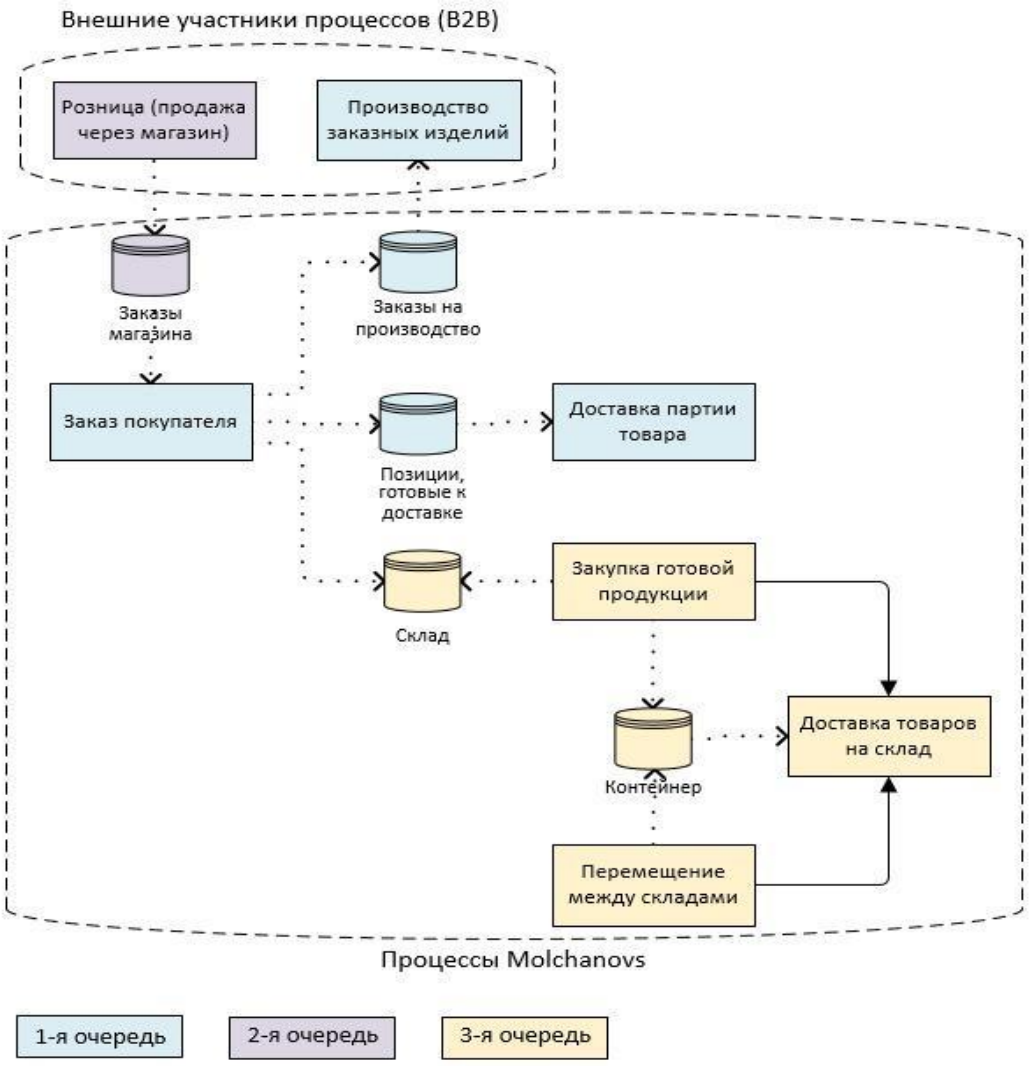


Схема процесса «Закупка готовой продукции»

