

XI ежегодная конференция

Проектирование бизнес-архитектур 2022

Становление практики оргразвития в промышленном холдинге: от локальных проектов улучшения к саморазвивающейся системе управления

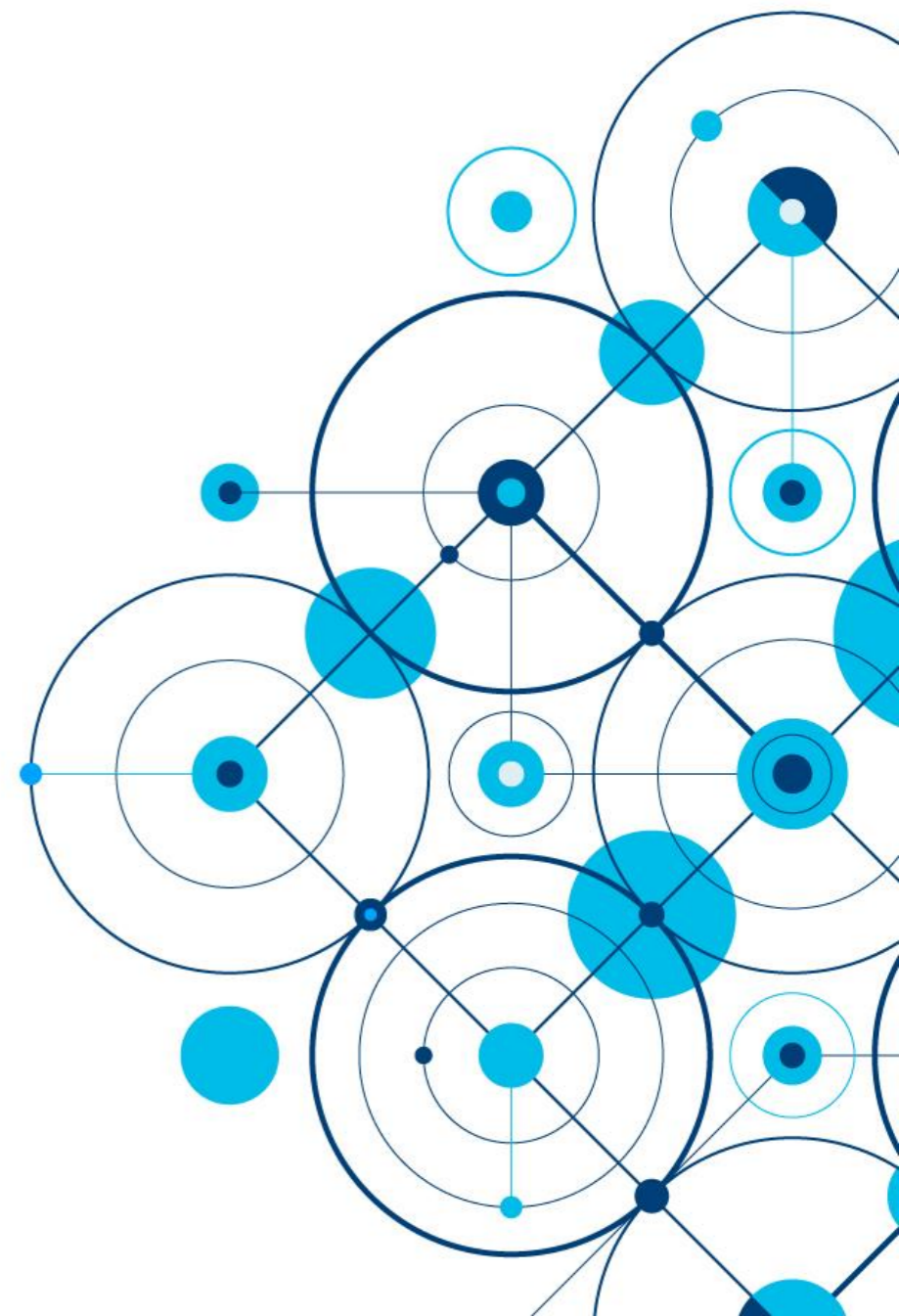
Спикер:

Прохоров Лев Сергеевич

Директор по организационному и цифровому развитию

Группа компаний «Традиция»

lev@tradicia-k.ru



Описание группы компаний

Группа Компаний «Традиция» - многопрофильный промышленный холдинг, предлагающий оборудование мирового уровня предприятиям дорожно-строительной, коммунальной, добывающей и сельскохозяйственной отраслей. Основные продукты: навесное собственного производства для ДСТ, манипуляторные установки, производство изделий из высокопрочной стали и продажа запасных частей.

