

Заявка на участие в конкурсе «ВРМ-проект года»

1) Аннотация

Программа проектов по трансформации коммерческих бизнес-процессов Агрохолдинга «КОМОС ГРУПП» как основа для создания Единого торгового дома.

На настоящий момент в Холдинге проведен сплошной гар-анализ бизнес-процессов, связанных с коммерческой деятельностью предприятия. В его ходе выявлены более 500 точек улучшений. Для планирования дальнейших процессов по реинжинирингу была проведена приоритезация пула бизнес-процессов необходимых для последовательного запуска Единого торгового дома (ЕТД), который замкнет на себя все коммерческие операции, связанные с внутренними операциями между управляемыми обществами Холдинга и внешними потребителями продукции компании (оптовыми и розничными покупателями, торговыми сетями).

Расчетный экономический эффект от трансформации всего пула коммерческих бизнес-процессов (до внедрения запланированных ИТ-инструментов) должен составить не менее 50 млн рублей в год.

2) Введение

ООО «КОМОС ГРУПП» начало свою работу с 2003 года, с небольшого регионального предприятия, сейчас это крупный федеральный Агрохолдинг входящий в ТОП-50 крупнейших компаний агропромышленного комплекса России.

«КОМОС ГРУПП» объединяет сельскохозяйственные предприятия, расположенные в четырех регионах Российской Федерации, осуществляет свою деятельность как компания с полным производственно-сбытовым циклом, и более 19 лет производит и реализует продукты питания, которые сегодня продаются в 72 регионах России, а также в зарубежом.

АГРОХОЛДИНГ КОМОС ГРУПП



ВЫРУЧКА

52,3

млрд. руб.

EBITDA

6,2

млрд. руб.

13,4

тыс. сотрудников

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ХОЛДИНГА

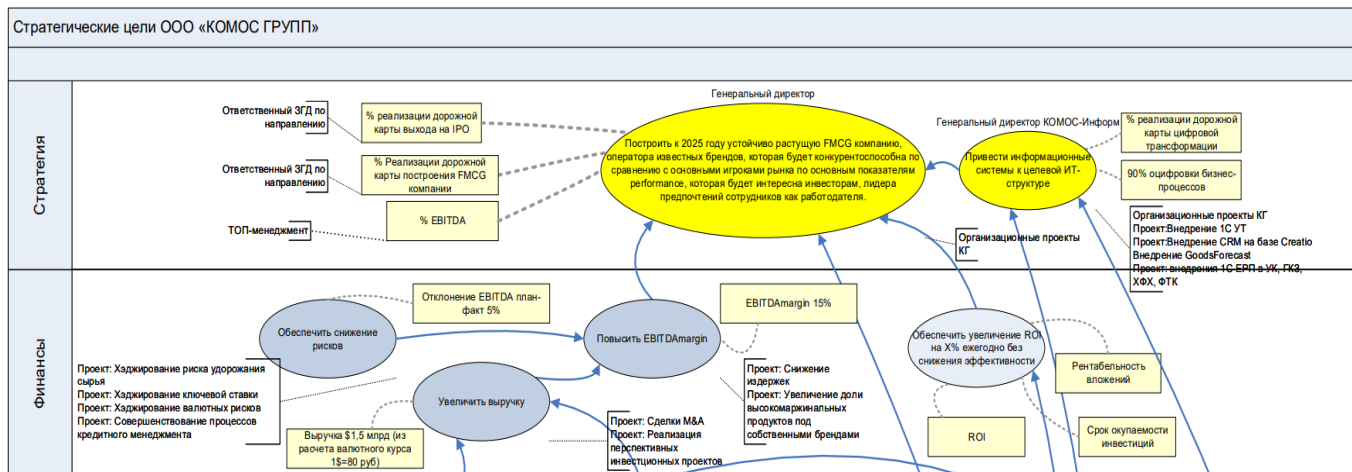


ГЕОГРАФИЯ ПРИСУТСТВИЯ



3) Бизнес-контекст

В рамках реализации стратегической цели Холдинга: «Построить к 2025 году устойчиво растущую FMCG компанию, оператора известных брендов, которая будет конкурентоспособна по сравнению с основными игроками рынка по основным показателям performance, которая будет интересна инвесторам, лидера предпочтений сотрудников как работодателя» руководством был инициирован старт внедрение программы проектов «Повышение эффективности коммерческих процессов Холдинга. Построение Единого торгового дома».



