



Название проекта:

«Оптимизация бизнес-процесса «Товародвижение»

Компания:

Эником Невада Групп

Заказчик:

Директор ООО Эником Гейне Ольга

Руководитель проекта:

Директор по логистике Шемякин Станислав

Сроки выполнения проекта:

Начало 01.03.2018г.

Окончание 27.03.2019г.

Аннотация

Проект «Оптимизация бизнес-процесса «Товародвижение» является составной частью (первым этапом) стратегического проекта компании «Внедрение Системы Менеджмента Качества и оптимизация процессов компании».

Для первого этапа мы взяли полностью бизнес-процесс «Товародвижение», с целью на одном из ключевых процессов отработать запуск процессного управления и работу по принципам СМК в «Эником».

Ключевой целью для команды проекта является не только достижение количественных показателей, но и изменение сознания людей – показать, что этот подход действительно делает лучше работу компании в целом и каждого сотрудника в частности.

Поэтому в данном проекте при выполнении каждой из поставленных задач мы показываем людям практические результаты изменений, и объясняем, каким образом именно этот подход помог добиться улучшений.

В результате анализа показателей и текущей деятельности, были определены конкретные направления работы и поставлены задачи.

Работа велась сразу в нескольких направлениях:

- ✓ Описание и регламентация процессов. Оптимизация. Повышение управляемости.
- ✓ Подготовка людей к пониманию основ и пользы СМК и процессного подхода с помощью встреч, видеороликов, тестов
- ✓ Отладка внутренних коммуникаций в местах разрывов процессов
- ✓ Повышение уровня сервиса
- ✓ Стабилизация товарных запасов
- ✓ Снижение затрат

Проект работал на подразделения: Департамент логистики и Приморский Региональный центр.

Так как на этом РЦ из-за переезда склада в январе 2018г. сложилась сложная ситуация, и уровень сервиса был крайне низким руководство компании приняло решение именно на нём проводить первый этап изменений.

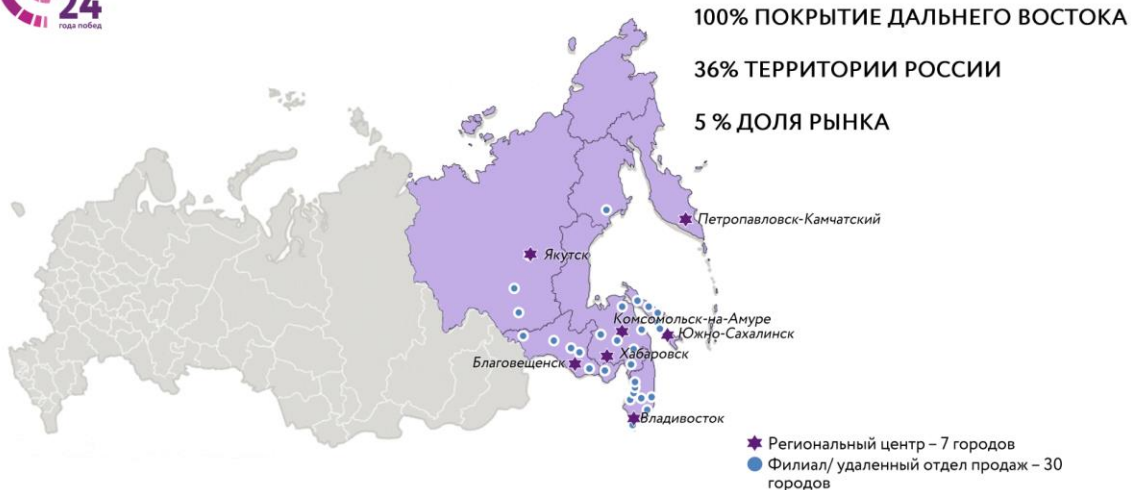
По итогам достижения успеха результаты будут транслироваться на другие региональные центры, а отработанная методология – на процессы.

Введение

Группа компаний «Невада Групп» – дистрибутор ведущих мировых брендов FMCG на Дальнем Востоке – осуществляет свою деятельность на рынке продуктов питания Дальнего Востока с 1994 года. Именно тогда была заложена основа дистрибуционного направления – сегодня это компания "Эником".



ПОКРЫТИЕ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА



Дальний Восток занимает 36% от территории России. Филиалы компании "Эником" присутствуют в каждом регионе Дальнего Востока и покрывают 100% федерального округа.

Бизнес-идея холдинга: обслуживание торговой сети ДВ (розничное направление) и оказание услуг крупным производителям по распространению их продукции (оптовое направление).

КОНТРАКТЫ С ЛИДЕРАМИ РЫНКА



АКТИВНАЯ КЛИЕНТСКАЯ БАЗА

ТОП 11 СЕТЕЙ НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ



ДОЛЯ 24%*

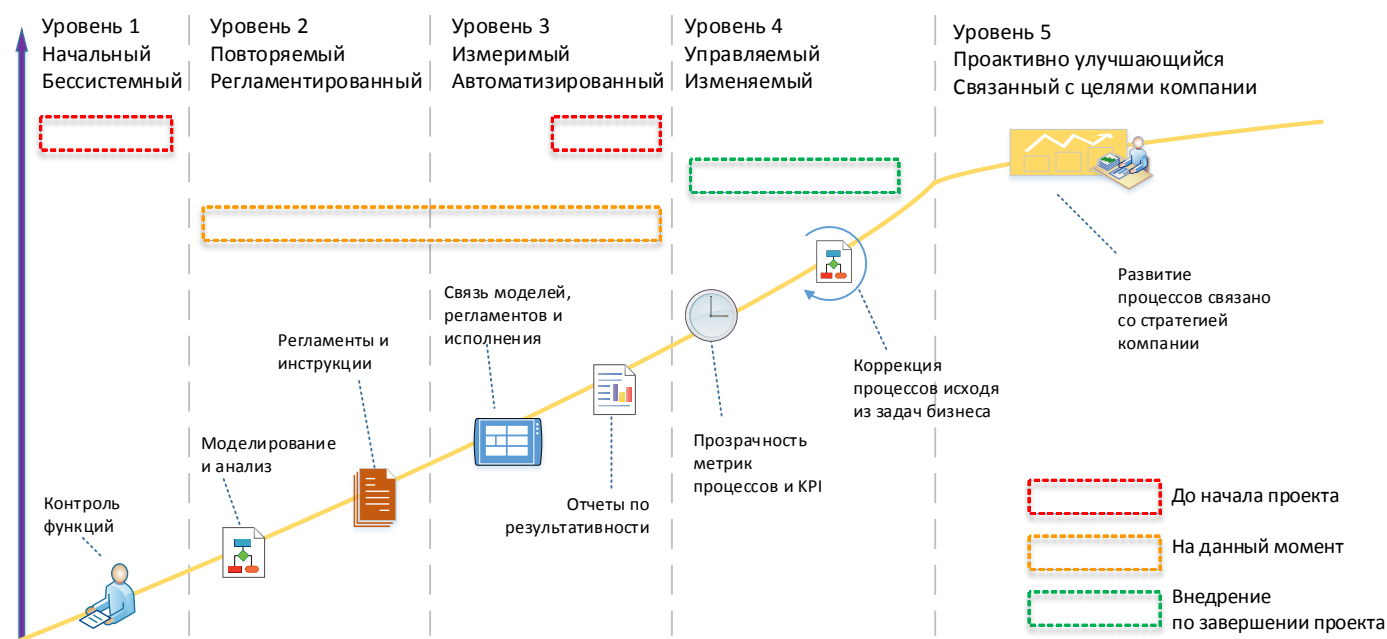
* По итогам продаж 2017 года. Внутреннее исследование «Эником»

Момент, переживаемый организацией в своем развитии на момент начала этапа проекта.