Компания зародилась в 1995 году, как торгующая организация, с 2005 года началось развитие собственной производственной площадки и дальнейшее ее масштабирование. Последние 10 лет ГК удерживает позиции лидера Российского рынка навесного оборудования за счет полного цикла от маркетинга и конструкторских изысканий до продажи конечному потребителю и сервисного обслуживания, обеспечивая при этом стабильный рост выручки в среднем на 18,3% в год.

93,5 %

5,5 %

0,1 %

Строительные работы с нулевого цикла (демонтаж-котлован-возведение)

Работы по уборке улиц, тротуаров, дорог и любых прилегающих площадей

Применяется для всех сельскохозяйственных работ.

Различное оборудование, применяемое в лесозаготовительной отрасли

Для работы в карьерах, для разрушения негабарита



История организационного развития в ГК

Организационное развитие в ГК начало зарождаться в 2013 году, как ответ на потребность аккредитации у иностранных компаний. Дальше появлялись отдельные практики бережливого производства, процессного управления, управления рисками и стратегирования на уровне компаний и функций.

В 2021 году при реструктуризации ГК появился централизованный департамент организационного и цифрового развития.



Предпосылки к масштабированию практик организационного развития и централизации функции:

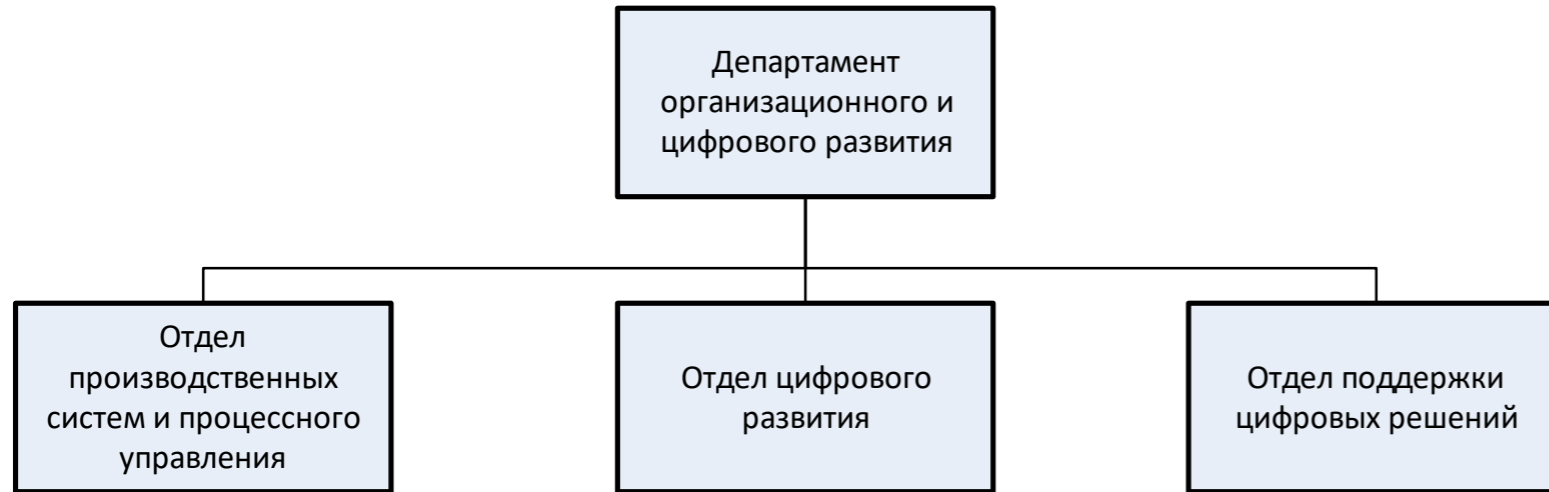
- Процессное управление в СБЕ «Центр обслуживания»



- Бережливое производство в СБЕ «Импульс»



Текущая структура департамента



- Методология процессного управления и бережливого производства
- Кросс-функциональные проекты
- Проектный офис
- Внутренний аудит

- Разработка программного обеспечения
- Реализация проектов цифрового развития

- Организация ИТ инфраструктуры
- Техническая поддержка

Наша уникальность в том, что мы никогда не работаем отдельно: процессное управление, бережливое производство и цифровое развитие.