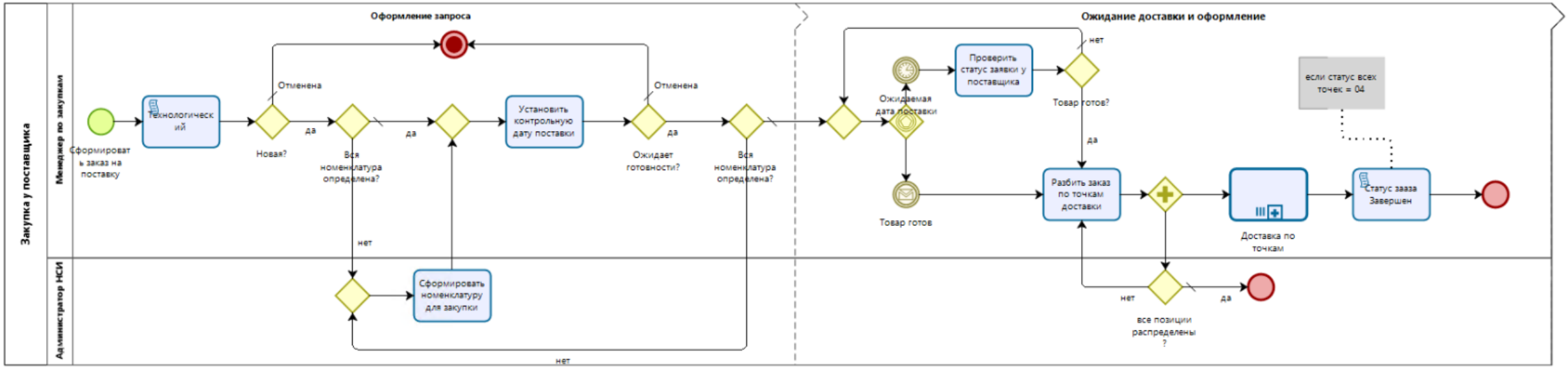
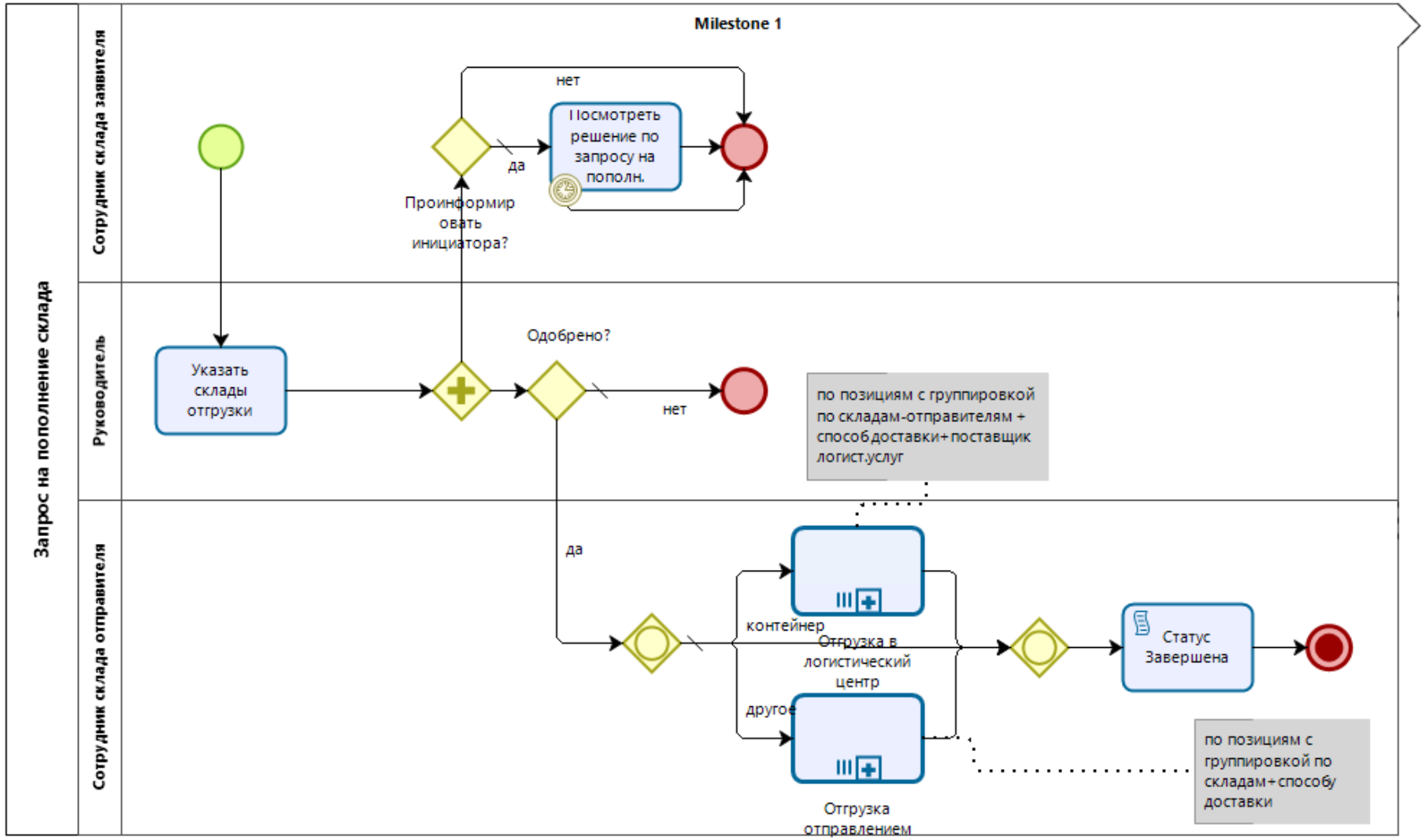


Схема процесса «Перемещение между складами»



