



NEFIS
cosmetics

Формирование
реестра процессов
на основе принципа
разделения по
функциональным
колодцам.

— Ожидания vs
реальность

Докладчики

Владимир Скарედнов

Директор по консалтингу
консалтинговой компании
Business Set



Мария Демина

Заместитель генерального
директора по бизнес-процессам
АО «Нэфис Косметикс»



О докладе

1. Прикладное определение понятия “Бизнес-процесс”
 2. Прикладное применение формирования реестра процессов на основе принципа разделения по функциональным колодцам
 3. Описывать или не описывать процессы
-

О компании:

Нэфис Косметикс

169 лет
ПРЕДПРИЯТИЮ

2500+
СОТРУДНИКОВ

40млрд.р
ОБОРОТ
КОМПАНИИ

- Крупнейший российский производитель бытовой химии и косметической продукции.
- Компания основана в 1855 году, входит в топ-3 лидеров по производству и реализации средств для стирки, моющих и чистящих средств.
- Наши бренды «AOS», «ViMAX», «Sorti», «Биолан», «Я Родился», «Завод Братьев Крестовниковых», «Целебные травы», «Лесная полянка», «Free Time».
- Производственный комплекс расположен в городе Казань. Продукция реализуется в магазинах бытовой химии, сетевых магазинах и маркетплейсах по всей территории Российской Федерации, Казахстана, Беларуси и стран СНГ.

О компании

Производительность (текущая)			Емкость рынка		Мощность
категория	в месяц, тн	в год, тн	в год, тн	кг/чел/год	% от емкости
Стиральные порошки	18 850	226 200	600 000	4,1	38%
Жидкости д/мытья посуды	14 500	174 000	250 000	1,7	70%
Гель д/стирки	11 000	132 000	180 000	1,2	73%
Твердое мыло	1 740	20 880	80 000	0,6	26%
Чистящие порошки	2 500	30 000	43 000	0,3	70%
Итого	48 590	583 080	1 153 000		



Каналы продаж

Федеральные и локальные сети

Прямые продажи в
крупнейшие торговые
сети

Более 50 сетей



Дистрибью торы

Официальные
представители в
регионах РФ и
странах СНГ

104
дистрибьютора

266 штатных
сотрудников отдела
продаж;