- Изменение процессов тянет за собой изменение информационной системы;
- Построение магазинов в производственном потоке требует изменения формата спецификации и подходов к запуску ее частями;
- Цифровые проекты никогда не лежатся на не выстроенный процесс.

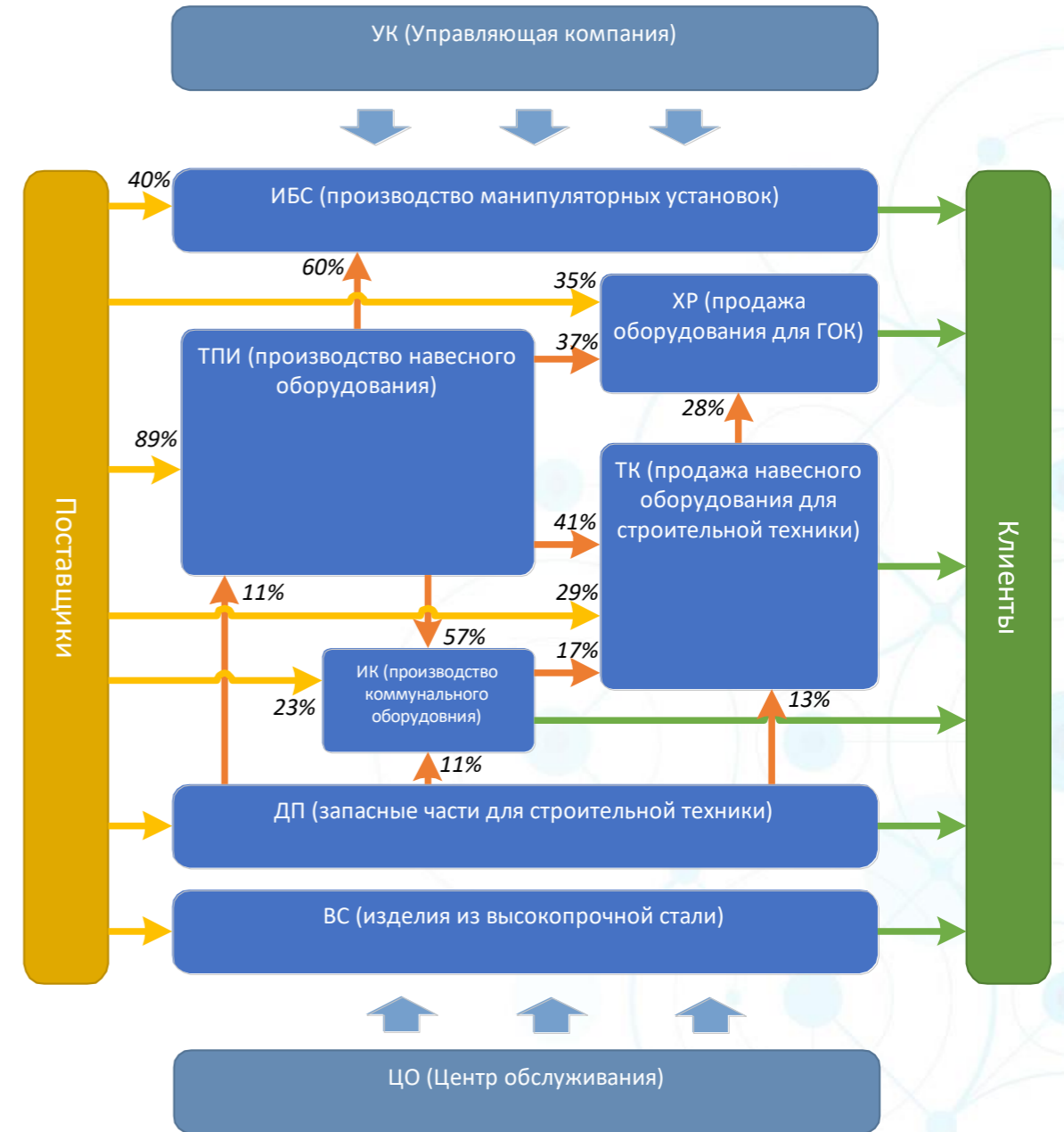
Архитектура верхнего уровня на 2019г

Проблемы и предпосылки:

- Борьба за внутреннее ценообразование, клиентов, поставщиков, ресурсы;
- Задвоение функций снабжение, транспорт, HR, инфраструктура, АХО, филиальная сеть;
- Самоуправляемость и несбалансированное развитие бизнес-единиц;
- Невозможность посчитать финансовый результат.

Процесс изменений:

- Осознание командой верхнего уровня ключевых проблем, повторяющихся год за годом;
- Разделение по видам, так появилось понятие стратегической бизнес-единицы (СБЕ) содержащей уникальный сегмент рынка и полную цепочка создания ценности от поставщика до клиента;
- Определение видения ГК через 10 лет, стратегических приоритетов и векторов развития СБЕ;
- Формирование модели управления и трансформация команды верхнего уровня в совет директоров;
- Все вышестоящие пункты легли в основу корпоративной стратегии на 10 лет (стратегический базис, стратегические приоритеты, структура управления, требования к БЕ);
- Проекты трансформации уже исходили от СД.



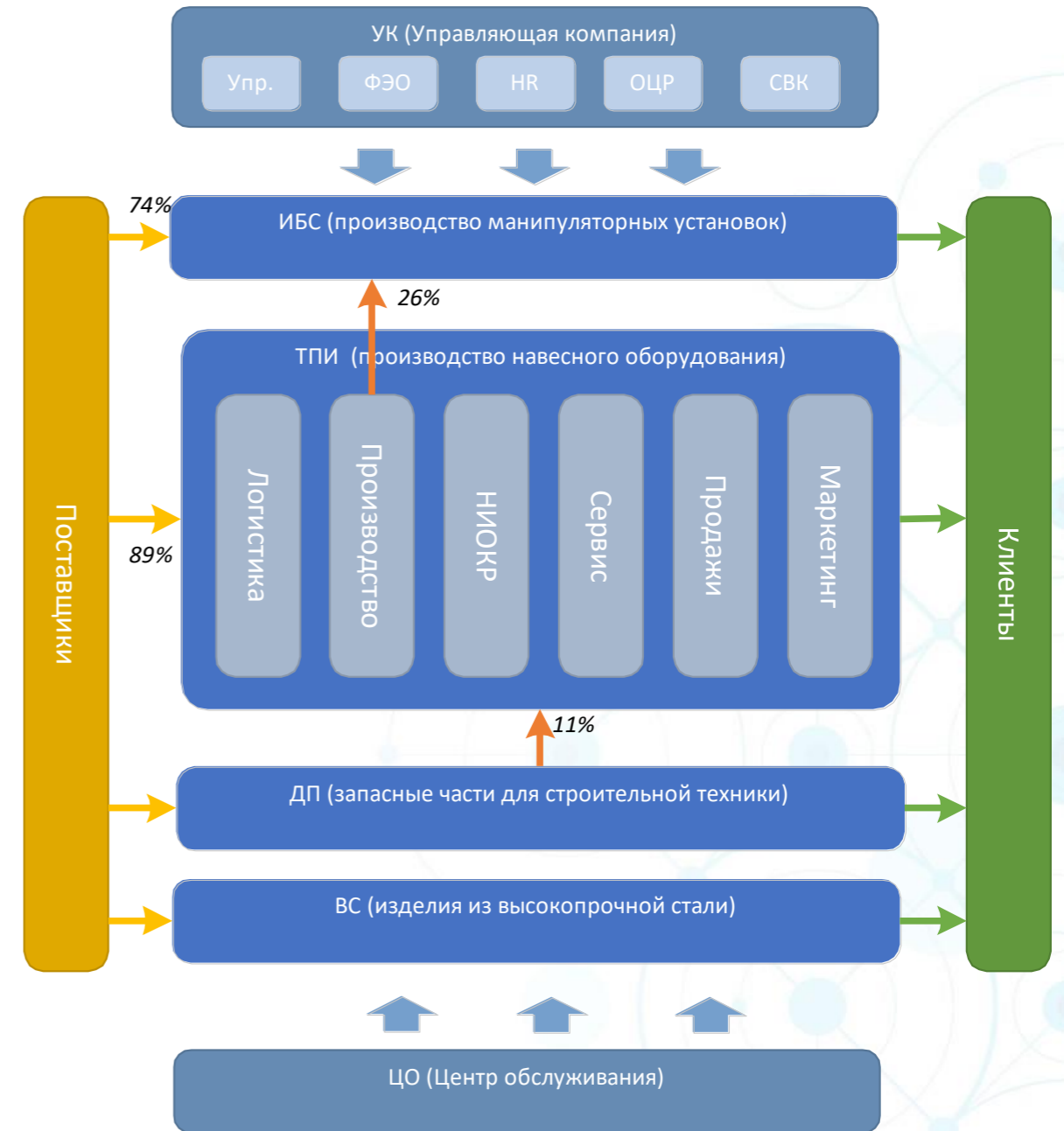
* Все цифры изменены и носят относительный характер