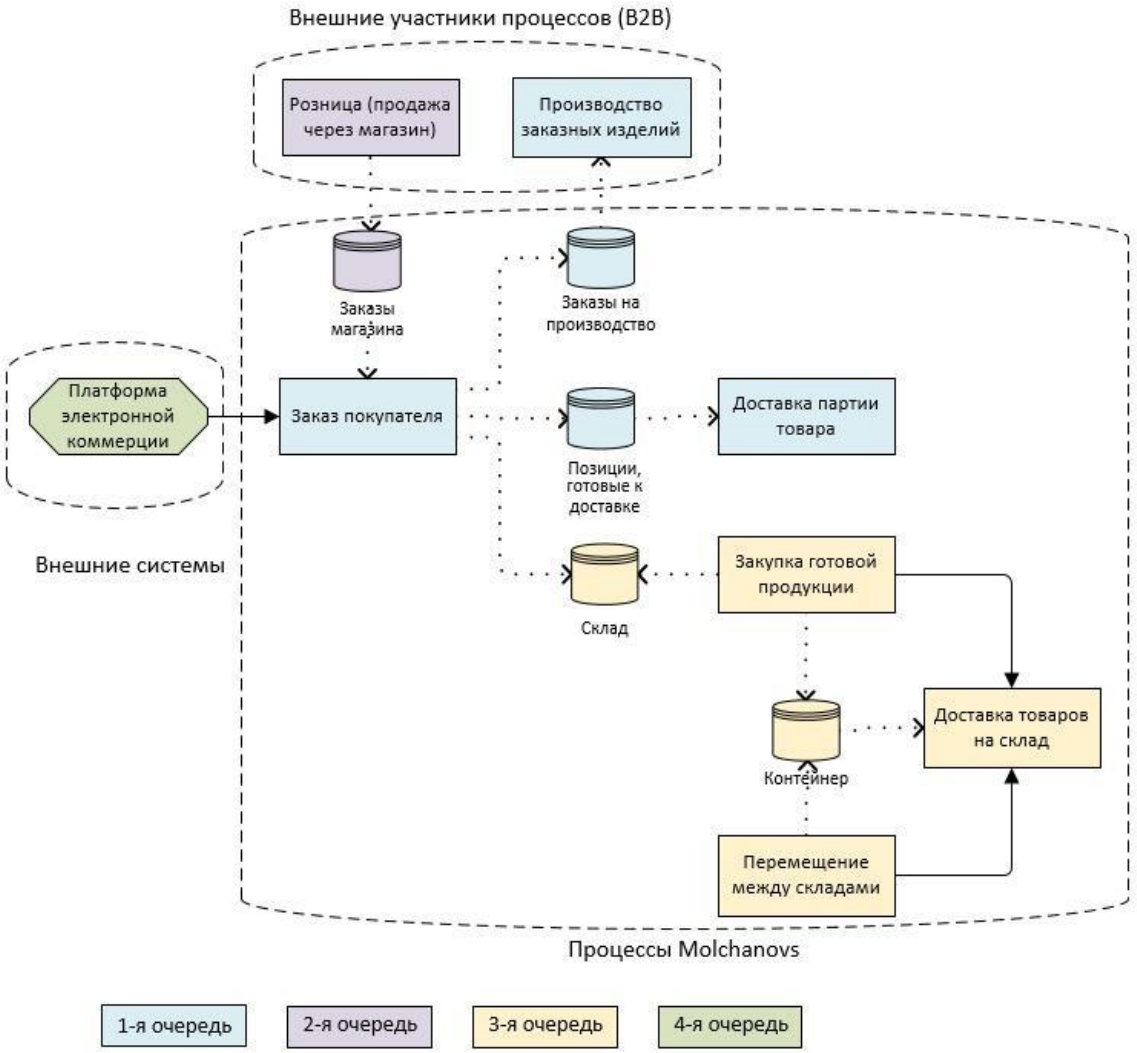
Этап 4

Процессы

- Заказ интернет-магазина: интеграция с платформой электронной торговли Shopify:
  - заказы интернет-магазина инициируют процесс «Заказ покупателя».

Особенности

- Передача заказа из Shopify с сохранением структуры заказа.
- Сохранен принцип динамического формирования номенклатуры.

