Санги стиль

КОСМЕТИКА • ПАРФЮМЕРИЯ • ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА

Описание проекта

Санги Стиль

Комплексная автоматизация операционных бизнес-процессов в соответствии с стратегическими бизнес-целями компании. ПО собственной разработки

2020 год

1. Аннотация

Бизнес модель ООО Санги Стиль требует наличие линейки взаимосвязанных бизнес-процессов с учетом специфики ключевых вида деятельности: складская логистика, транспортная логистика, категорийный менеджмент и маркетинг, розничные продажи, продажи интернет - магазина, управленческий учет и бюджетирование.

Невозможно упорядочить и систематизировать процессы, описав и автоматизировав только часть процессов, т.к. их взаимосвязь существенна. Поэтому этот проект отличается масштабностью охвата всех процессов и сотрудников из разных департаментом.

Цифры проекта:

- Количество торговых точек на момент внедрения - 640
- Количество участников, выполняющих задачи по процессам – 850
- Проектная командам (развитие и поддержка системы) - 15

На момент реализации проекта, были определены ключевыми факторы успеха для компании при решении задачи сохранения и увеличения трафика покупателей.

Во-первых, улучшение ассортимента и систематическая его ротация, предложение потребителю новинок товаров.

Во-вторых, существенно увеличить в объеме продаж доли акционного товара,

В третьих, качественно консультировать покупателей по свойствам и преимуществам новинок и акционного товара.

Таким образом проект автоматизации ключевых бизнес процессов был подчинен следующим рыночным целям компании :

-дифференциация ассортимента за счет систематической работы по обновлению ассортимента и развитию линеек СТМ в ключевых товарных категориях.

-расширение предложений в категориях акционного товара.

Данные цели достигались через построение , контроль и непрерывную оптимизацию соответствующих ключевых бизнес процессов компании.

Цель проекта - внедрение системы, выполняющей роль «единой среды» и обеспечивающей перманентное измерение и оптимизацию ключевых БП, как неотъемлемую составляющую развития компании и средство конкурентоспособности. Основной критерий оптимизации – ресурсы (персонал, материальные ресурсы) которые тратим на выполнение конкретной операционной технологии. Суть - облегчить решение задач и сделать их выполнение дешевле.

Задачи проекта:

1. Изменения в структуре компании. Создать традиционный для процессного управления функционал оценки " как есть", описания " как надо", формализации технического задания на автоматизацию, автоматизация, мониторинг автоматизированных БП с целью их систематической оптимизации.

2 Внедрить в ИТ архитектуру компании BPM систему, обеспечивающую работу всех процессов взаимоотношений между внутренними подразделениями и часть процессов организации работы подразделений.

3. Автоматизация ключевых операционных процессов , обеспечивающих стратегический успех компании на рынке.

2. Введение

ООО Санги Стиль - российская федеральная сеть магазинов парфюмерии, косметики, бытовой химии и товаров для дома. Магазины расположены в 4 федеральных регионах России. На момент реализации проекта функционировало 1100 магазинов.

По мере роста компании или на момент 2017 года, компания столкнулась с катастрофически низкой результативностью исполнения ключевых бизнес процессов, обеспечивающих стратегический успех любой компании , работающей в сфере розничной торговли. Из- за систематических сбоев в функционировании процессов и отклонений от ожидаемого результата компания несла потери , при этом не всегда можно оперативно понять, на каком этапе процесса возникают те или иные трудности и кто ответственный. От полной остановки процесса в таких ситуациях , спасало то, что в компании есть костяк сотрудников, которые знают что делать в ситуации сбоя в ходе исполнения процесса.

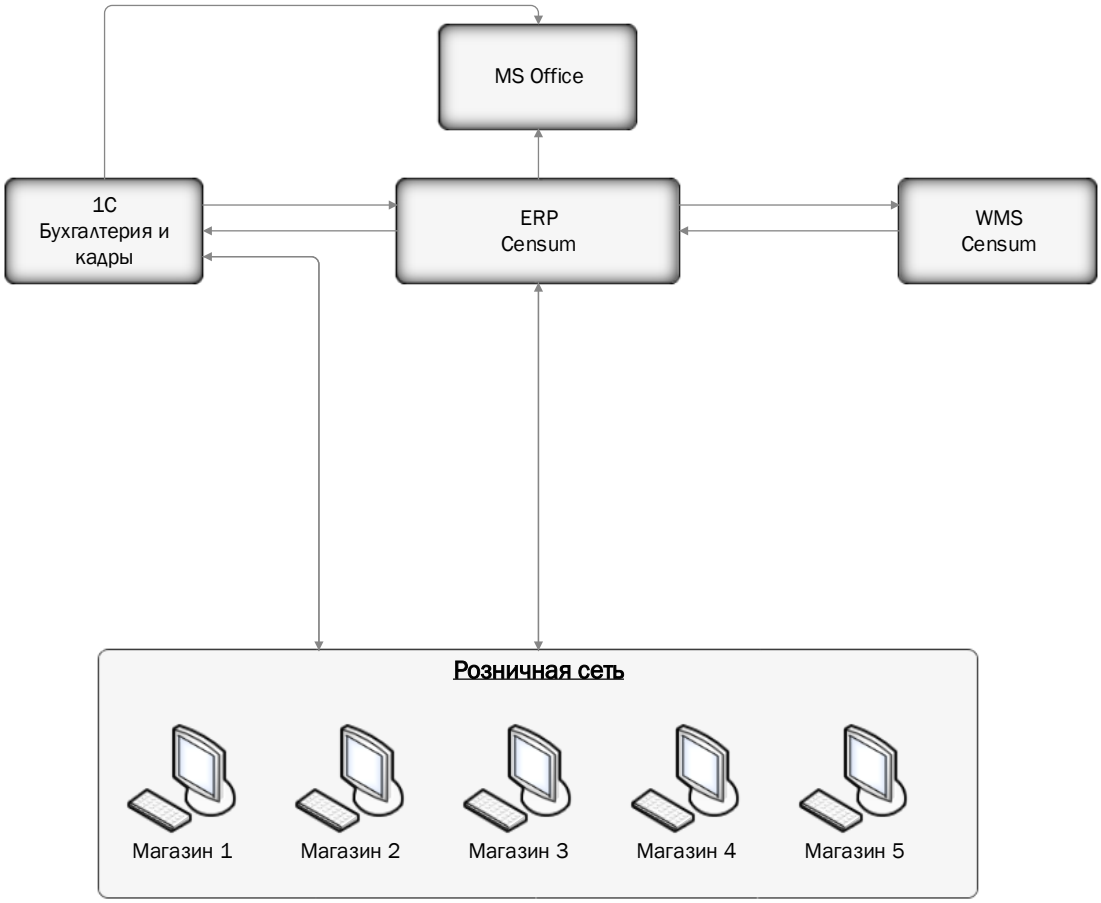
Требуемые результаты ключевых процессов предполагали результативность и эффективность кросс функционального взаимодействия персонала различных подразделений . Функциональный подход к работе этого не обеспечивал .