1. Низкий уровень зрелости процессов. Процессы практически не регламентированы, ВНД не систематизирована, не закреплена за владельцами процессов
2. Функциональный подход к работе: каждое подразделение работает по своим задачам, но никто не отслеживает процесс в целом. Процессы не измеряются, метрики отсутствуют, измеряются только количественные показатели верхнего уровня (управленческая отчетность).
3. Снижение объемов продаж и рентабельности бизнеса
4. Высокие затраты, следовательно, оптимизация процессов и снижение затрат становится вопросом «выживания» бизнеса
5. Структура товарных запасов не сбалансирована. Высокий уровень списания товара



Исходный уровень зрелости управления бизнес-процессами.



Бизнес-контекст

С какими вызовами столкнулась организация – конкретные болевые точки, общие неблагоприятные тенденции, новые вызовы, стратегические цели и рубежи, поставленные руководством и т.п.

У руководства компании появилось понимание того, что для решения обозначенных в предыдущем пункте проблем и повышения эффективности бизнеса необходим системный подход к управлению процессами, их регламентация, анализ и оптимизация.

- Существенной проблемой являются не стандартизированные процессы на региональных центрах и филиалах. Большое количество подразделений со своими подходами к работе, несвоевременные коммуникации, т.е. разрозненность процессов (следовательно, слабые возможности для измерений, изменений и контроля)
- Структура товарных запасов не сбалансирована: по ряду позиций излишний запас, по ряду позиций OOS («отсутствие в запасе»), высокие затраты
- Низкий сервис в Приморском региональном центре (РЦ – Владивосток, один из двух крупнейших городов Дальнего Востока), из-за которого компания теряла репутацию, существовал риск потери контрактов
- Большие затраты на документальное сопровождение. Функционал выполняется фрагментарно в разных структурных подразделениях компании (департамент логистики, департамент продаж). Операции не стандартизированы. Производительность и перечень функций на разных территориях сильно варьируются. В результате по процессам, в которых участвует подразделение, фиксируется низкая производительность труда и большая численность персонала
- Сопротивление рядовых сотрудников компании изменениям

Цели проекта:

- Регламентировать и стандартизировать бизнес-процессы
- Снизить затраты в логистике
- Стабилизировать уровень товарных запасов
- Повысить уровень сервиса
- Повысить контролируемость и управляемость

Стратегические цели, поставленные руководством компании на 2018 финансовый год. Реализация данного проекта является одним из направлений для их достижения.



Располагаемые ресурсы и ключевые ограничения.

В проекте использовались собственные ресурсы компании, это сотрудники трех подразделений:

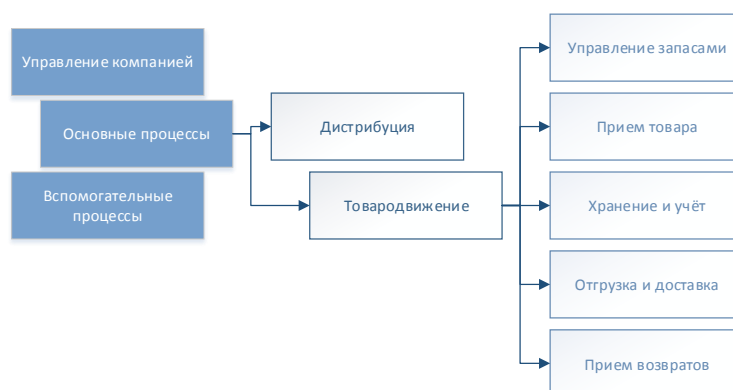
Отдел развития и оптимизации бизнес-процессов

Руководители всех уровней Департамента логистики

Департамент информационных технологий

Бизнес-процесс

На первой стадии проекта были выделены и описаны основные, вспомогательные и управленческие бизнес процессы, составлена карта подпроцессов. Целевой бизнес-процесс презентуемого проекта – Товародвижение. Участники БП – в основном сотрудники департамента логистики. Бизнес-процесс является клиентом процесса Дистрибуция, основным потребителем результатов процесса являются клиенты компании.



Задачи, поставленные перед командой проекта:

1. Описание и регламентация бизнес-процесса «Товародвижение»

- Описать все подпроцессы целевого БП до уровня операций
- Выделить владельцев и участников процесса, их ответственность
- Определить метрики и показатели процессов
- Выявить зоны риска и точки для оптимизации
- Регламентировать процессы и внедрить нормативную документацию

2. Оптимизация процессов

- Автоматизировать процесс «Управление запасами» – прогнозирование и заказ товара
- Централизация отдела координации (документального сопровождения) с уменьшением численности и повышением производительности труда (частичная автоматизация)
- Разработать метрики, показатели и инструментарий детальной оценки уровня сервиса, автоматизировать отчетность
- Изменить бизнес-процессы Приморского регионального центра, повысить уровень контроля, снизить затраты и поднять уровень сервиса РЦ

3. Определить эффективность примененного подхода, показать результаты руководству компании и собственникам, для дальнейшего развития и трансляции на другие бизнес-процессы, региональные центры и управляющую компанию



Инфографика связи целей команды проекта и бизнес-целей

Инновационность

- Изменение процесса отбора товара штучного и упаковками с «бумажного» (когда наборщик отбирал товар по листу со списком ячеек, номенклатур, количества) на «безбумажный» (когда на дисплее над ячейкой загорается количество товара, которое надо взять) с помощью системы Pick-by-Light
- Полное перестроение процесса управления запасами: вместо ручных расчетов специалистами – полноценное использование математических и статистических методов теории управления запасами, автоматизировано прогнозирование и расчет потребности в товаре для заказа

Уникальность

По нашему мнению, уникальность проекта состоит в:

- Комплексном подходе – после определения причин и взаимосвязей проблем и процессов, их решали с разных сторон разными методами
- Разработка автоматизированных систем полностью делалась своими силами. Логика работы АС «Модуль управления запасами» полностью разработана (с учетом теории управления запасами и математических/статистических методов прогнозирования продаж) отделом управления запасами и отделом развития и оптимизации бизнес-процессов. Программирование – ИТ департамент; тестирование, внедрение, пилот, запуск – совместно. Система безбумажного отбора товара Pick-by-Light разработана отделом развития и оптимизации бизнес процессов с участием специалистов по складской логистике в роли экспертов. По разработанным ТЗ было запущено производство световых модулей сторонней компанией, произведена разработка управляющего ПО, доработка WMS (системы управления складом)

Трудности

Основные трудности проекта были связаны с мотивацией и вовлеченностью сотрудников, начиная с топ-менеджмента и заканчивая рядовым персоналом

В компании за годы её существования сложилась семейная корпоративная культура, для которой обособленно свойственно сопротивление изменениям, зависимость хода процессов от личных качеств и взаимоотношений.