Бизнес цели программы проектов:

- Увеличение объемов продаж сетевым клиентам;
- Сокращение издержек по коммерческим процессам;
- Увеличение рентабельности продаж в условиях ограниченности ресурсной базы и высокой волатильности

Данные цели достигаются за счет реализации следующих задач:

- Внедрение унифицированных единых процессов коммерческой деятельности;
- Внедрение единых требований и стандартов договорной работы с клиентами;
- Внедрение единых стандартов осуществления коммерческой деятельности;
- Внедрение процессов Revenue management;
- Внедрение необходимых ИТ-инструментов;
- Внедрение процессов планирования спроса, организация единого центра планирования спроса и закупок с необходимой цикличностью и глубиной;
- Внедрение процессов клиентского сервиса, Создание единой службы клиентского сервиса
- Внедрение процесса управления промо-активностями;
- Внедрение сквозного процесса планирования DFM (часть SOP) и связи с KPI соответствующих подразделений;
- Снижение затрат на транспортную логистику в перспективе нескольких последующих лет с учетом создания единой инфраструктуры, консолидирующей товарные потоки;
- Повышение эффективности управления ассортиментом.

В программу проектов входя следующие проекты:

- Оптимизация и унификация коммерческих процессов;
- Создание Единого торгового дома;
- Внедрение ИТ-инструментов:
 - 1C УТ
 - CRM
 - DFM

4) Бизнес-процесс

В рамках программы проектов изменениям подверглись процессы ценообразования, договорной работы, логистические процессы.

Полный пересмотр и выстраивание под работу в новых условиях попали категории процессов по управлению клиентским сервисом, планированию и управлению промо-активностями, DFM планирования (планирование спроса), Revenue Management.

Первым этапом был аудит коммерческих процессов с целью:

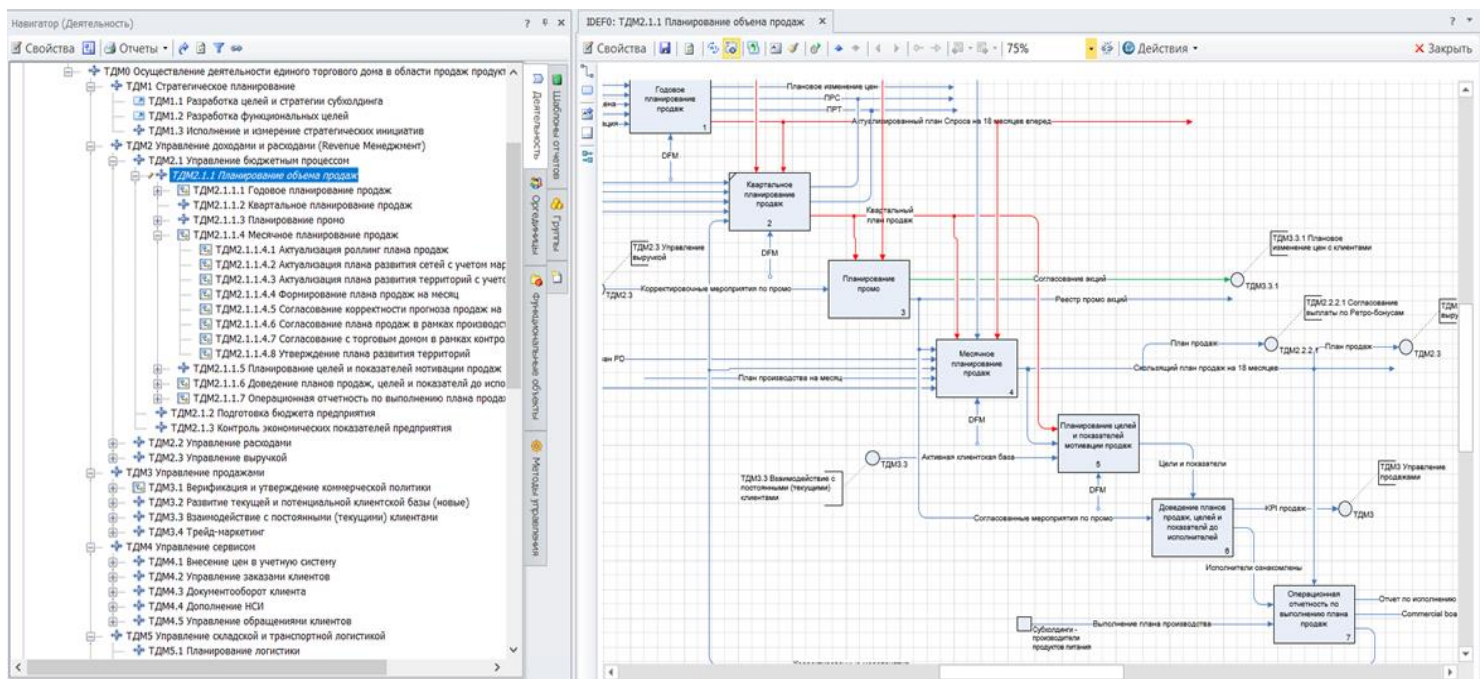
- выделение процессов требующих улучшений;
- определения отсутствующих в Холдинге коммерческих процессов, необходимых для эффективного взаимодействия с сетевыми клиентами;
- определения необходимых процессов коммерческой функции для централизации в Едином торговом доме;
- определения необходимых изменений в товаропотоке и документообороте при централизации коммерческой функции в Едином торговом доме;
- формирования бизнес-требований к ИТ-системам Единого торгового дома.