Процессы не измерялись, метрики отсутствовали, измерялись только количественные показатели верхнего уровня (управленческая отчетность) в отчетах Excel. Формировать нужное количество аналитики вовремя было невозможно, поэтому ограничивались только частью. Что бы провести анализ бизнес процессов и узнать необходимые характеристики требовалось значительное времея. Стоял вопрос «выживания» бизнеса.

Мы понимали , что процессный подход уже стал нормой для отрасли, а не конкурентным преимуществом

3. Бизнес -контекст

Архитектура ДО

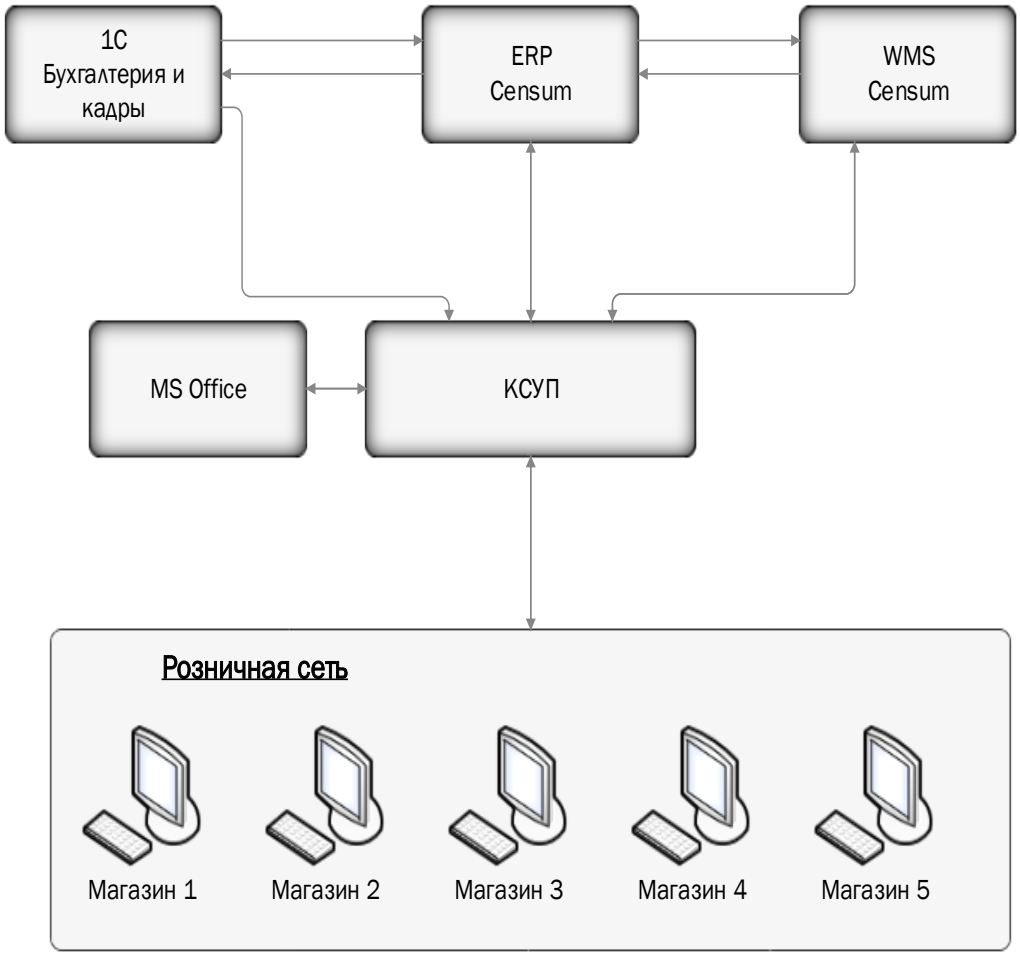


Требовалось решение, которое с одной стороны обеспечит улучшение системы управления потоком работ(задач), информацией и взаимодействием между подразделениями и людьми, вовлеченными в ключевые процессы компании, с другой будет не дорогим и внедряемым текущим штатом

Требования к ПО:

1. Процессный движок WorkFlow
2. Интеграция с существующим ПО
3. Единый (единственный) пользовательский интерфейс для работы со всеми видами ПО
4. Возможность самостоятельного конфигурирования интерфейсов и процессов.

Архитектура ПОСЛЕ



В компании на момент старта проекта сложились процессы, которые показали свою эффективность. Отсутствие автоматизации компенсировалось ручным управлением хода процесса.