На наш взгляд, ключевой ошибкой любого проекта, связанного с существенными изменениями, является запуск без полной поддержки руководителей первого звена.

Также важным моментом является риск-ориентированное мышление. Прежде чем запустить проект, оцените его риски со всех возможных точек зрения. Подключите к оценке все подразделения компании, спросите мнение даже у тех, кто, казалось бы, с проектом практически не связан, и возможно увидите то, что ранее пропустили.

Для изменения взглядов топ-менеджеров привлекался бизнес-тренер, с помощью которого необходимо было достичь осознания особенностей такого типа культуры и необходимость её изменения, осознания необходимости изменений в компании в соответствии с принципами системы менеджмента качества.

Для преодоления сопротивления руководителей и задействованного в проекте персонала компании мы работали в двух направлениях:

- Идеологическая работа
 - Проведение встреч с руководителями всех уровней
 - Установка руководителям держать в фокусе повышение мотивации подчиненных на изменения, на то, чтобы сотрудники тоже предлагали способы улучшения, говорить об этом на планерках
 - Запись видеороликов и распространение их среди сотрудников, показ роликов на общекомпанийских конференциях Like-Enikom
- Привлечение сотрудников к ответственности за работу бизнес-процессов с помощью ввода KPI в систему оплаты труда

Результаты

Результаты, не имеющие измеримых показателей:

- Повысилась управляемость персонала за счет регламентации и введения справочников должности с четким описанием обязанностей, введения показателей процессов в KPI руководителей
- Стала менее критичной смена персонала
- Руководители всех уровней Департамента Логистики увидели эффективность процессного подхода, осознали пользу регламентации, контроля и необходимость изменений, что способствует глобальной цели проекта – привить это понимание всем сотрудникам компании, и отказаться от семейной корпоративной культуры

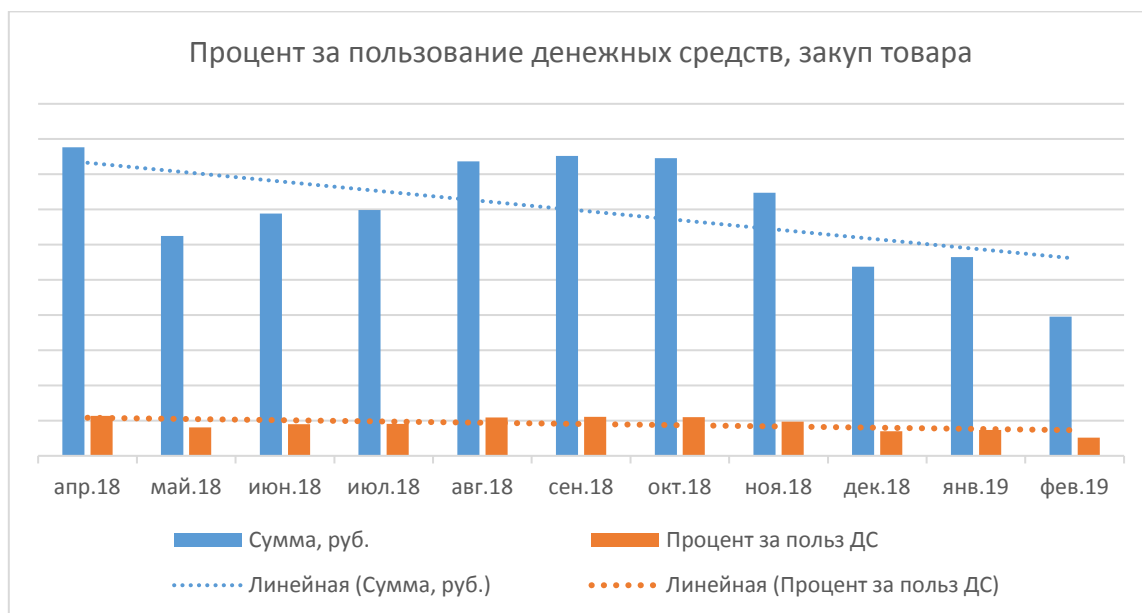
Результаты по сокращению затрат:

- Сокращение затрат за счет отказа от склада г. Находка Приморского РЦ, изменения бизнес-процесса доставки товара на торговые точки Находки (статьи затрат, по которым прошло сокращение: арендная плата, коммунальные услуги, заработная плата сотрудников департамента логистики и административно-обслуживающего персонала)
- Сокращение затрат за счет изменения процессов работы склада г. Владивосток
Отказ от зоны мезонина, сокращение складских площадей. Сокращение персонала на 32 штатных единицы

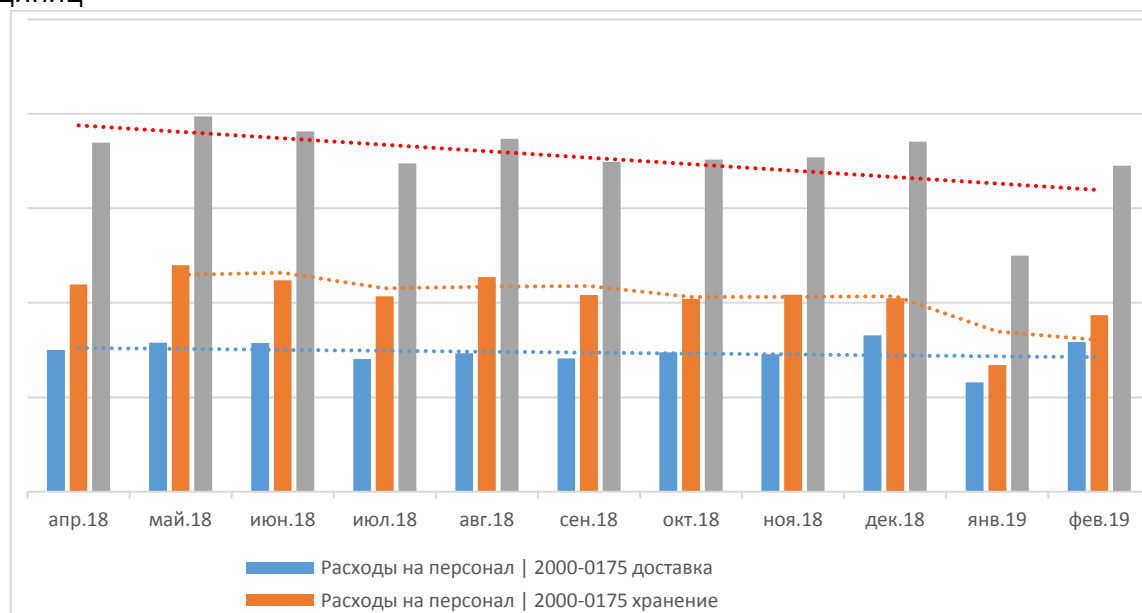
- Сокращение затрат по результатам реорганизации процессов документального сопровождения, сокращения персонала в отделах координации (штатная численность сокращена на 21 единицу)
- Сокращение затрат на выплату процентов за пользование денежных средств за счет оптимизации товарных запасов:

На данный момент сокращение не достигло планового значения, т.к. автоматизированный Модуль управления запасами (полный функционал) введен в работу более 3 месяцев только по 6 контрактам (другие контракты вводятся, все будут запущены к июню 2019г.) но данных еще недостаточно для аналитики). Плановое значение после запуска на все контракты – снижение на 75 млн. руб. в год.

Экономия, посчитанная на данный момент, составляет 11,2 млн. руб. по 6 введенным в работу контрактам в течение 5 месяцев.



- Сокращение затрат на персонал в отделе управления запасами. Пока сокращено 4 Ш.Е., по мере запуска на остальные контракты Модуля УЗ планируется сокращение еще 6 штатных единиц



Динамика снижения расходов на персонал по Департаменту логистики

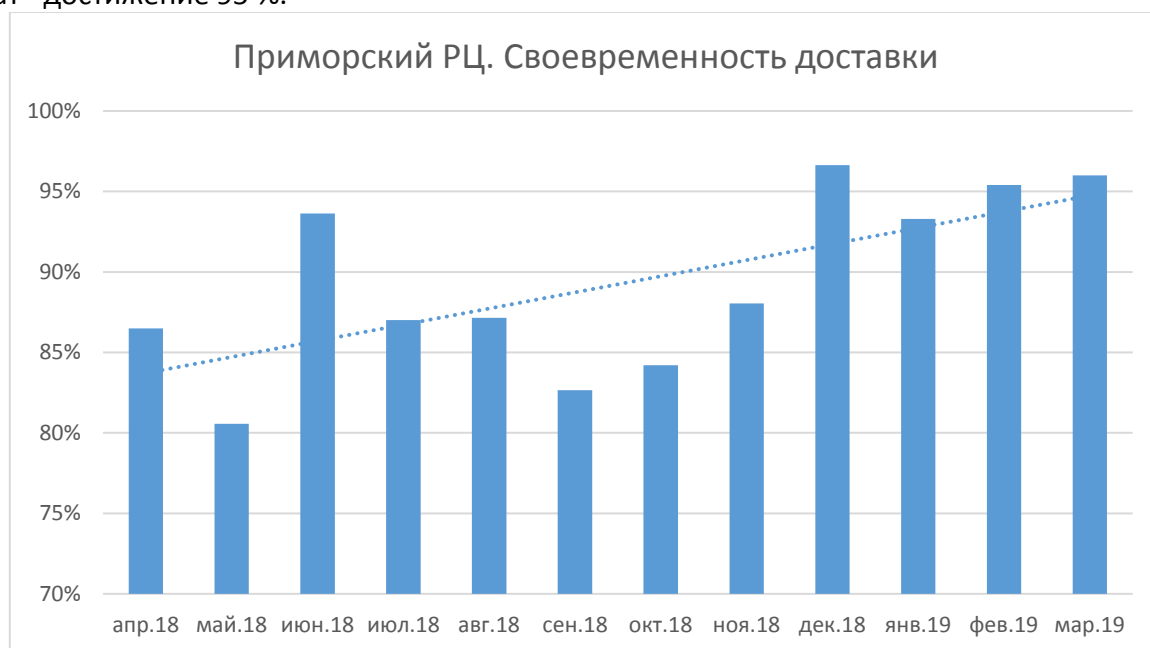
Итого по сокращению затрат

Основные статьи затрат	Результат
Сокращение расходов на персонал Департамента логистики, %	9,35 %
Сокращение расходов на персонал от общих затрат по компании, %	3,08 %
Сокращение затрат от общих затрат по компании, %	3,34 %
Оборотный капитал	
Сокращение затрат - процент на пользование денежных средств	24,53 %

Результаты – повышение уровня сервиса:

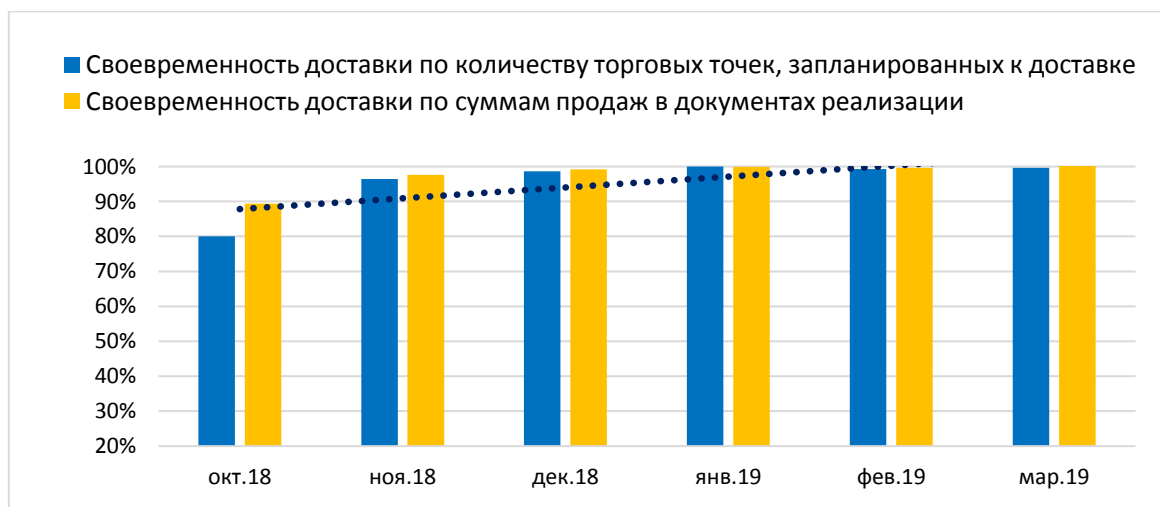
Своевременность доставки – сколько документов реализации товаров и услуг входило в задания на перевозку на определенное число и сколько из них было доставлено своевременно.

Результат – достижение 95 %.