Архитектура верхнего уровня на 2021г

Результат проекта преобразований:

- Определена система управления верхнего уровня;
- Утверждена корпоративная стратегия на 10 лет;
- 7 бизнес-единиц занимающихся основной деятельностью собраны в 4 СБЕ с уникальным сегментом рынка и замкнутой цепочкой создания ценности;
- Снижение внутренних оборотов с 3,4млрд до 600млн;
- Снижение внутренних конфликтов за ценообразование, ресурсы, поставщиков, клиентов;
- Централизованы функции логистика, HR, АХО, Организационное развитие, СВК;
- Упрощение учета и получение более достоверных финансовых данных.

Главные проблемы и возможности всегда лежат в рамках архитектуры верхнего уровня.



* Все цифры изменены и носят относительный характер

Стратегическое управление на 2020г

Организационное развитие не может работать без стратегии.

Предпосылки для внедрения стратегического управления:

- Нет движения в сторону объявленных целей и приоритетов;
- Много хаотичных изменений в целях, задачах, проектах и организационных структурах;
- Более 300 проектов, нет единого реестра, нет единой методологии, параллельно решаются одинаковые задачи, проекты не завершаются;
- Цели частично формализованы, есть противоречия;
- Оторванность функций от реального клиента.

Требования к процессу стратегического планирования:

- Связь между клиентом и функцией внутри компании;
- Согласованность целей и проектов;
- Декомпозиция до уровня департамента.



Процесс стратегического управления

Корпоративная стратегия

- Структура управления, матрица полномочий
- Приоритеты развития
- Корпоративные планы (требования к выручке, прибыли, безопасности)

Сегментация и анализ рынка

- Сегментация клиентов на основе ценностей
- Определение пороговых и преимущественных КФУ
- Сравнение с конкурентами по сегментам и КФУ

Формирование бизнес-модели

- Целевая цепочка создания ценности и КФУ
- Описание бизнес-модели As is, To be
- Формирование матрицы целей (X-Матрица) и дорожной карты
- Формирование матрицы рисков

Декомпозиция

- Формирование функциональных стратегий и тактических планов развития на основании бизнес-стратегий

Контроль

- Отчетность квартал, полугодие, три квартала, год
- Директор компании или функции не говорит никаких показателей, это делают функции УК