181 торговых
представителей и
мерчендайзеров

V2B Операторы

Обслуживание
офисов, складов,
производств



Интернет

Собственный
интернет-магазин
www.shop.nefco.r

и

маркетплейсы



Яндекс  Маркет

Некомме рческие клиенты

Государственные
и бюджетные
учреждения



Росрезерв

Производствен
ные
компании



НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ

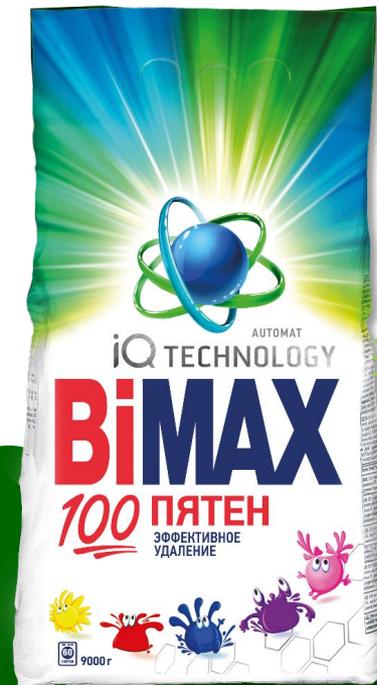


NEFIS
cosmetics

Наша
продукция



Sorti
1998-1999



Bimax
2000-2001



AOS
2001-2002



Биолан

2006-2007



ЗБК

2011-2012



Я родился, RTH,
Целебные травы

2014-2017

BiAsept
WashMann

2020



NEFIS
cosmetics

- ▶ АРОМАТ
- ▶ МЯГКОСТЬ
- ▶ АНТИСТАТИК

УДОБНАЯ СТИРКА



BiMAX
ЭКСПЕРТ СТИРКИ



СЛОЖНЫЕ ПЯТНА



СТАНДАРТНАЯ ОСНОВНАЯ СТИРКА



ЖИДКИЙ УТЮГ

ЕЖЕДНЕВНАЯ БЫСТРАЯ СТИРКА

Начало проекта

-
- Почему решили внедрять процессный подход к управлению? Решение о внедрении процессного подхода продиктовал бизнес. Приоритетной задачей по развитию каждого направления деятельности компании в последние 2 года является оптимизация и автоматизация процессов, исключение лишних и повторяющихся функций.
 - Инициатива внедрения процессного подхода исходила от генерального директора, задачи определял ЗГД по бизнес-процессам.
 - По каким критериям определяли с кем из консультантов сотрудничать? Учитывая особенность менталитета персонала нашего региона (не берем готовые наработки, сами набиваем шишки), при выборе консультанта опирались не на опцию внедрение ПО и сопровождение, а на наличие в портфеле услуг обучения процессному подходу, создания собственного центра компетенция BS, передачи навыков «продажи» процессного мышления владельцам процессов.
 - На что опирались при выборе консультанта? При выборе интегратора Business Set опирались на набор услуг, гибкий подход, мгновенную обратную связь, клиентоориентированность, к тому же ранее проходили Курс повышения квалификации у Антипина Антона в одном из учебных центров Санкт-Петербурга.
 - Кто сейчас является руководителем проекта? В настоящий момент являюсь руководителем проекта внедрение процессного подхода в силу должности
-

Начало проекта

Планирование работ

The screenshot displays a project management application interface. On the left, a sidebar shows the project structure with a search bar and a list of projects: 'О2. Лидогенерация', 'У1. Управление БП', 'О6. Консалтинг' (selected), 'О7. Техническая поддержка', 'П1. Команда', 'Прочее', and 'Стенд'. Below this are 'Шаблоны' and 'Архивные' sections.

The main workspace is titled 'Рабочее пространство Business Set' and 'Задачи'. It shows a board for 'Об. Консалтинг' with a 'Реализация' column. Three task cards are visible:

- Счастливый взгляд. Описание процессов-2**: 18 дек. 2023 - 31 мая 2024, 4/4 progress.
- Нэфис Косметикс: сопровождение внедрения BS**: 18 дек. 2023 - 15 июля 2024, 18/27 progress.
- Шаабе. Описание БП. 1 этап**: 2 апр. - 14 мая, 13/20 progress.

On the right, a chat window for '#5712' shows a list of tasks with checkmarks and completion dates:

- ✓ Нэфис. Составить план проекта (21 дек.)
- ✓ Нэфис. Установить нам BS-6 (17 янв.)
- ✓ Передать имеющиеся тесты Владимиру (16 янв.)
- ✓ Нэфис. Провести установочную встречу с Ольгой для конкретиза... (22 янв.)
- ✓ Нэфис. Создать тест по ПБА (6 мар.)
- ✓ Нэфис. Преподавание ПБА (16 ак. час.) (29 февр.)
- ✓ Нэфис. Подготовка "Положения о процессном управлении" (6 мар.)
- ✓ Нэфис. Подготовка "Соглашения о моделировании" (26 февр.)
- ✓ Нэфис. Создать тест по ППУ (5 мар.)
- ✓ Нэфис. Преподавание ППУ (8 ак. часов.) (1 мар.)
- ✓ Нэфис. Формирование дерева процессов предприятия (4 мар.)
- ✓ Нэфис. Предоставление шаблона паспорта показателей процес... (26 мар.)
- ✓ Нэфис. Подготовка инструкции "Технология работы с деревом п... (26 мар.)
- Нэфис. Описание одного процесса в режиме наставничества (Сегодня)
- Нэфис. Настройка шаблонов ключевых отчетов в программе Ви... (Сегодня)
- Нэфис. Создать тест по описанному процессу для тестирования... (Сегодня)

At the bottom of the chat, there is a text input field with the placeholder 'Введите "/", чтобы увидеть опции' and buttons for 'Отправить' and 'Отписаться'.