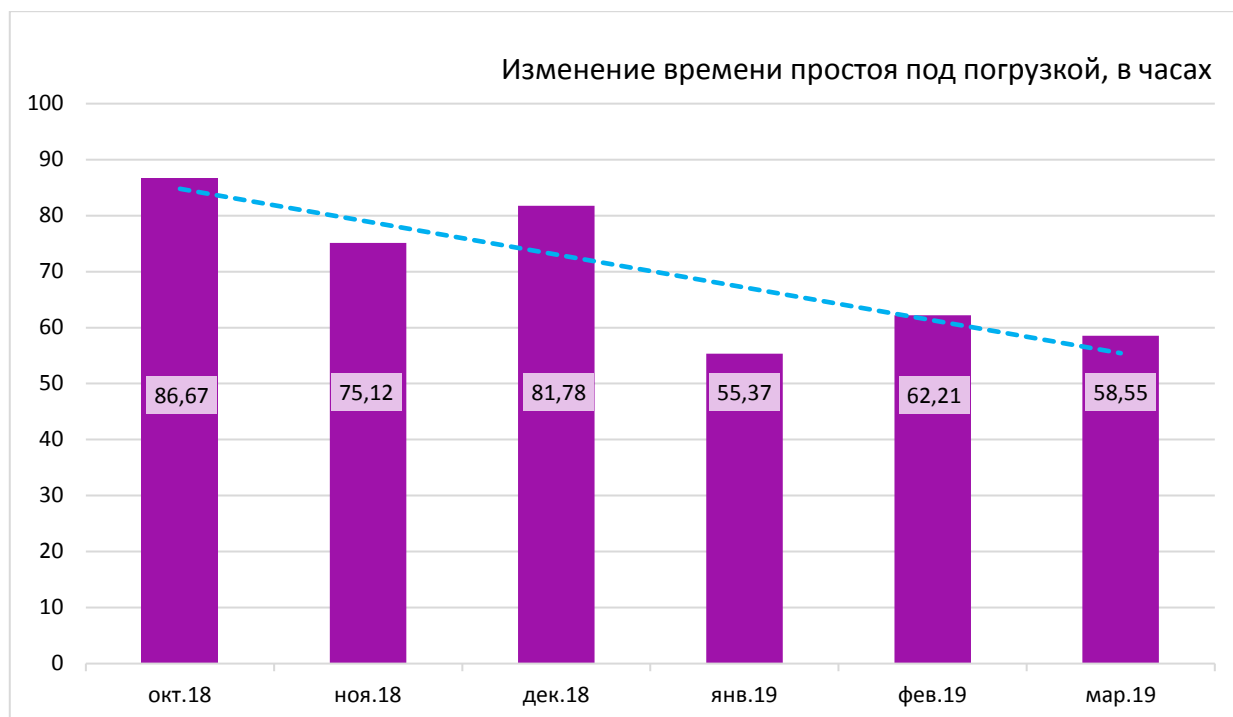


Динамика показателя Своевременность доставки. Существенный рост

Своевременность доставки по количеству торговых точек, запланированных к доставке. Своевременность доставки по суммам продаж в документах реализации. Положительная динамика, достижение показателей в 99-100%:



Время простоя автомобилей под погрузкой существенно уменьшилось
(сбор данных проводился с октября 2018 г.):



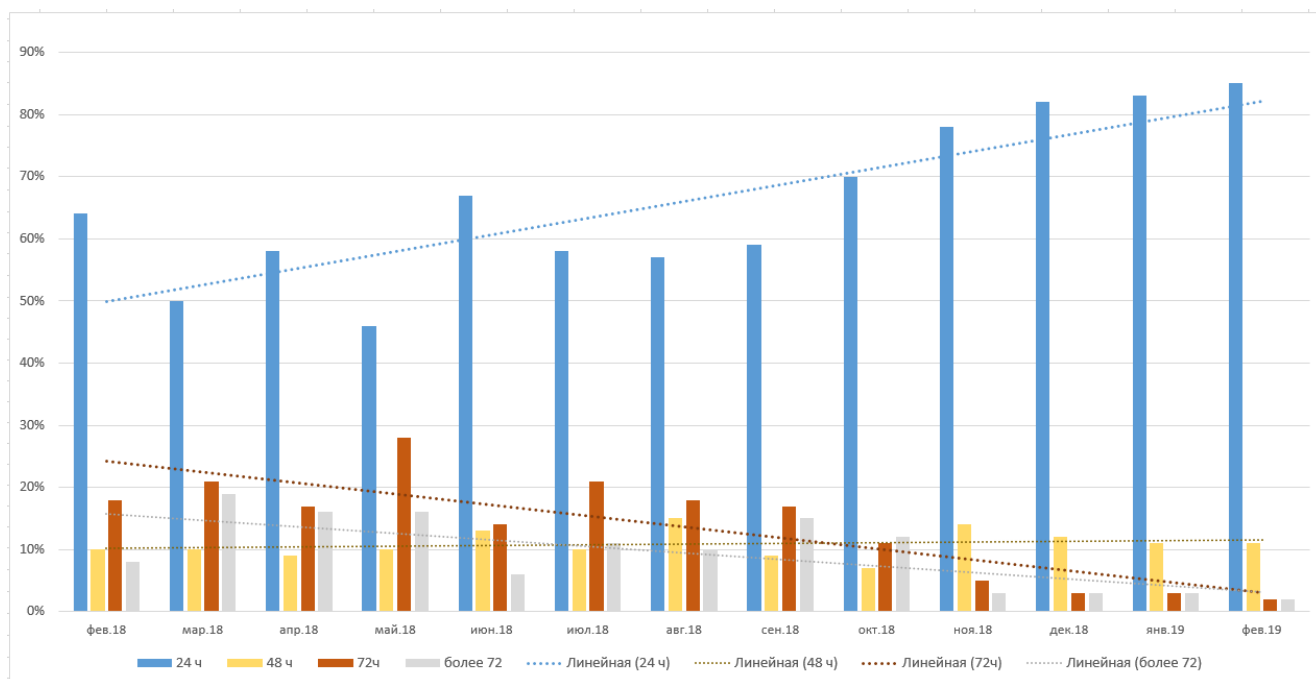
Результаты по изменениям времени бизнес-процессов

(представлены данные по процессам, которые измеряли):

- Изменение времени сквозного бизнес-процесса от поступления заявки до передачи товара клиенту. Приморский РЦ