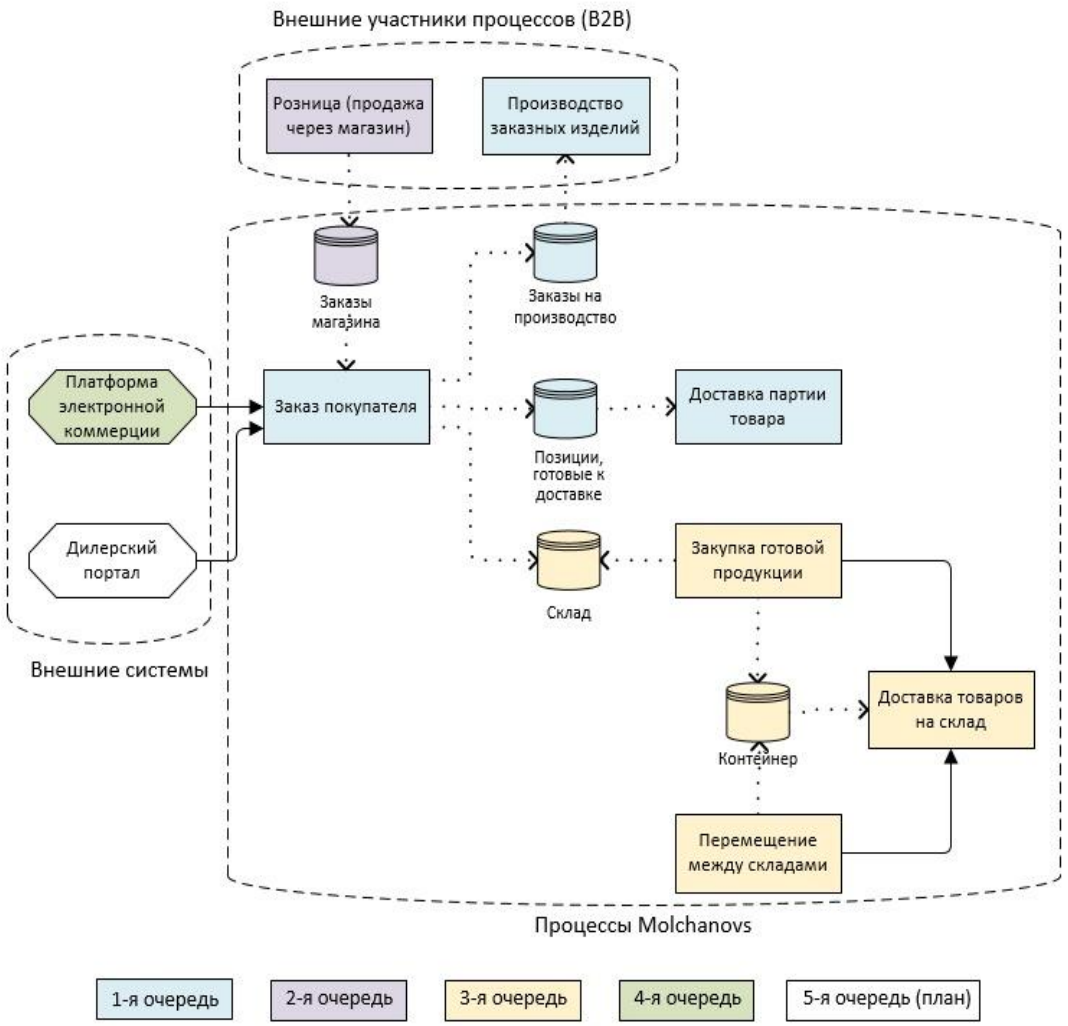


Этап 5

Планы на будущее

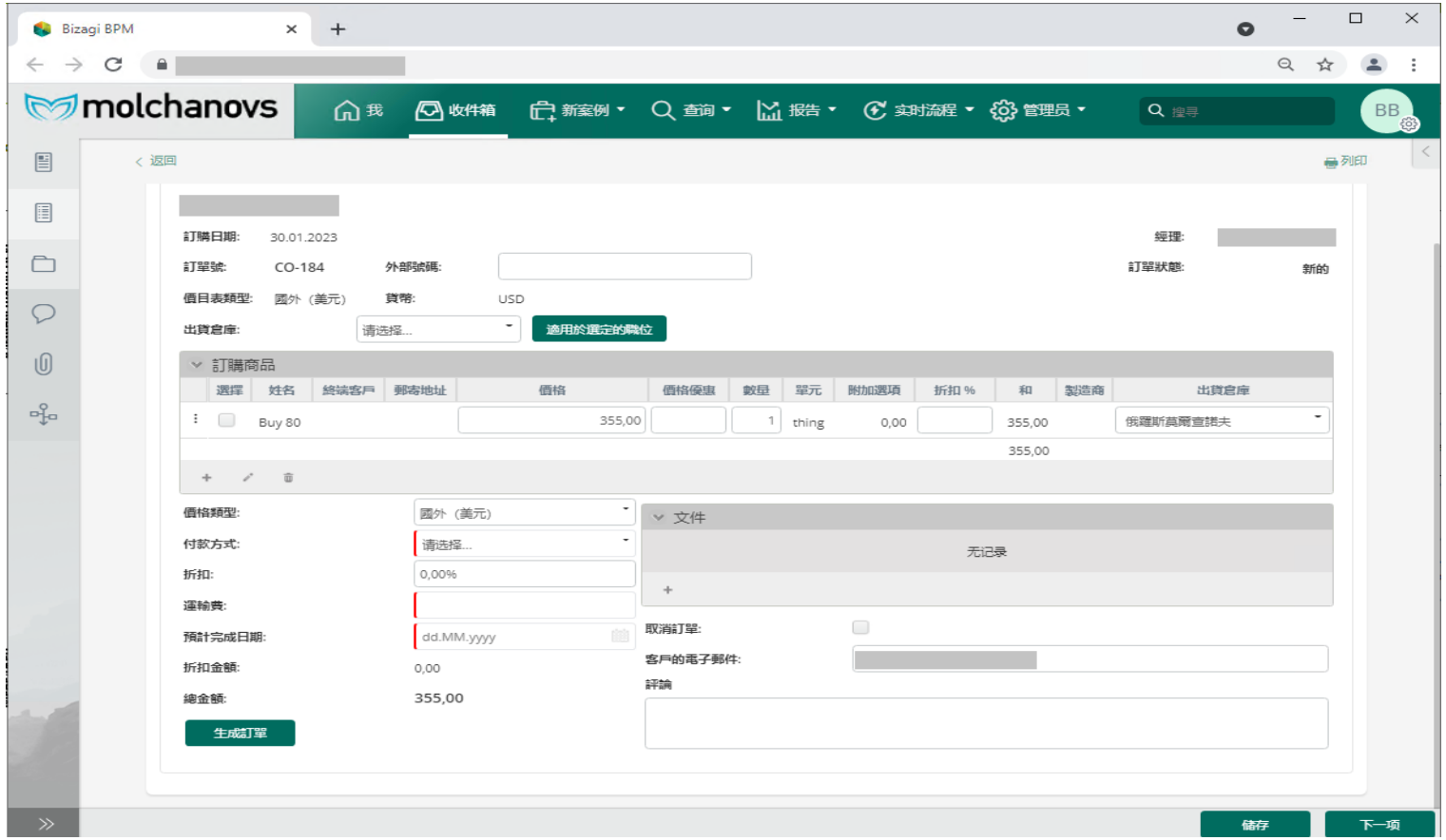
- Интеграция с дилерским порталом:
  - в настоящее время ведётся разработка портала.
- «Кошелек» дилера.

На этапе 5 мы не планируем останавливаться, у нас есть понимание, куда развиваться дальше