Таким образом целевые бизнес-процессы по архитектуре не планировалось кардинально менять , нужна была подготовка этих процессов для передачи в BPM , путем более глубокого их описания большим количеством задач и их решений по утвержденной логике процесса.

Сроки проекта:

Август 2017- Ноябрь 2017: оценка необходимости проекта, проработка проекта с т.з. платформы для автоматизации, утверждение бюджета и запуска проекта.

Декабрь 2017-Июнь 2018: изменения в оргструктуре компании, создание функционала аудита, описания "как есть", описание " как надо", формализация задания на автоматизацию, автоматизация, мониторинг автоматизированных БП. Настройка и тестирование ПО собственной разработки.

Июль 2018-Август 2018: тестирование ПО BPM внутри компании, устранение ошибок и корректировка требований (так всегда бывает, ибо все не учтешь в начале).

Сентябрь 2018 – Октябрь 2018 перевод системы BPM в опытную эксплуатацию; все работают в ней, но работают нормально только основные части ключевых процессов. Бизнес никак не страдает, люди вышли из зоны комфорта, осознают новую реальность. Активно устраняем то, что не выявилось при тестировании.

Ноябрь 2018- настоящее время: донастройка уже по мелким пожеланиям в большей степени вне рамок проекта и в формате “было бы здорово если бы еще вот так могла”, сдача в эксплуатацию новых процессов, что ранее не были автоматизированы, обновление платформы до последних версий, тестирование, выявление причин редких сбоев платформы и их устранение.

4. Бизнес-процесс

Проект затронул 2/3 сотрудников офиса компании или более 200 человек.

Отделы «первой волны» внедрения:

№ п/п	Подразделение	Численность
1	Категорийный менеджмент	15
2	Маркетинг	6
3	Закупки товара	8
4	Ценообразование	2
5	Внутренний аудит и контроль исполнения бизнес - процессов	3
6	Коллцентр по работе с обратной связью от покупателей	5
7	Служба технической поддержки розничных магазинов	8
8	Служба АХО розничных магазинов	3
9	Служба бизнес аналитиков и оптимизации бизнес - процессов	5
	Итого	55

BPM система – должны была стать сердцем компании, поэтому все операции должны быть одобрены первым лицом компании. Значимость первого лица в проекте была очень высокой. Основная его задача — административная поддержка перехода с одной системы на другую. Это исключило активное сопротивление директоров направлений деятельности изменениям при переходе от одной системе к другой, когда никто не понимает возможностей внедряемой системы и отсутствует воля что-то менять в процессах. Поэтому помощь первого лица в такие моменты является ключевым фактором успеха.

В фокус проекта вошли задачи автоматизации ключевых процессов управления в розничной сети, отвечающие стратегическим целям компании.

Для достижения цели были созданы две специализированные команды из существующего персонала компании.

Команда проекта:

- исполнительный директор – руководитель проекта

- бизнес-аналитик – функциональный архитектор

- аналитик – разработка функционально-технических требований и тестирование

- системный аналитик - конфигурирование платформы

- разработчик – разработка платформы

- сотрудники отделов – предоставление функциональных требований, тестирование

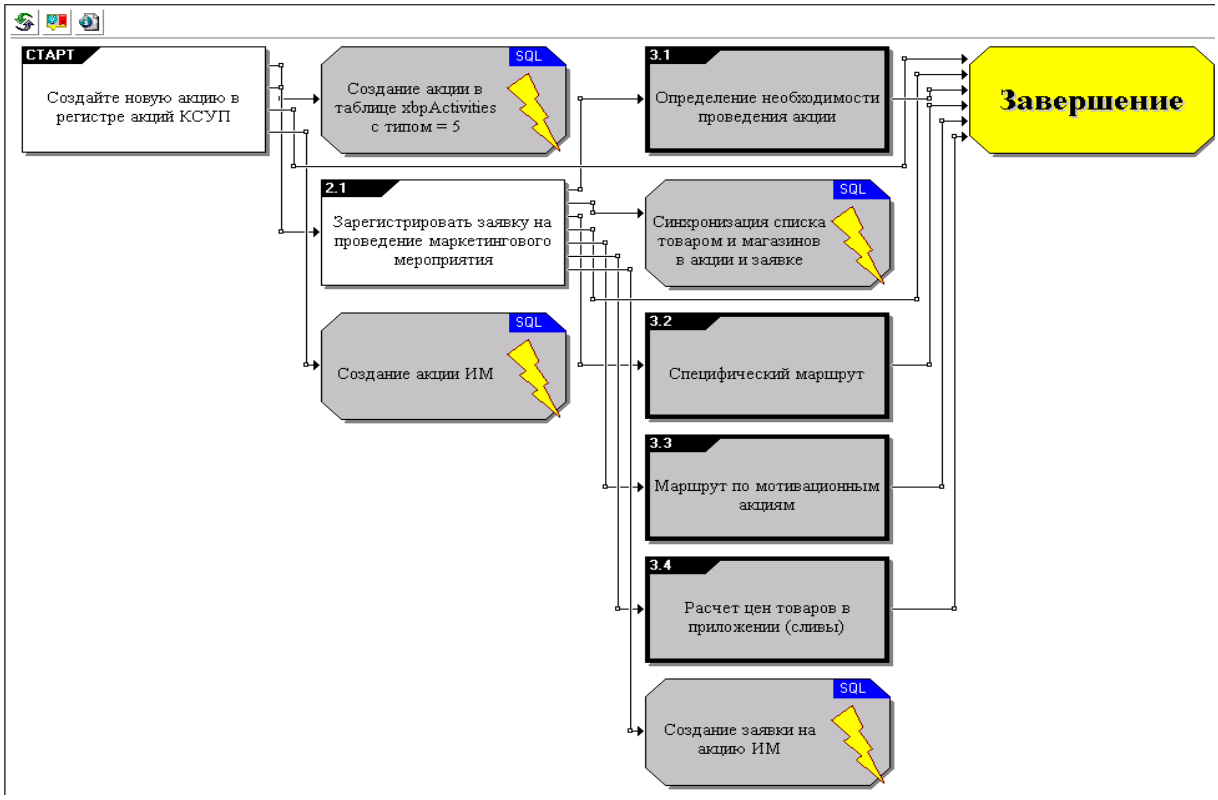
Одна часть команды обеспечила внедрение традиционного для процессного управления функционала аудита и формализации бизнес - процессов, постановку технического задания для автоматизации, инструкции для пользователей. Данная команда отвечала за формализацию и внедрение соответствующего функционала и приступила к его реализации на примере бизнес процесса "Управление маркетинговыми активностями (планирование, учет фактических продаж по акциям, план/факт, действия в случае негативных отклонений от плана, контроль акционных товарных лимитов продаж)"