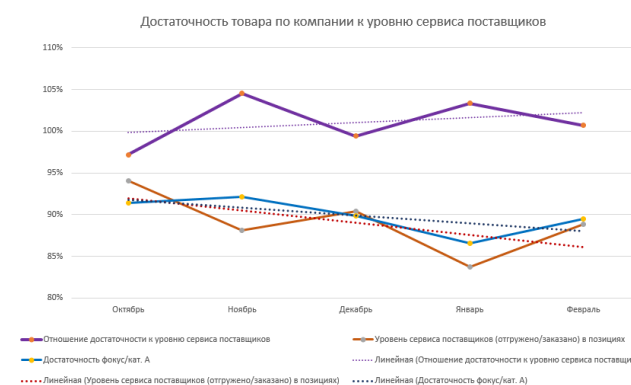
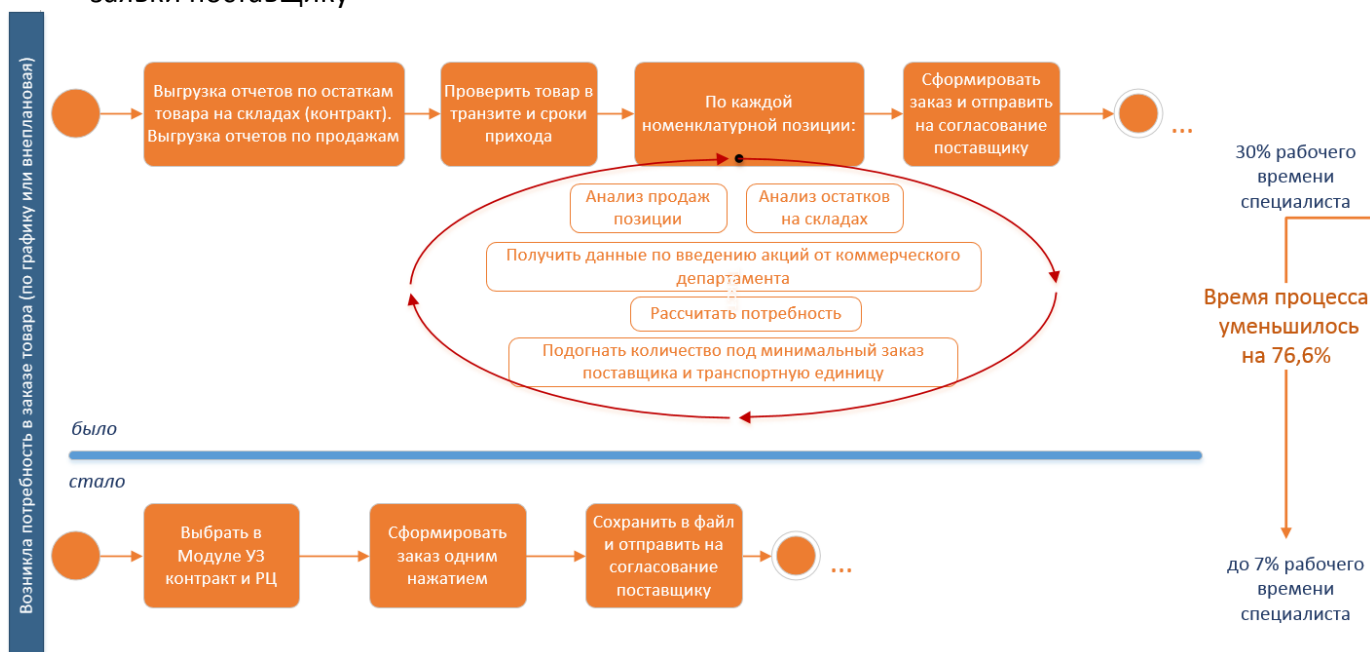
Существенное уменьшение времени ключевого бизнес-процесса → повышение уровня сервиса, повышение удовлетворенности клиентов:





Время бизнес-процесса. Процент заказов, доставленных в течение указанной временной границы (в часах) от момента поступления заявки до момента передачи клиенту

- Изменение времени процесса от возникновения потребности в заказе товара до передачи заявки поставщику



Процесс напрямую влияет на:

Достаточность товара, оборачиваемость товарных запасов, суммы закупа товара (следовательно, на процент за пользование ДС), объем списаний товара с критическим сроком годности, уровень сервиса, удовлетворенность клиентов и др.

Главное достижение

Главным достижением мы считаем существенное повышение уровня сервиса за сравнительно короткий срок.

Показатель сервиса	Было	Результат
	в среднем к моменту старта проекта	
Своевременность доставки по заданиям на перевозку	86%	96%
Время от поступления заявки до передачи товара клиенту	47ч.	30ч.
	на период начала сбора данных	
Своевременность доставки по количеству торговых точек	80-90%	99%
Своевременность доставки по суммам продаж в документах реализации	80-90%	99%

Информационные технологии

Использованное (разработанное, внедренное) программное обеспечение для управления бизнес-процессами и передовые цифровые технологии.

Моделирование бизнес-процессов было сделано в программе Business Studio.

В ходе проекта было самостоятельно разработано две автоматизированные системы:

1. Программный комплекс управления световыми модулями Pick-by-light. Также он был интегрирован с WMS (система управления складом), сама WMS также была доработана для передачи и получения данных.
2. Модуль управления запасами – автоматизированная систем прогнозирования продаж и расчета потребности в заказе товара. Был интегрирован в 1С ЕРП.

Партнер

Информация о консультанте, интеграторе или вендоре, внесшем самый значительный вклад в успех проекта.

Подрядчики проекта:

Компания «НовосибПромАвтоматика» - разработка собственно устройства светового модуля для системы Pick-by-light (микросхема, электронные компоненты) и производство модулей.

Кто внес самый значительный вклад в успех проекта:

Директор Департамента логистики, руководитель проекта – Шемякин Станислав

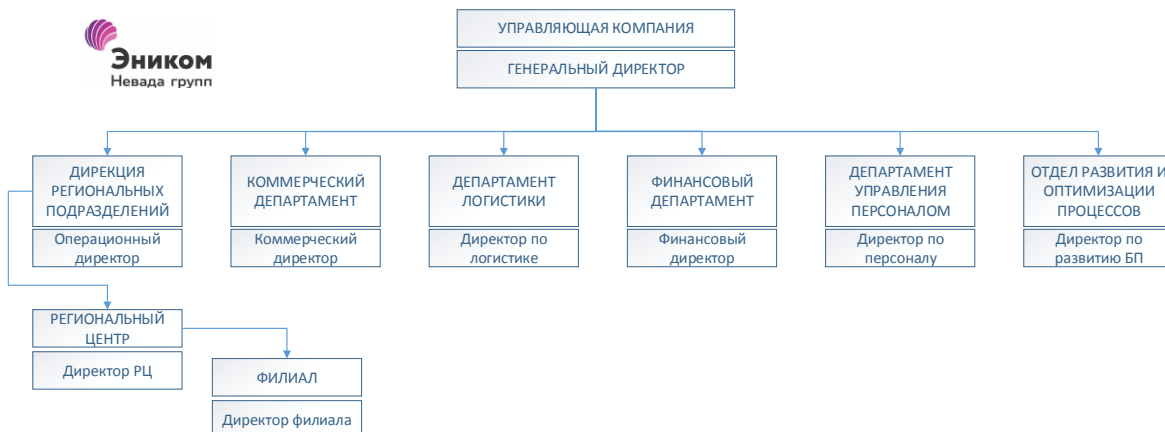
Руководитель отдела складской логистики – Сульдина Ксения

Руководитель отдела развития и оптимизации бизнес-процессов – Кутурова Татьяна

Внешних консультантов, вендоров, интеграторов к проекту не привлекали.