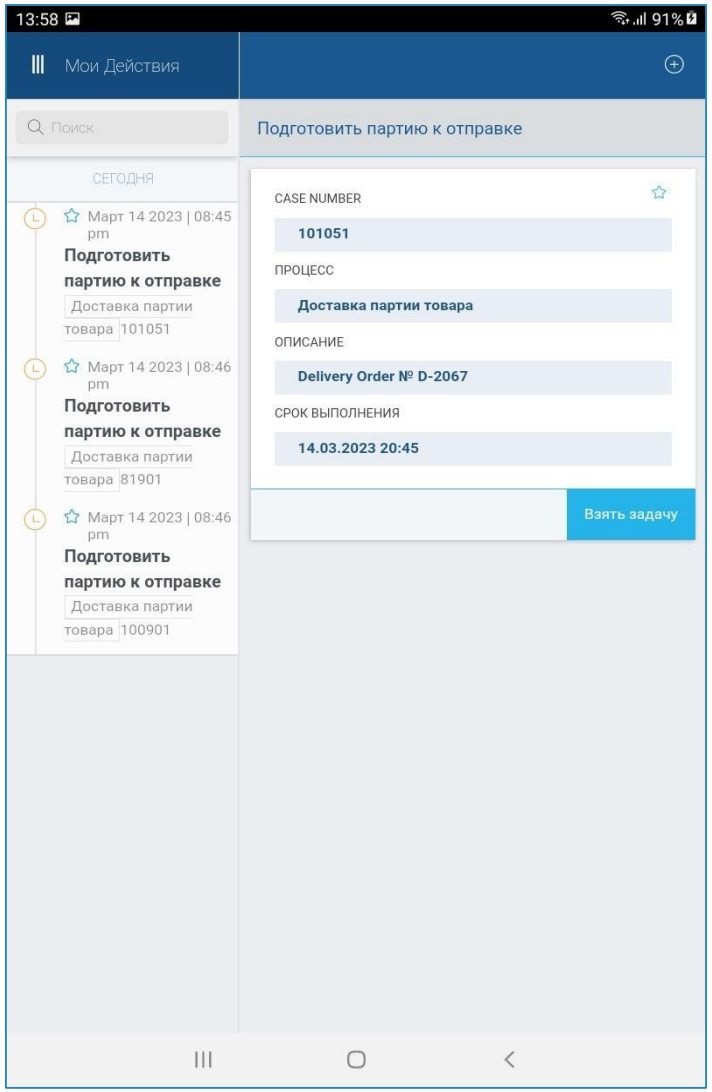
Пользовательский интерфейс

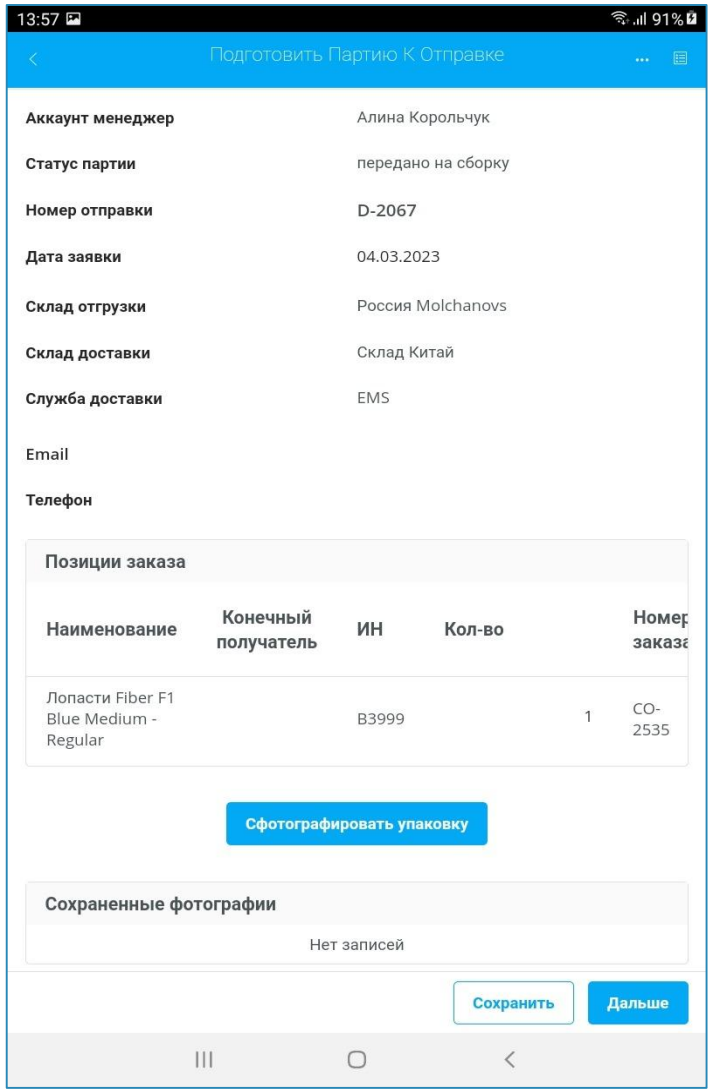
Все сотрудники, задействованные в производственно-торговой деятельности, работают в BPMS. Интерфейсы для каждого сотрудника **на его языке.**