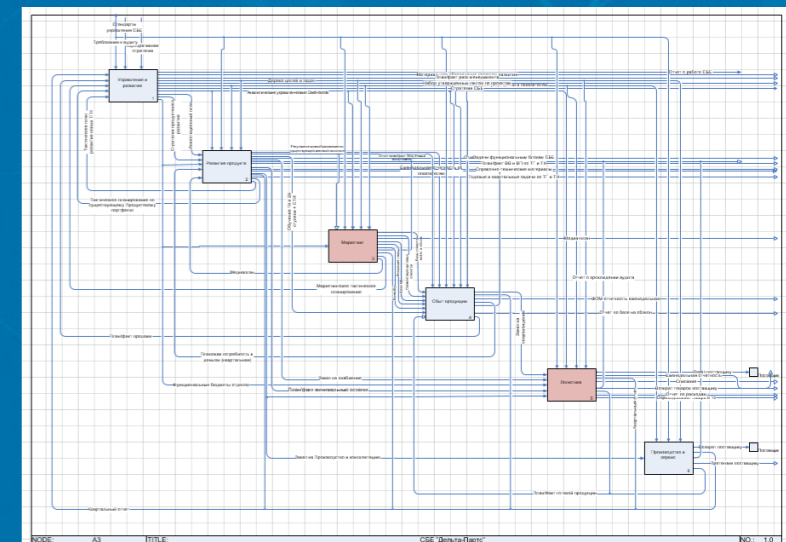
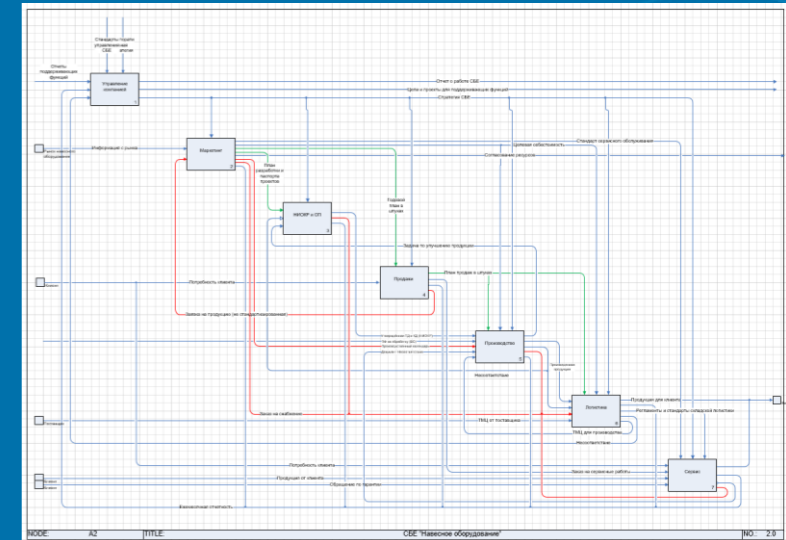
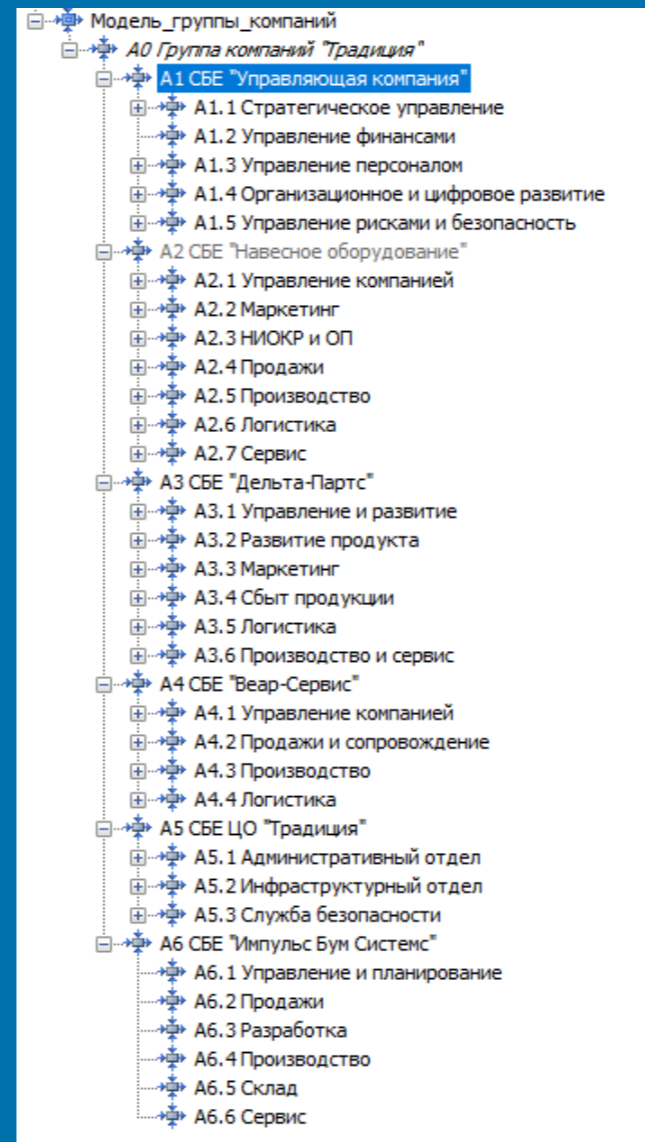