Приложения

1. Структура компании Эником Невада Групп



2. Кратко о системе Pick-by-Light

Создание автоматизированной системы предназначено для достижения следующих целей:

- ✓ Увеличение точности отбора, т.е. снижение количества ошибок
- ✓ Увеличение скорости работы наборщика
- ✓ Увеличение времени бизнес-процесса отбора товара

Разрабатываемый программно-аппаратный модуль, получивший в ходе разработки рабочее название «Электронные стеллажи», выполняет следующие функции:

- ✓ Получение Рабочего листа из WMS Axelot
- ✓ Сканирование штрих-кода наклейки со штрих-кодом рабочего листа (наборщик получает его на терминале, выдающем задания)
- ✓ Отправка сигнала на дисплеи соответствующих ячеек с количеством товара для набора из данной ячейки
- ✓ Получение сигнала завершения отбора при нажатии наборщиком кнопок «Ок» на всех ячейках, подсвеченных для отбора
- ✓ Передача информации о завершении отбора в WMS и закрытие WMS задания на отбор
- ✓ Сохранение и учет рабочего времени, потраченного наборщиком на отбор товара
- ✓ Создание статистических отчетов

№	Комплектовщик	По рабочему листу		По эл. стеллажам	
		Кол-во ошибок	Время	Кол-во ошибок	Время
1	Абдукодеров	0	289	0	74
2	Рахимов	0	194	0	54
3	Файзуллаев	0	123	0	49
4	Мнацакян	4	112	0	43
5	Мирзокаримов	1	241	0	115
6	Махкамов	0	140	0	78
7	Холматов	0	203	0	76
8	Роджабов	1	123	0	71
9	Забилов	1	148	0	52
10	Усмонов	1	156	0	85
Итого		8	1 729	0	697
На 1 строку			17,3		7,0

Образец статистики. Ускорение комплектации в среднем в 2,48 раза



Система на складе

Интересный факт:

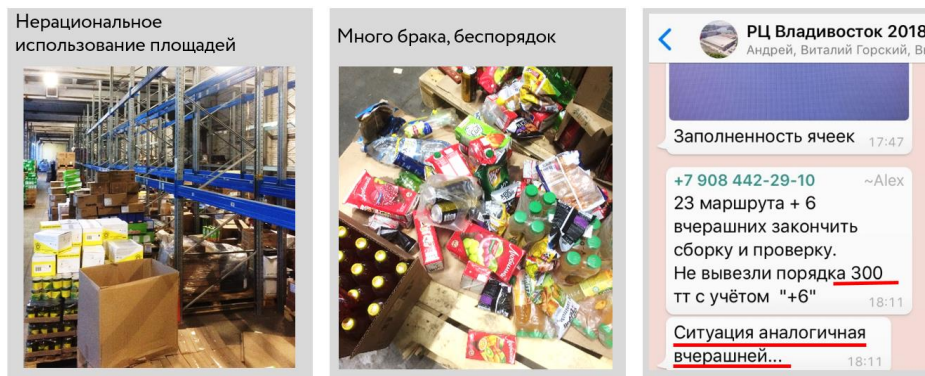
На начальной стадии предпроектных обследований были получены коммерческие предложения от ряда компаний, продающих такие системы. Стоимость сочли слишком высокой, и разработали собственное ТЗ. Плановое значение бюджета после оценки ТЗ было в 4-6 раз меньше стоимости предложений. Итоговое значение – потрачено – было в 4-5 раз меньше стоимости КП (превысило рассчитанный изначально бюджет на 15%).

Интересный факт:

Во время монтажа системы сотрудники проявляли огромный интерес. Спрашивали: «А зачем это», «А как это будет». Радовались, когда понимали, что их работа станет легче. Во время тестовых запусков, когда зажигали все дисплеи, смеялись «гирлянда» и говорили, что только ёлки не хватает.

3. Кратко об изменениях, произведенных на складском комплексе Владивостока

Ситуация на старте проекта (было):



После анализа ситуации были внесены предложения:

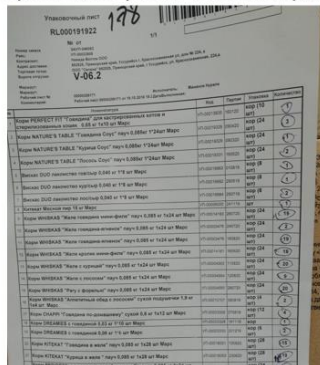
- Внедрение системы ночного контроля
- Отказ от штучной зоны отбора
- Оптимизация запасов
- Отказ от части площадей
- Изменение системы отбора и комплектации
- Изменение системы проверки
- Установка стола контроля
- Внедрение безакцептной передачи на экспедицию
- Маршрутизация по торговым точкам
- Переход на сдельную оплату труда
- Конкурсы по комплектации

Осуществлены следующие действия:

- Полностью заменено руководство складского комплекса – начальник склада и начальники смен
- Внедрена внутренняя нормативная документация, проведено обучение персонала
- Введена система ночного контроля, когда в течение ночи неожиданно приезжал любой из руководителей регионального центра/склада с проверкой. Для оперативного контроля используется группа в WhatsApp
- Ввели проверку контролером-комплектовщиком отобранного товара с помощью терминала сбора данных (ТСД), а не на бумажном рабочем листе (теперь не просто на листе делается «вычерк», а сразу актуализируется информация в WMS и формируются доп. задания на отбор в случае нехватки товара)



Заказ проверяется по распечатанному документу



Было

Без бумажного листа, сканированием штрих-кода



Стало

Не получилось: изначально предложенный стол контроля оказался неудобен в реальной работе склада

- Система отбора товара коробками была изменена с «бумажного» отбора на «безбумажный» - теперь их собирают по ТСД

- Система отбора товара с нижних ярусов стеллажей – это зона отбора штучного товара и товара упаковками – была изменена с «бумажного» отбора на «безбумажный» путем запуска в работу системы Pick-by-Light