Вторая команда обеспечила разработку платформы для автоматизации БП по заданным требованиям к программному продукту и ее интеграцию в существующую корпоративную информационную систему.

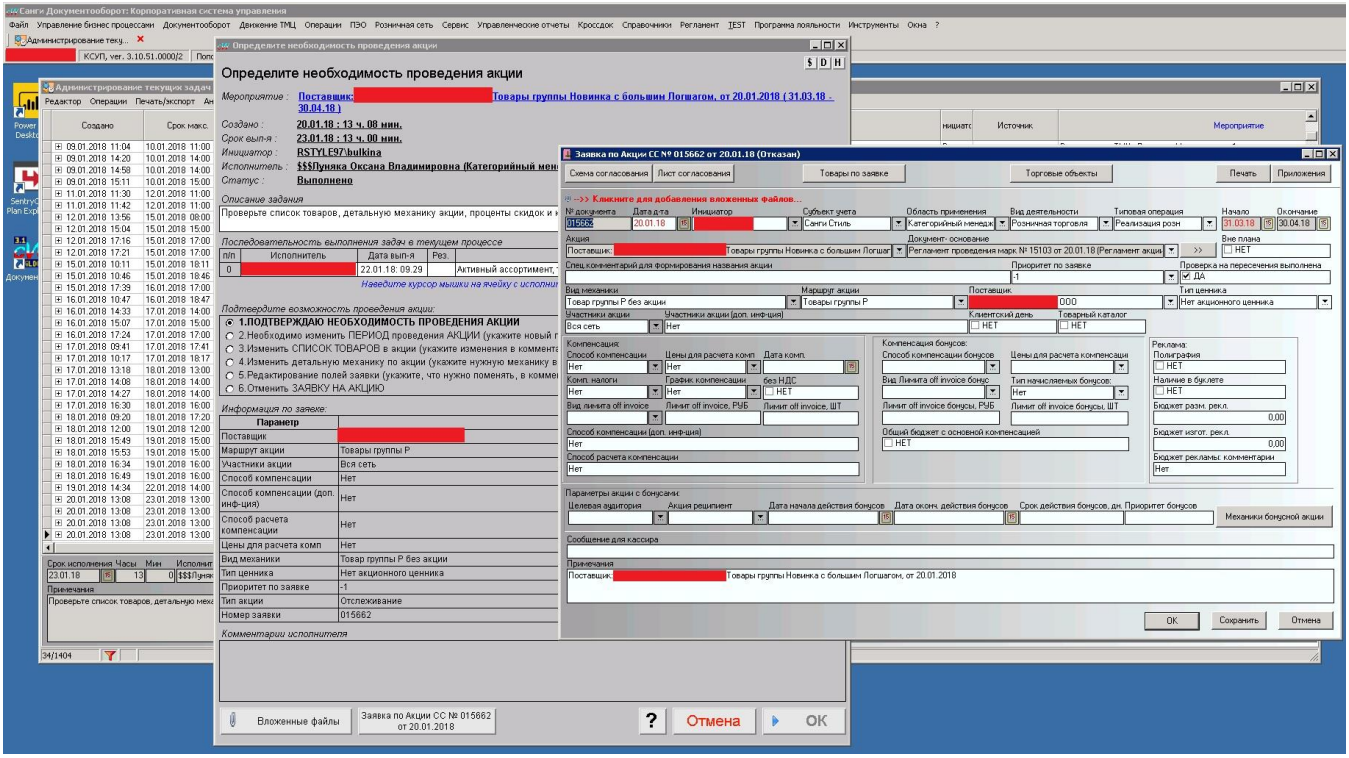
В ходе проекта описаны и автоматизированы ключевые операционные процессы, связанные со стратегическими бизнес -целями компании:

1. Управление маркетинговыми активностями. Планирование, учет фактических продаж по акциям, план/факт, действия в случае негативных отклонений от плана, контроль акционных товарных лимитов продаж.

Регистрация акции СС и заполнение формы заявки



Пример интерфейса задачи:



2. Управление процессом контроля стандартов организации розничных продаж и консультирования покупателей в торговых точках. Действия по устранению негативных отклонений от стандартов (Приложение 1);
3. Управление уровнем доступности товара и послеакционными остатками товара в торговой точке (Приложение 2)
4. Управление переговорным процессом с новыми поставщиками товара, ввод/вывод новинок товара в матрицу торговой сети (Приложение 3)
5. Управление процессом мониторинга цен конкурентов на реперные товарные позиции (Приложение 4)
6. Управление заявками торговой точки на проведение и финансирование эксплуатационных расходов (Приложение 5)
7. Управление инцидентами (обращениями по сбоям в работе ПО торговой точки)

5. Инновационность

Главное, что мы сделали и в чем, по нашему мнению, выражается инновационность проекта и главные его достижения:

- привели процессы в соответствие с целями организации. Реально заработала операционная модель, которая связала стратегические цели развития компании с показателями деятельности по ключевым бизнес = процессам и KPI сотрудников, подразделений и направлений.

