

X ежегодная конференция

Проектирование бизнес-архитектур 2021

Управление на высоких скоростях: процессный подход в гонке за лидерство в ритейле

Спикер:

Алексей Старцев

Архитектор бизнес-процессов компании «Магнит»



Особенности и тренды ритейла

- Высокая конкуренция
- Низкая маржинальность
- Падение реальных доходов населения
- Влияние пандемии - рывок в онлайн-каналах продаж
- Государственное регулирование

Торговая сеть Магнит*



*результаты за 2 кв. 2021г



Отличительные особенности

Мультиформатная модель бизнеса с постоянным пилотированием новых форматов и развитием новых продуктов

Мощная логистика

- 4367 грузовиков* и аутсорсинг, множество схем доставки
- Прямой импорт (офисы в центральной и восточной Азии)

Собственное производство

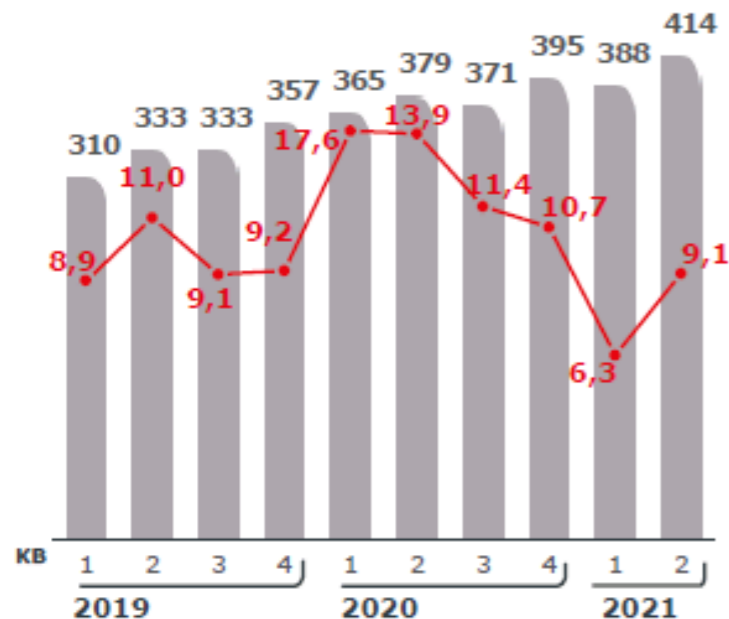
- 4 сельскохозяйственных комплекса*
- 13 производственных предприятий*

*результаты за 2 кв. 2021г

Ключевые операционные показатели Компании*

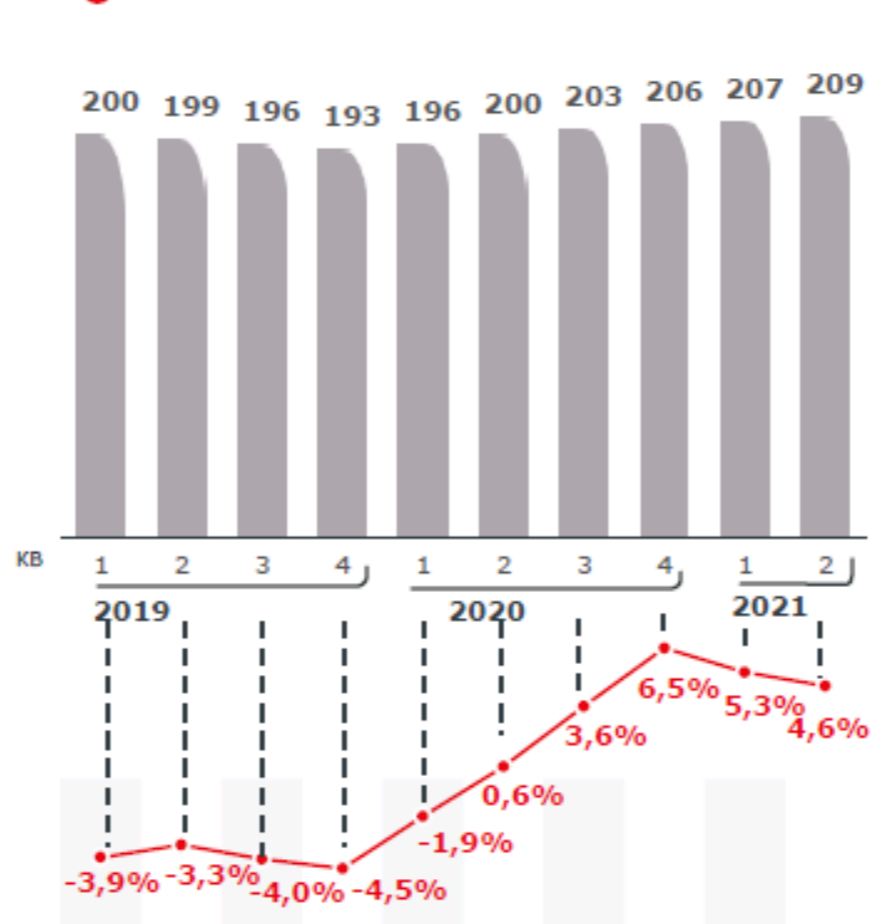
Чистая розничная выручка, млрд руб.