Товар собирается по распечатанному документу



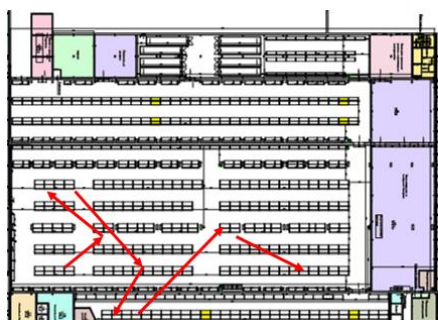
Было

Без бумажного листа, на основании индикаторов

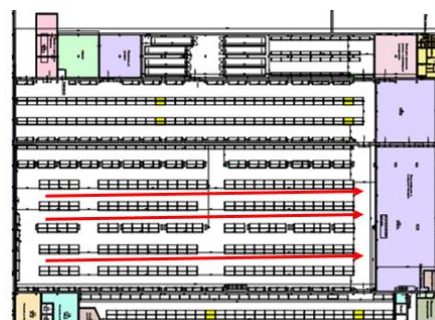


Стало

- Количество смен на складе изменено с 3 смен на 2 смены. Причины: при работе в 3 смены была низкая квалификация сотрудников и нежелание нести ответственность, т.к. человек попадал в разное время суток, а работа склада в день и в ночь отличается по функционалу, наблюдалась тенденция к оставлению работы следующей смене. После перевода в две смены сотрудник работает всегда с одним функционалом, т.е. причины низкой мотивации были нейтрализованы
- Изменена система сбора товара. Ранее отбор производился по торговым точкам, теперь производится по рядам стеллажей. В результате увеличена скорость отбора



Было



Стало

- Повышен уровень контроля за работой персонала и соблюдением регламентов/инструкций – сотрудникам службы безопасности было вменено в обязанность постоянное отслеживание камер. Также регулярно проводится обход склада начальником смены. В качестве меры повышения качества работы периодически сотрудниками службы безопасности также делаются «закладки» в отобранный товар (докладывается лишнее) для проверки качества работы контролеров-комплектовщиков
- Начальник склада теперь самостоятельно проводит собеседования с принимаемыми сотрудниками, а не просто «принимает» их после оформления кадровиками
- Рассчитан экономический эффект отказа от зоны штучного отбора на мезонине (проанализированы все операции), в итоге штучный отбор перенесен в общую зону на нижний ярус. Основные причины: низкая производительность труда в 3ШО в связи с неоптимальной топологией зоны, дополнительные расходы на аренду и коммунальные услуги по 3ШО.

- Введена безакцептная передача на экспедицию

Экспедитор принимает по заказам, подписывает коробки, упаковывает по маршруту, загрузка идет с 8:00 до 14:00



Было

Маршрут упаковывается в паллеты, на каждой коробке наклейка с буквенным кодом, загрузка до 10:00



Стало

4. Реорганизация отделов координации, осуществляющих документальное сопровождение бизнес-процесса «Товародвижение»

Исходные данные:

Функционал координации выполнялся фрагментарно в разных структурных подразделениях компании (департамент логистики, департамент продаж), со отдельным руководителем на каждый отдел. Выполняли они примерно одинаковый функционал, в разном процентном соотношении. Операции не регламентированы. Производительность на разных территориях сильно варьировалась. В результате, по процессам координации фиксируется низкая производительность труда и большая численность персонала.

Анализ:

- Проведена аналитика функционала и операций отделов координации
- Нормирование операций
- Хронометраж на всех территориях (региональных центрах и филиалах)
- Расчет трудозатрат и корректировка нормативов

Оптимизация:

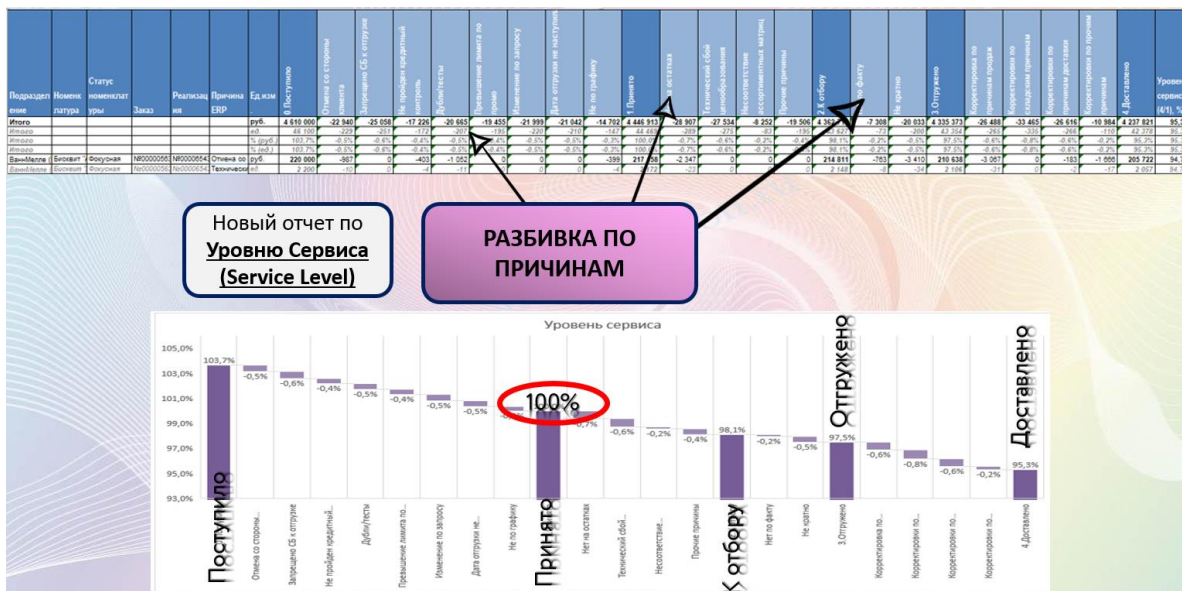
- Приведение к оптимальной численности в соответствии с трудозатратами
- Исключение дублирования операций
- Автоматизирована часть ручных операций

Изменение структуры:

- Разные отделы координации объединены в Отдел поддержки сервиса и документального сопровождения. Излишнее количество персонала сокращено

Выделение новой функции Поддержка сервиса:

- Проведена аналитика существующего отчета CFR, логики его формирования
- Изменение справочника причин корректировок и жесткого закрепления причины при проведении Корректировочного документа.
- Разработаны Функциональные требования к новому отчету по Уровню Сервиса (Service Level)
- Отчет запущен в работу, на постоянной основе проводится мониторинг уровня сервиса и анализ отклонений



Новая аналитика уровня сервиса

Результаты:

- Все территории имеют общий отдел Поддержки сервиса и документального сопровождения, один руководитель (на крупных территориях есть старший оператор), 7-8 основных функций отдела, с нормативом на каждую операцию, штатная численность приведена в соответствие с количеством операций, перемноженным на норматив
- Основной экономический эффект - снижение ФОТ
- Косвенный экономический эффект – повышение выручки за счет выяснения и устранения причин недопоставок и ускорения внутренних процессов
- Косвенный экономический эффект – повышение качества работы за счет стандартизации и регламентации

5. Дерево процессов

Описание и моделирование бизнес-процессов производилось в программе Business Studio 4.1. Для описания процессов верхнего уровня использовалась нотация IDEF0. Для описания процессов, описанных до операций, использовалась нотация BPMN2.0.