-мы получили не просто взаимосвязанную структуру ERP, BPM, WMS , а на ее базе внедрили, как неотъемлемую составляющую операционной деятельности компании, функционал регулярного автоматического мониторинга негативных отклонений показателей по каждой приоритетной задаче бизнес процесса и связали результаты мониторинга с мотивацией ответственного персонала и руководителей направлений деятельности. Теперь KPI видны на дашбордах и руководители в каждый момент знают, что с процессами не так до проявления проблемы в финансовых показателях. Это дает время на поиск и реализацию решений по устранению негативных отклонений от требуемого результата по процессу, в случае, если система не предложила приемлемого шаблонного решения, что довольно критично для эффективного управления бизнесом.

- автоматизация задач по ключевым бизнес - процессам и одновременно гибкость к изменениям. Использование BPMN модели и бизнес-правил в движке ПО позволяет настраивать изменения в бизнес процессах практически без программирования, дополнительных затрат и прерывания работ по процессу, что ускоряет изменения и упрощает поддержку. Моделирование, запуск и доработка исполняемых процессов не требует от сотрудников навыков программирования. Аналитик, назначенный ответственный за эту работу , по итогам получения обратной связи от сотрудников компании вносит правки в бизнес логику процесса "на ходу", после процессы становятся исполняемыми, и задачи и данные доступны назначенным исполнителям. Конечно, автоматизация новых процессов — это далеко не за 5 минут, но более 95% задач это именно такой тюнинг.

- дополнительным «побочным», но не менее важным результатом внедрения системы процессного управления на базе КСУП BPM стало формирование актуальной базы бизнес-процессов (в том числе автоматизированное создание процедур и инструкций по ним) и модели данных. Актуальность указанной базы обеспечивается за счет наличия единой платформы для разработки функциональной части и моделирования бизнес-процессов.

6. Трудности

Сложность проекта была связана с глубиной автоматизации, а именно необходимостью полностью изменить работу 2/3 офисного персонала организации при переходе на автоматизированную систему управления действиями сотрудников посредством заданной логики бизнес - процесса с одновременным запуском изменений в бизнес - процессах.

По сути, был запущен переход от функционального управления к процессному. Еще вчера сотрудник работал в ручном режиме, а сегодня он должен выполнять заданную последовательность действий при выполнении той или иной рабочей задачи, обеспечить исполнение стандарта продолжительности выполнения задачи и получать стандартизированный результат.

Оперативность и профессионализм работы команды проекта критически важен с точки зрения вовлеченности сотрудников компании в реализацию проекта. От того, на сколько удастся обеспечить эту вовлеченность и совместную работу, будет зависеть "работоспособность" принципов, заложенных в логику бизнес - процессов. На сотрудниках, которые разрабатывают бизнес логику процесса, лежит большая ответственность. Исполнитель лишается "свободного маневра", у него появляется четкая заданная последовательность действий, и он не имеет право действовать иначе.

Поэтому, прототип системы и далее все последующие бизнес - процессы тестировались не только членами команды проекта, но и сотрудниками подразделений. Работа в ролях, имитация нетиповых кейсов, проверка работы интеграций в тестовой среде – это важные задачи данного этапа

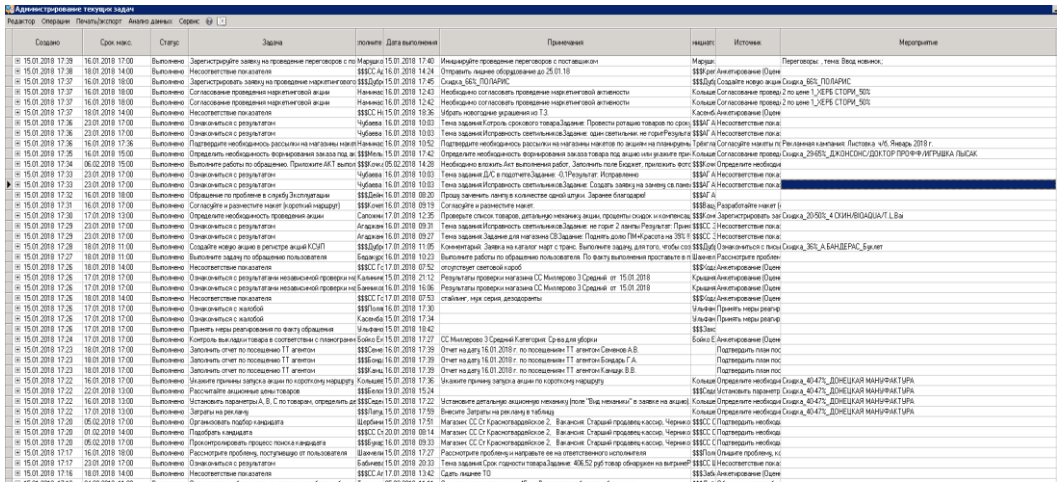
На этапе опытной эксплуатации системы, нарастает противодействие сотрудников, которые уже поняли, что состояние равновесия, к которому они привыкли нарушено. Более того, невозможно в рамках тестирования проверить абсолютно все ситуации, возникающие в бизнесе, и всегда есть нехватка времени на тестирование всех возможных вариантов маршрутизации процессов. Как следствие, на этапе опытной эксплуатации нарастает объем изменений процессов (все ошибки, не выявленные в ходе тестирования).