● Чистая розничная выручка, рост год-к-году, %



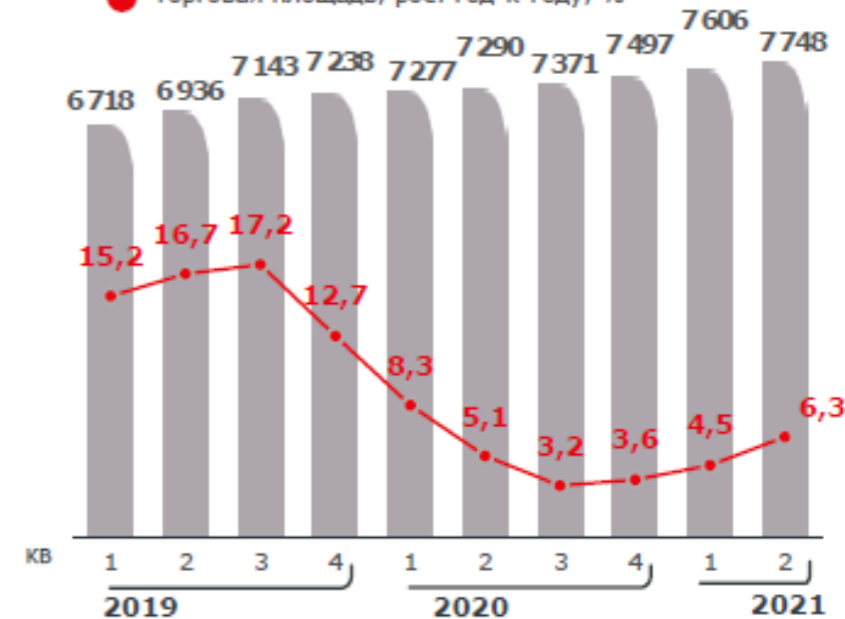
LTM - Плотность продаж*, тыс. руб./кв.м/год

● Плотность продаж, рост год-к-году, %



Торговая площадь, тыс. кв. м

● Торговая площадь, рост год-к-году, %



*результаты за 2 кв. 2021г

История внедрения процессного управления






Децентрализованный подход к организации процессного управления

Собственные процессные офисы в функциях

- Адаптация под уровень зрелости каждой процессной области
- Учет особенностей культуры, сложившейся в бизнес-направлении
- Более точная и оперативная приоритизация задач
- Вариативность подходов
- Неравномерная загрузка ресурсов

Центральный процессный офис – методология, обучение и наставничество, описание и оптимизация отдельных процессов, участие в проектах

На конец 2021 года:

- ✓ **20** локальных процессных офисов в функциях
 - ✓ **120** аналитиков бизнес-процессов, все обучены и работают в BS
 - ✓ **40%** аналитиков обучены методам постоянного улучшения бизнес-процессов
- 

Взаимодействие центрального офиса и функций

Центральный процессный офис

Руководитель ЦПО

Архитекторы БП

Бизнес-партнеры по эффективности

Контролер эффективности БП

Группа анализа к/ф БП

- Постановка общих целей управления БП, контроль исполнения
- Разработка методологии
- Управление процессной архитектурой
- Проверка и согласование регламентов БП
- Моделирование сложных кросс-функц. БП
- Координация анализа КПЭ БП
- Управление банком идей и портфелем проектов по оптимизации БП
- Обучение, наставничество, коммуникация