Начало проекта

Этапы проекта

1. Обучение руководителей процессному подходу к управлению.
2. Формирование реестра процессов верхнего уровня.
3. Описание бизнес-процесса по методике “Описание процесса за 3 дня”



Этап. Обучение руководителей

Команда проекта:

1. Команда проекта была сформирована из владельцев процессов и бизнес-аналитиков.
 2. Основные вопросы и возражения сотрудников:
 - зачем это нужно, мы работаем много лет без процессного подхода;
 - что дальше, будет введен KPI?!
 - я согласен – десантируйтесь в мою службу, становитесь моей тенью и описывайте процессы, будет время я посмотрю что у вас получилось.
 3. Мои ожидания от проекта обучения – подрачивать вовлеченность владельцев процессов в проект; сформировать, научить, замотивировать команду амбассадоров и включить в кадровый резерв.
-

Этап. Обучение руководителей

Каким образом построено обучение.

Как проще всего донести идею о том, что процессы должны быть эффективны и результативны?



Этап. Обучение руководителей

Как проще всего донести идею о том, что процессы должны быть эффективны и результативны?



РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ – СПОСОБНОСТЬ ПОСТАВЛЯТЬ ПРОДУКТ/УСЛУГУ ОЖИДАЕМОГО КАЧЕСТВА В ОЖИДАЕМЫЕ СРОКИ В ОЖИДАЕМОМ КОЛИЧЕСТВЕ



Этап. Обучение руководителей

Как проще всего донести идею о том, что процессы должны быть эффективны и результативны?



ЭФФЕКТИВНОСТЬ - СПОСОБНОСТЬ ПОСТАВЛЯТЬ ПРОДУКТ/УСЛУГУ ОЖИДАЕМОГО КАЧЕСТВА В ОЖИДАЕМЫЕ СРОКИ В ОЖИДАЕМОМ КОЛИЧЕСТВЕ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ (МИНИМАЛЬНО ВОЗМОЖНЫМ НАБОРОМ РЕСУРСОВ)



Этап. Обучение руководителей

Как проще всего донести идею о том, что процессы должны быть эффективны и результативны?



БИНГО!



Этап. Обучение руководителей

Прикладное определение понятия «Бизнес-процесс».

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС – ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ
ПЕРИОДИЧЕСКИ ПОВТОРЯЮЩАЯСЯ
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ
ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ДЕЙСТВИЙ,
ОСУЩЕСТВЛЯЕМАЯ НАИЛУЧШИМ
ОБРАЗОМ, НАПРАВЛЕННАЯ НА ПОЛУЧЕНИЕ
ЗАДАННОГО РЕЗУЛЬТАТА, ЦЕННОГО ДЛЯ
ПОТРЕБИТЕЛЯ



Этап. Обучение руководителей

После обучения:

1. После обучения произошло деление команды топ менеджмента на 2 лагеря – сторонников и скептиков. Сторонники с вдохновением выполняли все домашние задания, активно делились с подчиненными новыми скилами, и пр.

Скептики отнеслись к проекту как к дополнительной нагрузке, не понимали для чего нужен этот проект и пустоты знаний заполнили не самыми лучшими идеями – нас заставят описывать свои бизнес-процессы, после описания процессов сократят штат, включают KPI где только можно. Но при этом активно участвовали в обсуждении, и предлагали интересные идеи по процессам других владельцев.

2. Мои ожидания как руководителя Проекта совпали с реальностью. Топ менеджеры проявляли себя также, как в процессе ежедневной деятельности с тем же уровнем вовлеченности и заинтересованности.