Мобильный интерфейс

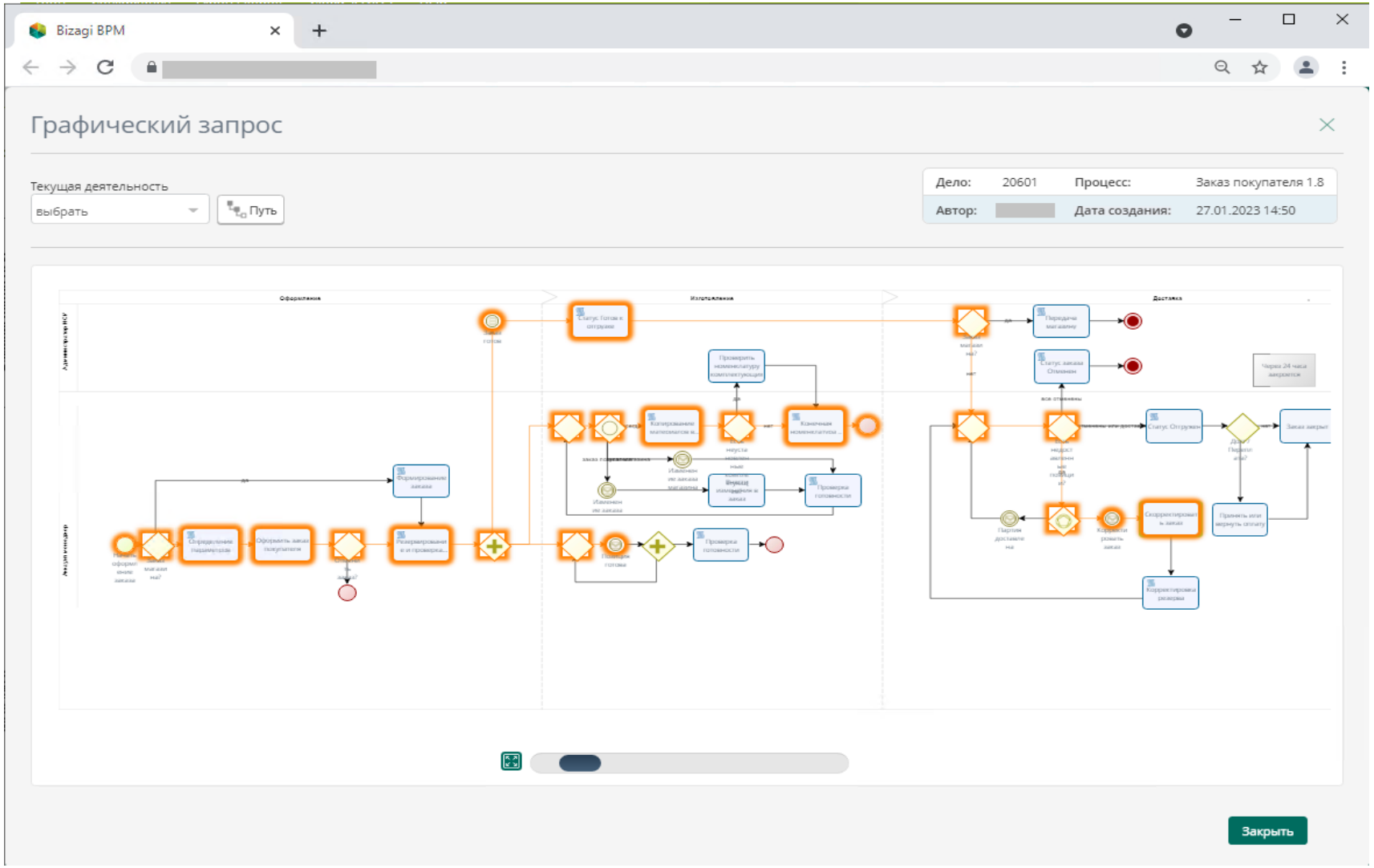
Сотрудники
на складах работают
с мобильными
устройствами:





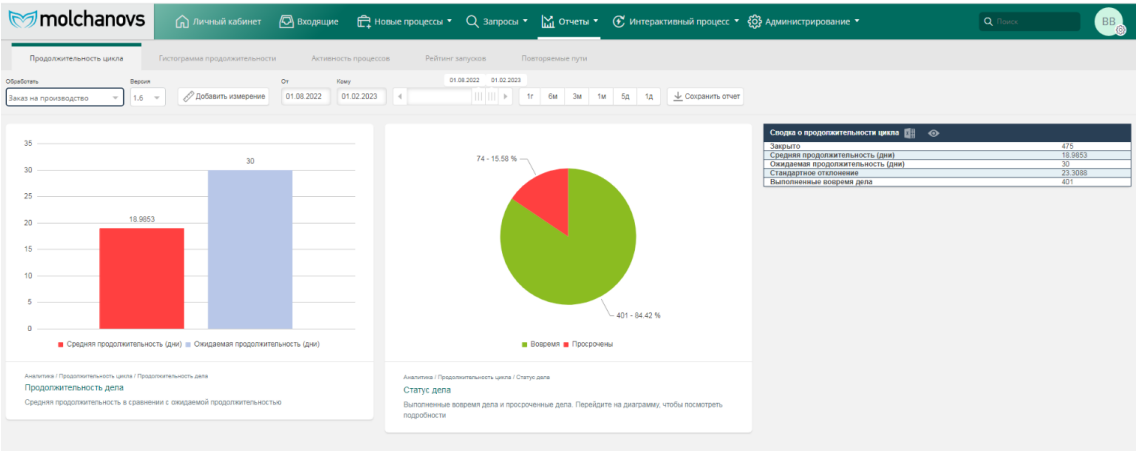
Мониторинг процессов

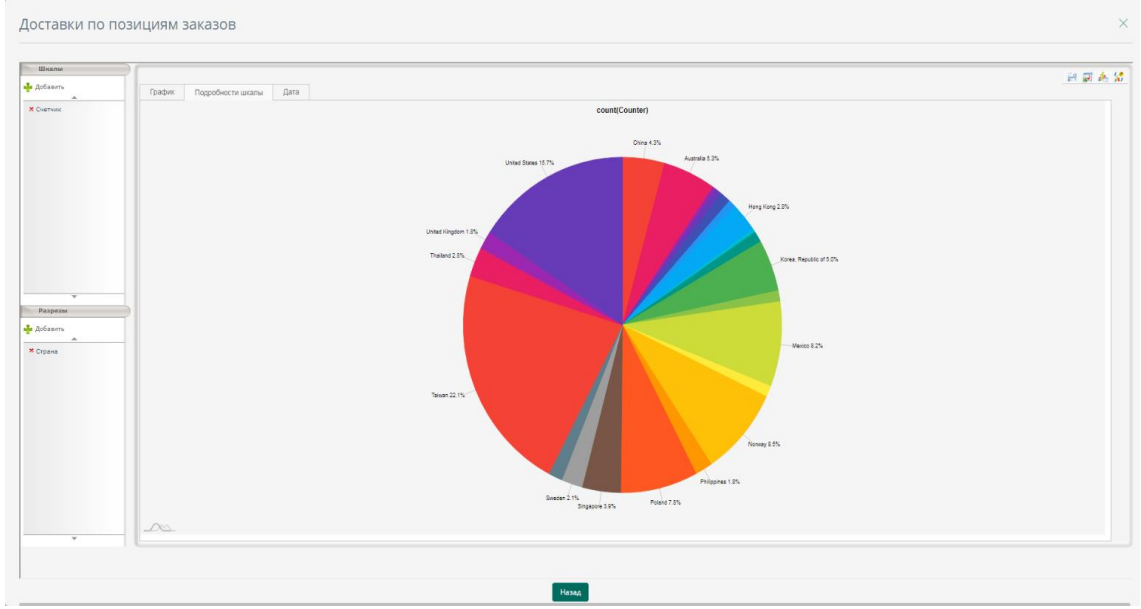
Мы активно используем средства мониторинга для того, чтобы заказы выполнялись вовремя и в срок.

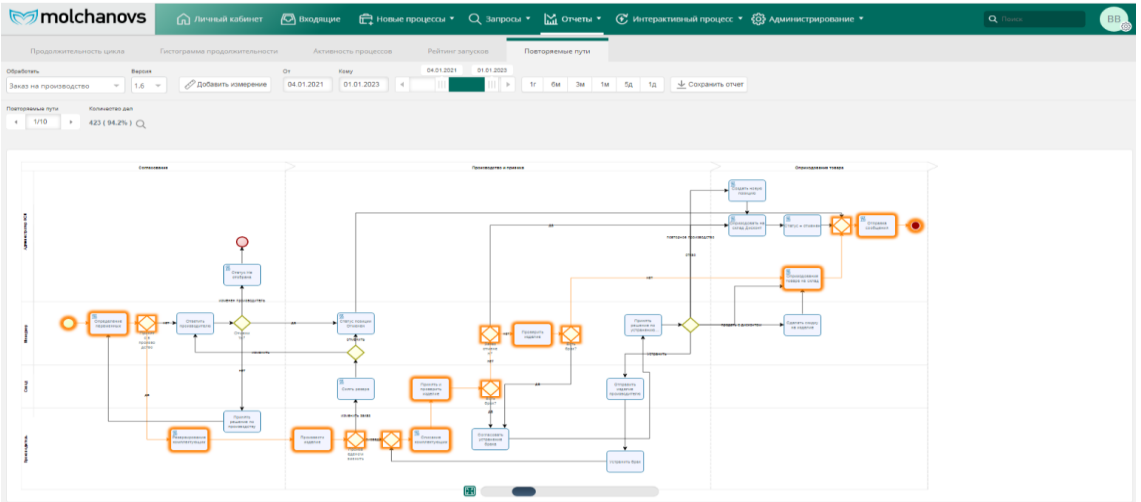


Аналитика

На совете директоров в марте 2023 года отчеты о деятельности за 2022 год были получены из BPMS.







Результативность

Повышение качества товаров и услуг, удовлетворенности потребителей, конкурентоспособности компании, увеличение продаж:

- ошибки ввода сведены к минимуму (0,2% от общего числа заказов);
- ошибки производства, связанные с неверными данными в заказе, исключены полностью;
- качество заказных изделий повысилось, брак исправляется до отправки;
- ошибки упаковки сведены к минимуму (0,2%). Ошибки отправки сведены к нулю;
- жалобы клиентов на плохое обслуживание сведены к нулю.

Повышение производительности, эффективности использования ресурсов, сокращение затрат:

- количество заказов, обрабатываемых за день, увеличилось примерно в 2 раза при том же количестве менеджеров;
- скорость упаковки увеличилась в 2 раза;
- высвобожденное время сотрудников используется для развития компании;
- затраты на логистику сократились приблизительно на 30%;
- потери из-за ошибок в доставке устранены полностью.

Результативность

Ускорение бизнес-процессов:

- скорость выполнения заказов сократилась до времени фактической готовности позиций;
- заказы с сайта автоматически попадают в систему и мгновенно запускается бизнес-процесс;
- срок обработки заказов на складах сократился в 2 раза.

Повышение управляемости бизнес-процессов, сокращение времени реакции на изменения требований бизнеса

- владельцы процессов используют инструменты мониторинга и аналитики для принятия решений по оптимизации процессов;
- процессы перенастраиваются со скоростью бизнеса.

Прогресс в реализации миссии организации и в достижении стратегических целей, позитивные изменения в культуре организации:

- стало проще интегрировать в общую сеть новые представительства – сейчас мы открываем представительство в США;
- изменилась корпоративная культура, компания стала процессно-ориентированной.

Инновации

Реализация нестандартных бизнес-моделей и бизнес-процессов:

- многоуровневое резервирование;
- изменение заказов на любом этапе процесса;
- мультивалютность;
- подрядчики и аутсорсеры являются полноправными участниками наших бизнес-процессов.

Разработка и применение оригинальных методов управления бизнес-процессами:

- изменение бизнес-процессов в темпе, диктуемом бизнесом;
- срок от идеи по оптимизации бизнес-процесса до ее реализации составляет от 1 до 5 дней.