Процессный офис в функции

Руководитель ФПО

Аналитики БП

- Трансляция целей в функции, контроль исполнения
- Формирование ландшафта процессной архитектуры БП функции
- Моделирование отдельных БП
- Факторный анализ КПЭ БП в рамках функции
- Управление идеями и портфелем проектов по оптимизации БП
- Участие в проектах по оптимизации БП

Операционное управление в функции

Директор функции / владелец процессной области

Владельцы процессов

Агенты изменений

Эксперты-исполнители процессов

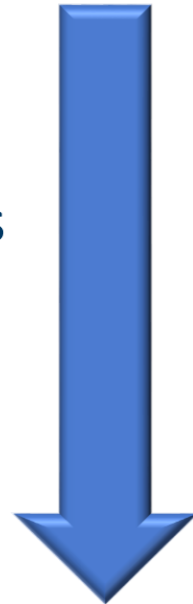
Проектные команды

- Определение целевых значений КПЭ и согласование целевых БП
- Внедрение БП и контроль исполнения
- Определение факторов отклонений по КПЭ БП и корректирующих действий
- Генерация идей по оптимизации БП
- Управление проектами по оптимизации и реинжинирингу БП

Проектирование корпоративной архитектуры

Процесные архитекторы
и аналитики

Business
Studio



Archi,
1C

IT-архитекторы и
аналитики

Применение процессной архитектуры

- Определение границ реализации проектов
- Проектирование ИТ-архитектуры
- Управление непрерывностью в ИТ
- Внутренний аудит и риск-менеджмент
- Проектирование организационных структур
- Управление эффективностью и постоянные улучшения процессов



Крупные проекты

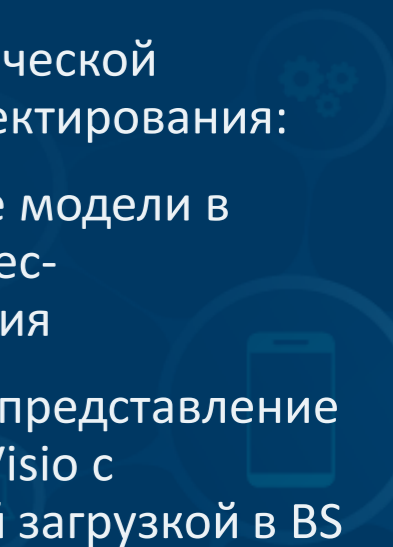
Законодательные проекты

- Маркировка и учет оборота

Внедрение масштабируемых промышленных решений

- ERP/HCM - Enterprise Resource Planning/ Human Capital Management
- F&R - Forecast & Replenishment
- WMS - Warehouse Management
- TMS - Transportation Management

Проектирование процессов собственными силами или с привлечением консультантов:

- По корпоративному соглашению о моделировании
 - 2 варианта технической реализации проектирования:
 - Полноценные модели в системе бизнес-моделирования
 - Схематичное представление процессов в Visio с последующей загрузкой в BS
- 

Кейс. Разработка IT-модуля «Анализ конкурентной среды»

Задача:

- Оценка бизнес-требований новому IT-модулю «Анализ конкурентной среды» в рамках предпроектного анализа (совместно с IT-архитекторами)
- Инициатор – Блок ценообразования: для сбора данных о ценах конкурентов для целей расчета оптимальной цены реализации товара

Решение:

- Выявление 3-х дополнительных потенциально заинтересованных сторон на основании процессной архитектуры (Блоки Маркетинга, Стратегии и Финансов)
- Сбор потребностей дополнительных сторон и корректировка требований к автоматизации с учетом обновленной потребности

Результат:

- Экономия затрат на разработку IT-систем за счет синергии потребностей 4-х блоков
- Оптимизация процессов планирования, повышение качества прогнозов 4-х блоков за счет использования одного достоверного источника данных