Стратегическое управление - результаты

Результаты:

- Согласованные бизнес-стратегии на 5 лет и функциональные на 3 года;
- Контролируемые дорожные карты и матрицы целей;
- Однозначное понимание руководителями своего влияния создание ценности для клиента и достижение целей компании.
- Благодаря процессу стратегического планирования на верхнем уровне появились понятные очертания функций, владельцев и показателей. Красным отмечены функции и связи, которые на момент формирования стратегии требуют существенных изменений.

Метод стратегического планирования «сегментация по ценностям – КФУ – цепочка создания ценности» является одним из лучших инструментов организационного развития.



Процессное управление - концепция

Предпосылки к началу проекта:

- Большое количество структурных изменений, объединение и разделение функций с разной культурой и разными подходами к управлению;
- Меж функциональные конфликты на стыках зон ответственности;
- Эффективность ряда функций не удовлетворяет потребности бизнеса.

Процессная команда – это автономная группа в рамках функции, занимающаяся стабилизацией и повышением эффективности процессов, обязательно содержащая владельца процесса, процессного методолога и ключевых участников.

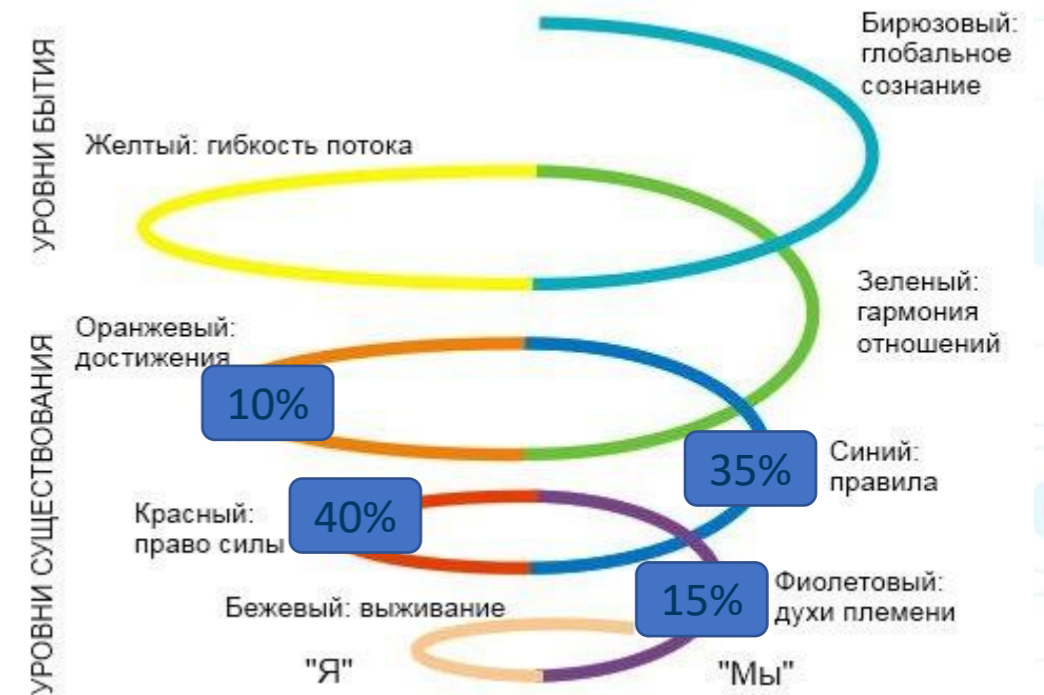
Для чего нужны процессные команды?