Изменение самого подхода на управление по задачам потребовало время на принятие его сотрудниками и наладку уже по факту применение системы в жизни. На данном этапе решением стал механизм передачи знаний о процессе и/или задаче. Настроенная схема процесса, а также автоматизированный справочный отчет прекрасно подошел в качестве инструкции исполнителю, который получил четкую и однозначную последовательность действий и осознал свою позицию в рамках процесса.

7. Результаты

1. Описаны, нормированы по времени и автоматизированы все задачи ключевых бизнес - процессов из списка по проекту.

2. Выполнен переход на процессное управление, формализованные бизнес-процессы стали более прозрачны и понятны. Если раньше был один ответственный за организацию процесса на уровне руководителя направления деятельности и/или руководителя функционального отдела, который все координировал, то сейчас BPM сама, по установленной логике, назначает определенные задачи ответственным исполнителям и переводит задачи между статусами, контролирует сроки завершения задач и этапов процесса. Там, где логика позволяет принять решение по данным в BPM это сделано везде. В 2018 году было выполнено 1 687 392 задачи.



3. Минимизировано влияние человеческого фактора, система сама ставит задачи участникам процессов и обеспечивает их необходимыми в работе данными. При необходимости обменивается данными с другими ИТ -системами компании.

4. Полностью исчезли операционные разногласия между отделами, участвующими в процессе. При этом, не смотря на то, что в выполнении задач по процессу могут быть задействованы разные специалисты и сотрудники, определен владелец, который отвечает в целом за процесс и его результат.

5. Оперативно принимается решение по негативным отклонениям от требуемого результата по процессу на основе объективной картины работы по процессу в режиме реального времени, реализованы настраиваемые дашборды для владельцев процессов с основными показателями и/или отражением отклонений в процессах.

6. Реализована интеграция с внешними сервисами: адресная настройка смс-оповещений о ситуации, рассылка e-mail: уведомления, отчеты в соответствии с настройками процесса/ задачи.

7. Улучшение показателей ключевых бизнес-процессов:

- средняя длительность выполнения экземпляра процесса

- качество выполнения бизнес-процесса (учет количества задач «на доработку» в рамках выполнения экземпляра процесса)

п/п	Показатель	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	Кол-во запусков процесса	192	163	203	188
2	Количество задач (среднее)	262	212	229	280
3	Длительность процесса (средняя), дней	13	8	7	9
4	Длительность процесса min	7	7	7	7
5	Длительность процесса max	27	22	16	20
6	Кол-во задач на доработку	40	23	19	6
7	Длительность процесса в ч/ч	104	64	56	72
8	Среднее кол-во исполнителей	19	16	23	20
9	% загрузки пользователей (среднее)	5%	6%	4%	5%

7. Информационные технологии

Была использована платформа КСУП BPM

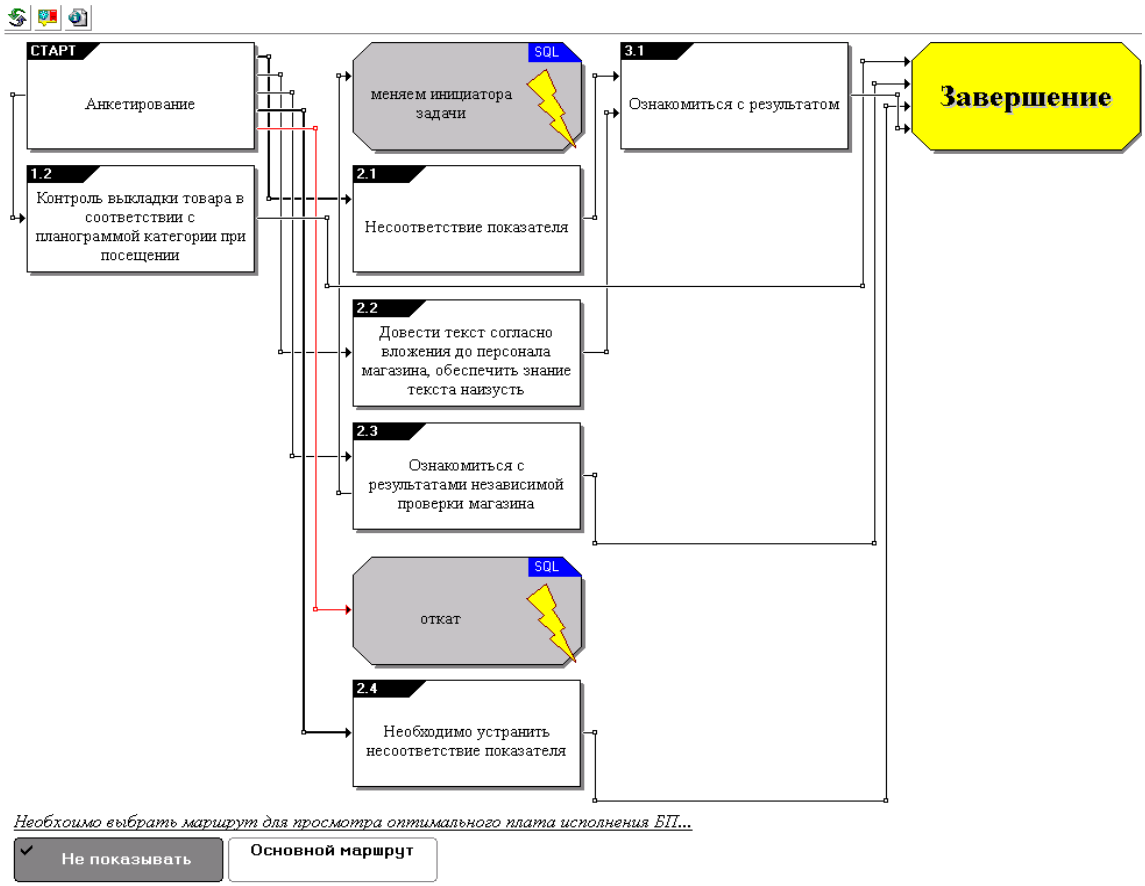
Система КСУП является ключевым звеном в ИТ архитектуре компании и интегрирована с внутренними и внешними системами.