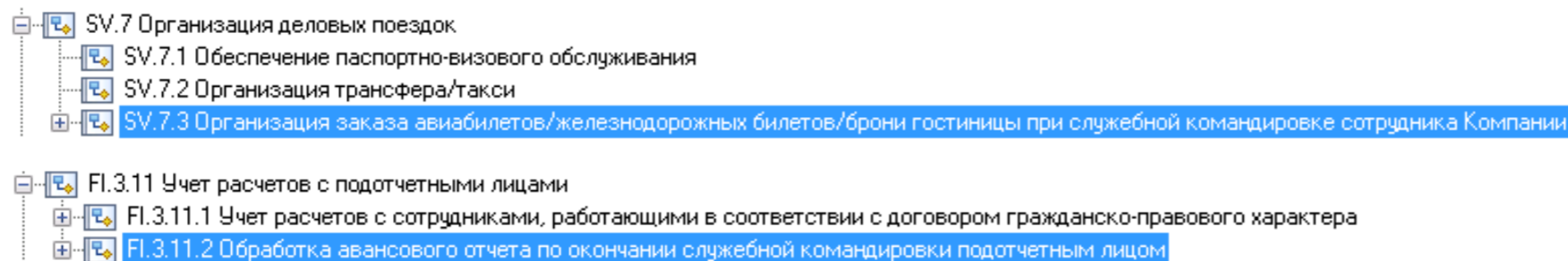
Кейс. Организация служебных командировок (1/2)

Проблемы:

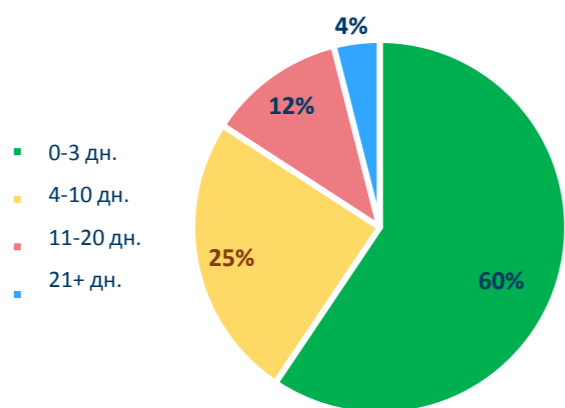
- Длительный и сложный процесс оформления отчетности по командировкам – 23 рабочих дня до закрытия
- Дебиторская задолженность более 3 мес. – 15% от общего бюджета командировок

Причины и факторы:

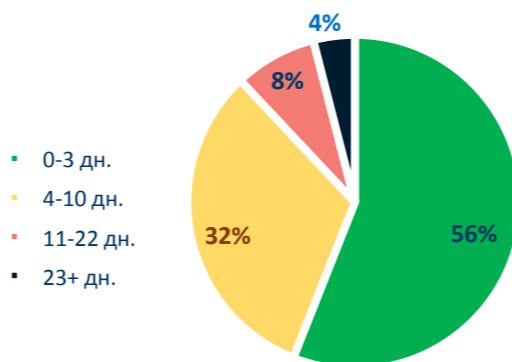
- Процессы планирования и закрытия командировок разрознены в блоках HR и ОЦО, в 3-х несвязанных ИТ-системах, ручной труд



Длительность подачи отчетных документов сотрудниками после командировки (в % от общ.)



Длительность обработки отчетных документов ОЦО (по каждой итерации)



Количество и доля отчетов по командировкам, сданных с доработками (распределение по кол-ву доработок)



Кейс. Организация служебных командировок (2/2)

Решения:

- Идентификация сквозного процесса и назначение единого владельца из HR
- Перевод исполнения всего процесса в одну IT-систему, интегрированную с учетной системой
- Определение КПЭ всего процесса, организация измерения и контроля владельцем, регулярного факторного анализа (длительности, доработок, задолженности, производительности ОЦО)
- Исключение бумажного документооборота, автоматизация формирования отчетных документов с минимальными ручными корректировками
- Организация работы с должниками (авто напоминание, взыскания, запрет последующих поездок)

Результаты:

- Ускорение процесса «от поездки до закрытия» до 7 рабочих дней
- Снижение нагрузки на ОЦО на 30% по направлению за счет сокращения кол-ва доработок по заявкам
- Сокращение до 3% уровня задолженности длительностью более 3-х мес.