Вторым этапом осуществлен выбор ИТ-инструментария позволяющего сделать широкий шаг из существующего legacy-ИТ-ландшафта к актуальным инструментам:

- ведения учета торговых операций;
- автоматизации деятельности единой службы клиентского сервиса;
- организации и автоматизации процессов планирования спроса, объемов производства, закупок сырья и материалов;
- управления промо-активностью;
- роботизации процессов.

Третьим этапом было внедрение изменений, инструментов:

- Построение процессной модели Единого торгового дома;



- Внесение изменений в существующие стандарты, процессы;
- Внедрение новых процессов;
- Применение ФСА, для анализа целесообразности и эффективности изменений;
- Внедрение ИТ инструментов (с учетом оптимизированных процессов).

5) Инновационность

Проект уникален следующими направлениями:

- Объемом процессов к унификации и стандартизации – 593 процесса;
- Объемом изменений ИТ-ландшафта под требования коммерческой функции (32 ИТ продукта):
 - Внедрение новых ИТ-инструментов:

- 1С УТ;
- CRM (инцидент менеджмент, управление взаимоотношением с клиентами);
- Инструмент для DFM планирования;
- RPA.
- Доработка существующих ИТ-инструментов:
 - MDM;
 - WMS;
 - SFA и т.д.
- Интеграция в единый инструмент: DFM, управление промо, управление KPI;
- Скоростью внедрения и получения бизнес-эффекта – первые бизнес-эффекты получены через 3 месяца после старта программы.

6) Трудности

При реализации программы проектов мы столкнулись со следующими трудностями:

Описание трудностей	Пути решения
- синхронизировать изменения в товаропотоках с отражением этих изменений во вновь внедряемых системах. - объем нормативно-справочной информации к унификации. - синхронизации между собой проектов в области внедрения ит- инструментов. - параллельность выполнения работ по следующим блокам: • ИТ • Процессы • Структура • Договорная работа • Взаимодействие с клиентами	- Применение разработанной в Холдинге системы управления проектами, все проекты управляются Проектным офисом. - Применение ИТ инструмента «Корпоративная система управления проектами» на базе MS Project server для задачи: ○ Планирование и балансировка ресурсов; ○ Управление программой проектов. - Применение разработанной в Холдинге системы управления изменениями на базе ADKAR. - Применение разработанной в Холдинге системы процессного управления и программного продукта BS.

7) Результаты

7.1. В рамках реализации проекта были достигнуты следующие результаты:

Общий совокупный эффект программы проектов за 10 месяцев составил: 453 млн руб.

7.2. Дополнительные результаты:

- Уровень клиентского сервиса вырос на 2%.
- Уровень точности прогнозирования спроса вырос на 17% за счет этого:
 - Произошла оптимизация запасов сырья;
 - Произошла оптимизация запасов готовой продукции;
 - Снижение штрафных санкций.
- Снижение % дебиторской задолженности на 40% (эффект – 7 млн в мес.).
- Оптимизация документооборота с контрагентами (2 млн в месяц).
- Повышение индекса инноваций (при падающем рынке).

The diagram illustrates the integration of 1C:ERP with various external systems and internal modules. The central 1C:ERP system is connected to external services like Yandex Delivery, MTET Kassa, SMS, Kontekst, and others. It also integrates with internal modules like 1C:Zaplyata, 1C:Roznitsa, and 1C:Upravleniye. The diagram includes logos for various companies and services, as well as a central blue arrow pointing right.

- Business Studio;
- 1С: Управление торговлей (Компания «Константа-ИТ)
- CRM: Клиентский сервис на базе платформы BPMSoft (Клиентоматика, Ланит-омни)
- Система прогнозирования и планирования (Платформа Novo Forecast Enterprise)
- MDM-система и шина данных (Платформа Datareon, Ускорение бизнеса)

Благодарим наших партнеров: СТУ СОФТ, ООО «Константа-ИТ», ООО «В 2 В Консалтинг» (Клиентоматика), ООО «Ускорение бизнеса», Хижняк А.А. и партнеры, Novo BI.

Е.Е. ШУТОВА