



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.



NEFIS
cosmetics

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



Дистрибьюторы

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



Некоммерческие клиенты

Государственные и бюджетные учреждения



Росрезерв

Производственные компании



НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ



NEFIS
cosmetics

Наша
продукция



Sorti
1998-1999



BiMAX
2000-2001



AOS
2001-2002



Биолан

2006-2007



ЗБК

2011-2012



Я родился, R.T.H.,
Целебные травы

2014-2017

BiAsept
WashMann

2020



NEFIS
cosmetics

- ▶ АРОМАТ
- ▶ МЯГКОСТЬ
- ▶ АНТИСТАТИК

УДОБНАЯ СТИРКА



СТАНДАРТНАЯ ОСНОВНАЯ СТИРКА

BiMAX
ЭКСПЕРТ СТИРКИ



СЛОЖНЫЕ ПЯТНА



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 a list of projects, with 'Об. Консалтинг' selected. The main workspace is titled 'Задачи' (Tasks) and shows a task board for 'Об. Консалтинг'. Three task cards are visible, each with a progress bar and a 'Гант' (Gantt) button. The first card is 'Счастливый взгляд. Описание процессов-2' with a progress of 4/4. The second is 'Нафис Косметикс: сопровождение внедрения BS' with a progress of 18/27. The third is 'Шаабе. Описание БП. 1 этап' with a progress of 13/20. On the right, a chat window is open, showing a list of tasks with checkmarks and dates, such as 'Нафис. Составить план проекта' (21 дек.) and 'Нафис. Установить нам BS-6' (17 янв.).

Рабочее пространство Business Set

Проект

- Мои задачи
- Все задачи
- Все проекты

Проекты

- O2. Лидогенерация
- У1. Управление БП
- OK Об. Консалтинг**
- O7. Техническая поддержка
- P1. Команда
- Прочее
- Стенд

Шаблоны

Архивные

Задачи

Об. Консалтинг В работе Обзор Задачи Идеи

Доски

Проекты: OK Об. Консалтинг

Реализация 14/10

Добавить задачу

Счастливый взгляд. Описание процессов-2

18 дек. 2023 - 31 мая 2024

4/4

Проект Гант

Нафис Косметикс: сопровождение внедрения BS

18 дек. 2023 - 15 июля 2024

18/27

Проект Гант

Шаабе. Описание БП. 1 этап

2 апр. - 14 мая

13/20

Проект Гант

#5712

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

Введите "/", чтобы увидеть опции

Отправить

Подписчики: 3

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

Основные шаги

Группа процессов	Владелец	Цель бизнес-процесса	Показатель оценки достижения цели	Ключевой результат процесса (Целевой конечный продукт (-ы))	Показатель результативности	Показатель эффективности	Показатель качества результата	Потребитель (-и) результата процесса (Целевой конечный продукт (-ы))	Показатель оценки удовлетворенности потребителя	Уровень описания	Уровень исполнения	Оценка зрелости



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!