Интеграция с внутренними системами (ERP, 1С) напрямую через СУБД.

Интеграция с внешними системами была реализована через существующий функционал системы.

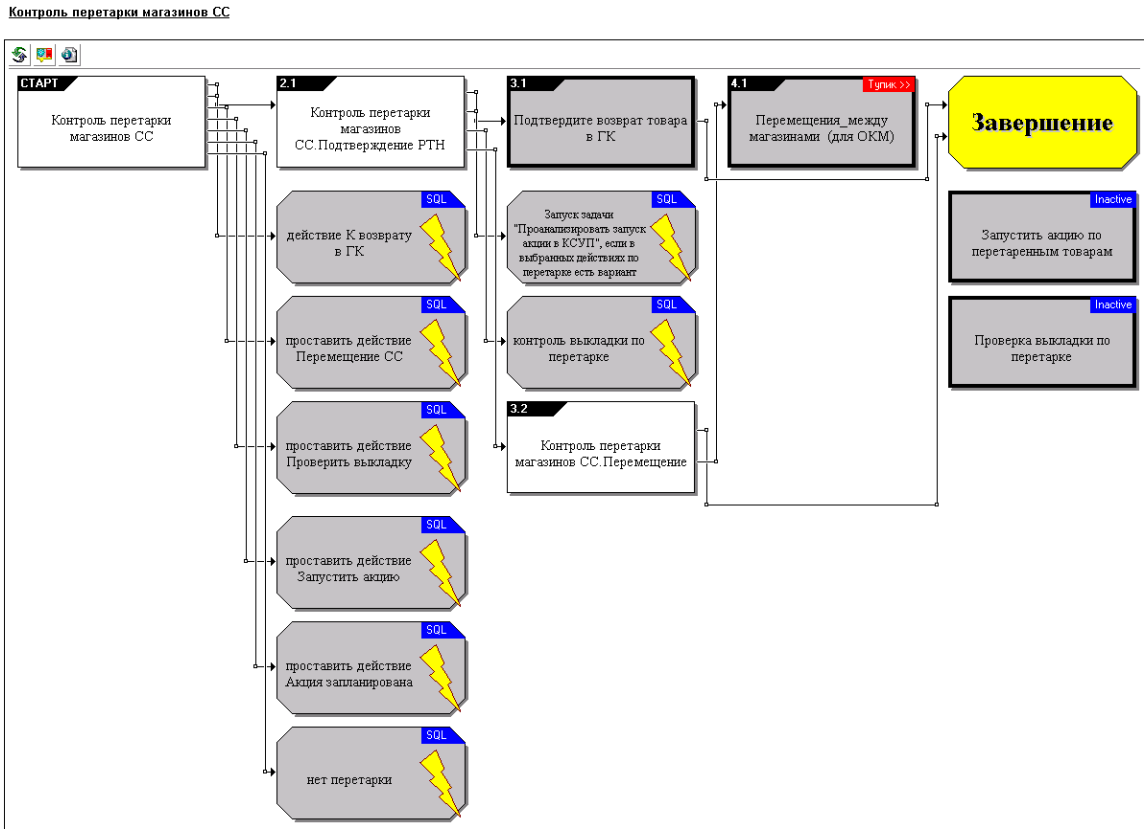
Приложение 1

Управление процессом контроля стандартов организации розничных продаж и консультирования покупателей в торговых точках. Действия по устранению негативных отклонений от стандартов



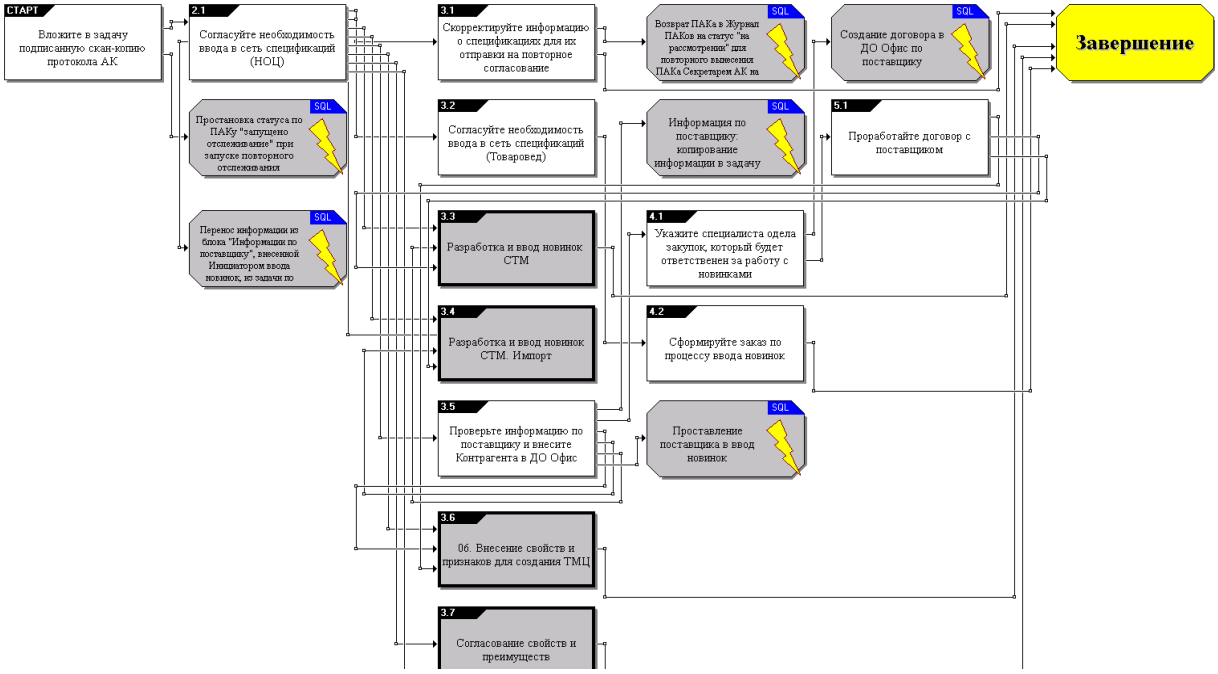
Приложение 2

Управление уровнем доступности товара и послеакционными остатками товара в торговой точке