Применение в рамках бизнес-процессов передовых цифровых технологий:

- в качестве инструмента оптимизации и автоматизации бизнес-процессов используется Low-code BPMS Bizagi;
- пользователям предоставлен передовой пользовательский интерфейс.

Применение передовых технологий управления проектами и управления изменениями:

- проект реализуется на основе итерационного подхода и принципов аджайл.

Интеграция технологий управления бизнес-процессами в существующий ИТ-ландшафт организации:

- процессы интегрированы с платформой электронной коммерции Shopify.

Реализация

Масштаб проекта:

- количество участников проекта: 5 (включая 2 со стороны партнера);
- количество вовлеченных в рассматриваемые бизнес-процессы сотрудников: 19.

Охват проекта:

- географический охват: глобальный – Россия, Китай, Европа, США;
- административный охват: цепочка компаний – головная Molchanovs, производство и склады на аутсорсе, дилеры.

Глубина проекта:

- процессная трансформация бизнеса.

Адекватность выбранной проектной методологии и качество ее реализации:

- управление проектом на принципах аджайл;
- использование технологии low-code позволило минимизировать размер команды и за счет этого свести к минимуму затраты на управление проектом.

Качество управления изменениями, ожиданиями заинтересованных лиц, рисками:

- ведется постоянная работа с пользователями;
- спонсор оказывает проекту активную поддержку.

Организационное развитие:

- руководство проектом осуществляет исполнительный директор, он же является заказчиком проекта;
- владельцы процессов определены и выполняют свои функции.

Трудности

Самое сложное решение – сделать первый шаг:

- мы долго к нему готовились, понимая, что потребуются серьезные ресурсы и усилия, что будет трудно.

Самый сложный этап – запуск в промышленную эксплуатацию первой очереди:

- две-три недели в режиме горячей линии, скорой помощи и пожарной команды;
- каждому сотруднику оказывалась максимальная поддержка и внимание.

Самый большой ментальный барьер – научиться мыслить процессно:

- понимать процессы, их границы и связи;
- понимать, что от каждого участника зависит весь процесс.

Привычка, от которой труднее всего избавиться – любовь к отчетам:

- пользователи привыкли иметь дело с учетными системами, которые выгружают огромные объемы данных в табличном виде. В BPMS большая часть отчетов динамическая.

А еще трудно отказаться от улучшений.
Каждый следующий процесс открывает новые горизонты. «Если сделать вот такой шаг, то получим еще это, это, и это. Делаем? Делаем!» И так непрерывно.
Но это та трудность, которую мы не хотим преодолевать.

Лучшие практики: тактика внедрения

Двигайтесь от простого к сложному:

- сначала сделайте процесс максимально приближенным к тому, как работа выполнялась до внедрения системы, а затем, с появлением опыта использования системы и анализа данных, вносите изменения;
- **сначала взять под контроль, потом улучшать – не наоборот!**

Не затягивайте запуск процессов в эксплуатацию:

- **срок важнее функциональности;**
- чем раньше будет принято решение о начале эксплуатации, тем быстрее работа стабилизируется.

В организации должен быть лидер, который возьмет на себя ответственность за запуск процесса в эксплуатацию:

- если такого лидера нет, проект, скорее всего, затухнет;
- не рассчитывайте, что ответственность возьмет на себя партнер – у него нет для этого необходимых полномочий.

Не привлекайте много сотрудников к обсуждению процессов на старте проекта:

- в отсутствие опыта работы с системой и понимания принципов аджайл, они будут откладывать начало работы, добиваясь «идеального» процесса;
- в дальнейшем, с наработкой опыта, поддерживайте инициативу остальных и постепенно расширяйте команду.

При планировании очередного этапа учитывайте, что процессы, внедренные на предыдущих этапах, продолжат эволюционировать:

закладывайте в бюджет затраты на их доработку.

Лучшие практики: взаимодействие с партнером

Найдите партнера, которому сможете доверять:

- только взаимное доверие позволит вам ставить содержание работы выше, чем контроль трудозатрат;
- иногда невозможно спрогнозировать сколько времени потребуется для поиска оптимального решения процессной проблемы;
- если думать не о результате, а о том, не приписали ли тебе часы, то далеко не уедешь.

Взаимодействуйте с партнером на регулярной основе:

- даже самый идеальный процесс требует постоянной поддержки (добавить что-то в интерфейсе, убрать лишнее и т.д.);
- через постоянный договор на услуги, электронные заявки на доработку, высокие полномочия руководителя проекта добейтесь оперативной реализации небольших доработок:
    - в нашем случае высоких темпов удалось достичь при умеренных трудозатратах на уровне 50-100 ч*час/месяц.

Мы нашли своего партнера:

ООО «Бизнес-Консоль».

Лучшие практики: управление изменениями

- Оперативно реагируйте на все обращения пользователей, помогайте, разбирайте все нештатные ситуации, чтобы они воспринимали систему как помощника, а не обузу;
- рассказывайте участникам процесса о каждом изменении, о каждом принятом решении, советуйтесь с ними, обсуждайте идеи по оптимизации;
- привлекайте спонсора к вовлечению сотрудников. Демонстрация поддержки со стороны спонсора – важнейший фактор успеха. Нейтральной позиции недостаточно!

Помогайте своим сотрудникам, и они будут помогать вам.

Первое погружение прошло нормально!

ООО «Молчанов фридайвинг груп»

Исполнительный директор
Валерий Вагнер

wagner@molchanovs.com