Основное достижение: все владельцы процессов осознали, что они владеют своими процессами и это не только обязанности и исполнение, но и широкий набор компетенций и прав.

Этап. Формирование реестра процессов верхнего уровня

Прикладное применение процессного подхода к управлению.

Персональная страница | Бизнес-модель компании | Ввод показателей

Навигатор

- Физические лица
 - Бабич Ирина Петровна
- Процессы
- Субъекты
- Объекты деятельности
- Управление
- Отчеты

Отчет: Портал. Мои показатели

Мои показатели

Сотрудник: Бабич Ирина Петровна

№	Статус	Показатель	Единица измерения	Период	План	Факт	Тренд	Индикатор
1.	●	Затраты на привлечение клиентов	тыс. руб.	Март 2013	60	49	↓	
2.	●	Затраты на привлечение одного клиента	руб.	Март 2013	2400	2578,95	↓	
3.	●	Количество клиентов	шт.	2013 год	379	336	↑	
4.	●	Количество клиентов, обратившихся повторно	шт.	Март 2013	3	10	↑	
5.	●	Количество привлеченных клиентов	шт.	Март 2013	25	19	↓	
6.	●	Процент клиентов, обратившихся повторно	%	Март 2013	10,71	34,48	↑	



Этап. Формирование реестра процессов верхнего уровня

- При формировании реестра столкнулись со сложностями. Исторически сложилось, что владелец процесса «властен» только внутри своей структуры. В кросс-функциональных процессах верхнего уровня владельцами заявлялись несколько топ-менеджеров и цели были тоже разные. Решение которое мы приняли совместно – определить процессные категории по функциональным колодцам.
- Мои ожидания по формированию реестра не оправдались) ни одна из референтных моделей нам не подошла. Как руководитель проекта я приняла это решение команды. Работа с владельцами по формированию реестров также сбила в силу однотипных причин: кто-то вовсе не смог укрупнить процессы своего направления и определить свои ключевые цели; задача была спущена заместителям на уровень -1, которые не присутствовали на обучении; и вишенка на торте – мне некогда эти заниматься, я тону в операционке.
- Реестр процессов согласовали с владельцами, ГД внесла ряд своих правок. Владельцы групп процессов получили утвержденный реестр, который также был занесен в БС
- Ряд подразделений уже взяли реестр в работу и начали у себя внедрять ППУ. Одно из ключевых подразделений и ранее руководствовалось стандартами, детально регламентирующими деятельность. Поэтому ППУ в группе процессов управления продажами и управления маркетинговой стратегией проживает новый этап жизни и плавно переезжает в БС
- Есть и проблемные невовлеченные клиенты в нашей среде, работаем с ними, продаем процессный подход

Этап. Описание бизнес- процессов

Описывать или не описывать процессы?
Технология описания процесса за 3 дня



Этап. Описание бизнес- процессов

1. В описании бизнес-процессов моя команда уже не первый год и все боли процесса поиска идеального маршрута процесса и его дальнейшего согласования проживала ни раз. Поэтому знакомство с технологией описания процесса за 3 дня было долгожданным.
2. Процесс для описания выбрали командой топ менеджмента - процесс закупок ТМЦ
3. Сама методика описания за 3 дня интуитивно понятная, помогает четкая методика и последовательность шагов. БА сразу заносят информацию в БС и параллельно ведут протокол где паркуются вопросы на перспективу. Если говорить о нашем первом опыте – мы долго буксовали на основной цели и показателях.
4. Сейчас мы формируем план по описанию БП на текущий год. В ближайшей перспективе будут перенесены в БС и описаны процессы Управления продажами, а также срочные и плановые отдельные процессы из разных групп процессов
5. Учитывая, что в нашей компании выделено 22 группы процессов, принимая во внимание уровень вовлеченности владельцев процессов, а также небольшой штат БА, план по описанию БП в моих глазах выглядит как стратегия развития на ближайшие 5 лет.



NEFIS
cosmetics

Спасибо!