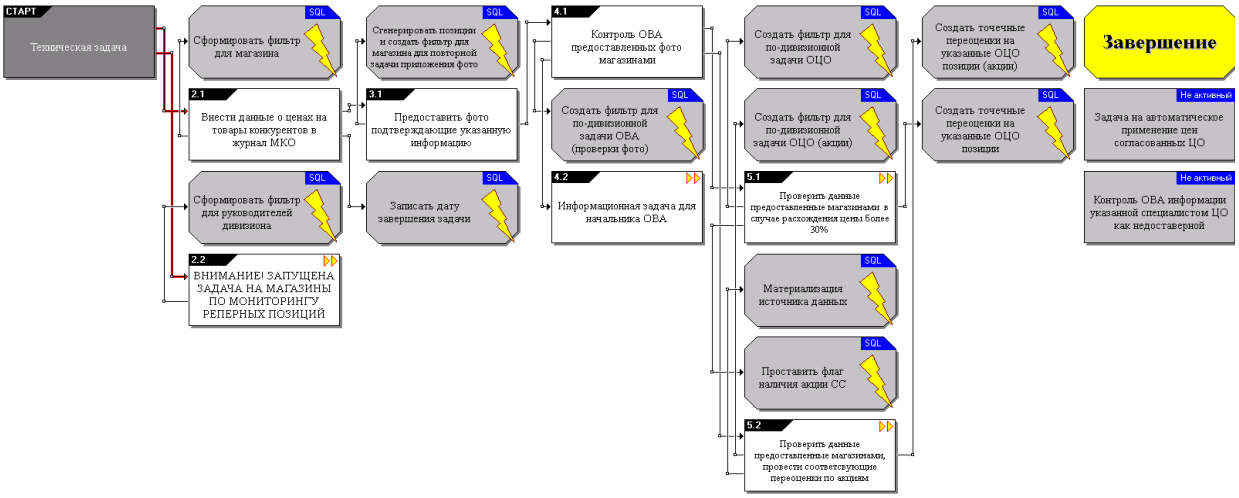
Приложение 3

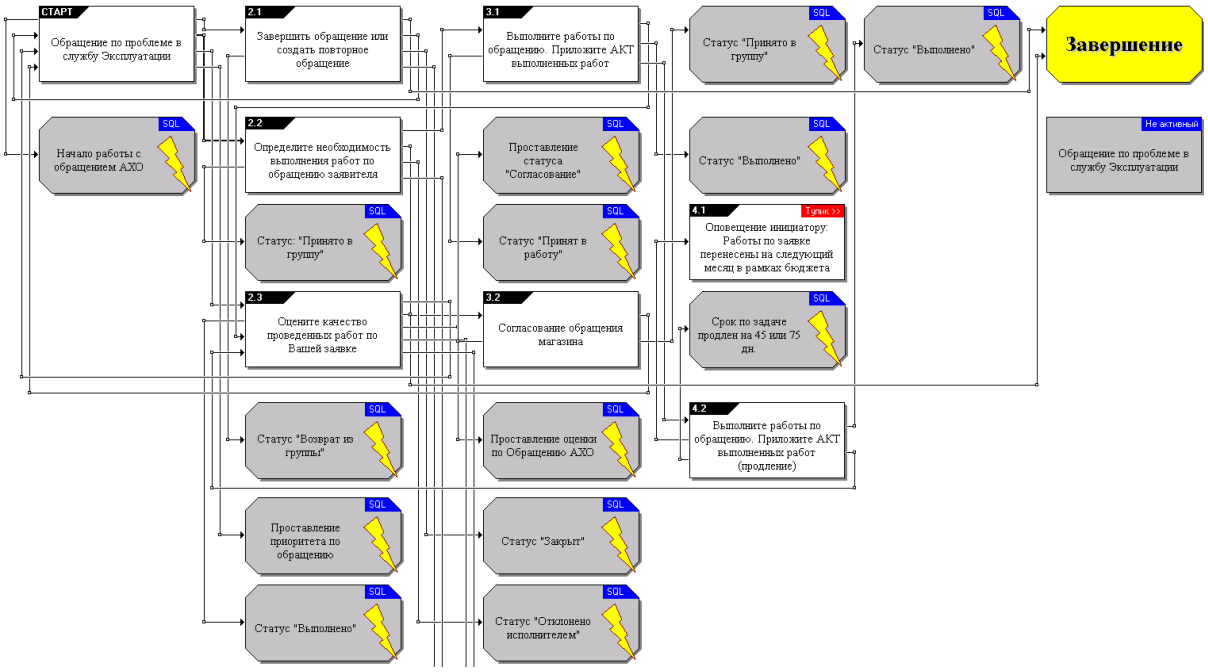
Управление переговорным процессом с новыми поставщиками товара, ввод/вывод новинок товара в матрицу торговой сети



Приложение 4

Управление процессом мониторинга цен конкурентов на реперные товарные позиции.



Приложение 5

Управление заявками торговой точки на проведения и финансирование эксплуатационных расходов