Повышение эффективности организационной структуры

Исходные данные: организационная структура от HR, процессная архитектура

Проведена диагностика нагрузки и зрелости в части управления процессами:

- По каждому руководителю определено количество процессов в зоне ответственности
- По каждому процессу в зоне ответственности определены уровень процесса (L1-L4), сложность взаимодействия: локальное / кросс-функциональное / кросс-корпоративное, критичность;
- Дополнительно выявлены участки процессной архитектуры без закреплённых владельцев

Результаты:

- Балансировка нагрузки на руководителей и корректировка грейдов
- Изменения организационной структуры для повышения качества управления
- Исключение «бесхозных» участков процессной архитектуры
- Выявление потенциала по повышению качества управления процессами, формирование программы улучшения качества управления

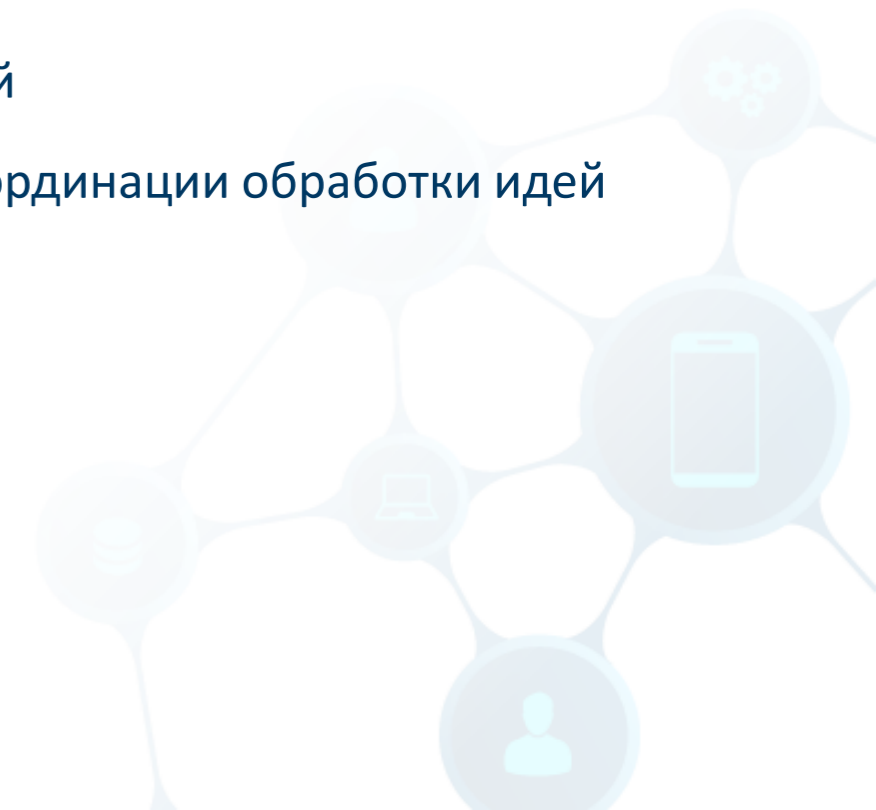


Внедрение бережливого производства

Задача: организация и внедрение процессов постоянного улучшения собственными силами

Реализация:

1. Оценка зрелости процессной архитектуры помогла определить насколько функции готовы управлять своими изменениями → выбраны пилотные направления для внедрения
2. Определены проблемные процессы для тестирования методологии
3. Организован структурированный сбор идей в рамках пилотных функций
4. Выбраны агенты изменений для лидирования пилотных проектов и координации обработки идей
5. Агенты изменений обучены методологии бережливого производства
6. Запущены 10 пилотных проектов по повышению эффективности



Макро-показатели результативности процессного управления

- Уровень стандартизации и исполнения

- Охват процессной архитектуры – 40%
- Результаты аудитов (у 80% процессов средний уровень исполнения)
- Частота обновления процессов = средняя продолжительность жизни процесса 6-12 мес.

- Уровень автоматизации

- Доля процессов, исполняемых в ИТ системах

- Уровень эффективности

- План-факт КПЭ процессов
- Баланс структуры и процессов (распределение ответственности за процессы)

Продолжение следует...

Текущие задачи:

- Повышение уровня охвата процессной архитектуры до 60%
- Построение системы контроллинга процессов (план-факт КПЭ, связь с мотивацией менеджмента – по 20% ключевых процессов)
- Развитие системы обучения – укрепление компетенций в описании и оптимизации процессов (факультет процессного управления – с корп. академией)
- Реализация проектов по улучшению процессов и достижение эк. эффектов

Перспективные направления:

- Внедрение BPMS

Спасибо за внимание!