- Выравнивание культуры;
- Навык договариваться;
- Вовлечение, развитие и формирование кадрового резерва.

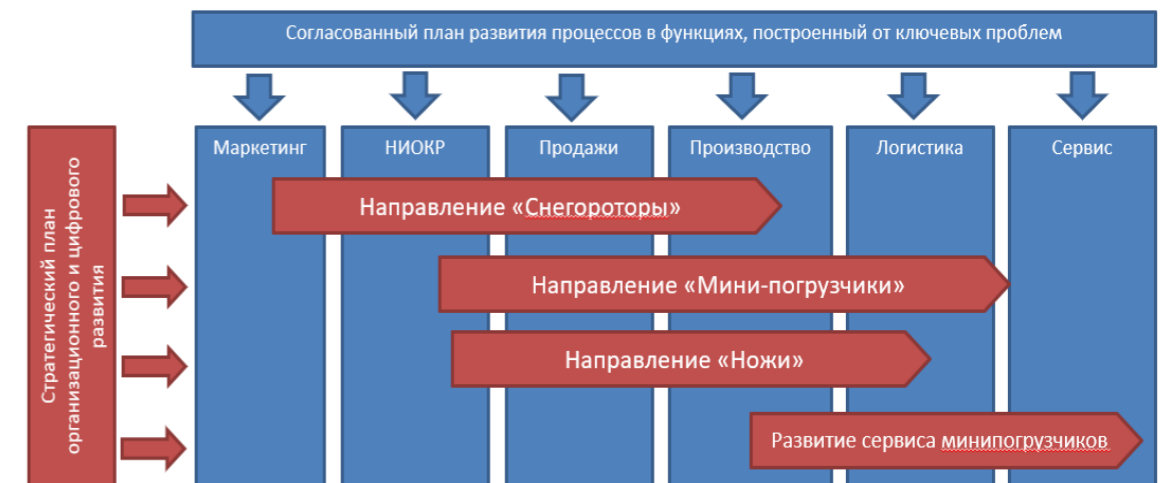
Как будет управляться СУБП?

- Функциональная структура
- Матричная структура

Разность культуры по ГК



Модель управления СУБП



Как работает процессная команда?

Задачи:

- Создать единую методологию УБП;
- Запустить работу автономные процессные команды по функциям;
- Показать на практике ценность процессного управления.

Разделение ролей:

Владелец процесса	Внутренний методолог	Организационное развитие
<ul style="list-style-type: none"> • Стабилизация и повышение эффективности процессов • Организация командной работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Модерирование работы команды в рамках существующих бест-практик • Внесение изменений в Business Studio 	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение и методология УБП • Процессная модель выше уровня департамента • Сквозные проекты повышения эффективности

Результаты проекта:

- Запущено и работают на постоянной основе 19 процессных команд;
- Обучение по УБП прошли более 200 человек, аттестовано 64 владельца процессов и 16 методологов;
- Утверждены модели IDEFO до уровня департамента, описано и стабилизировано более 80 ключевых операционных процессов;
- УБП стало важной частью культуры ГК.

Типовой проект запуска процессной команды

№	№	ЭТАП	ДЕЙСТВИЯ
ПЛАНИРОВАНИЕ	1	Вовлечение руководителя функции/департамента.	1. Краткое продающее обучение руководителя функции/департамента по процессам. Рассказ о том какую ценность эта работа создает для него лично. 2. Ознакомление с порядком работы. 3. Формирование состава процессной команды
	2	Предварительная диагностика всей функции/департамента по основным процессам.	1. Аудит системы управления, опрос ключевых работников, формирование списка проблем. 2. Сбор лучших практик в сфере данной функции
	3	Моделирующая сессия.	1. Общее обучение по работе с процессами. Что такое процессы и для чего они нужны. Живые примеры пользы от процессинга. 2. Организационные моменты по работе с командой.
IDEFO	4	Обучение IDEFO	Проведение обучения по IDEFO, включающего правила моделирования, принцип распределения зон ответственности, декомпозиции целей и показателей.
	5	Создание модели IDEFO	1. Определение ключевых проблем, стратегических вызовов функции/департамента, обсуждение лучших практик. 2. Работа с командой по построению модели верхнего уровня.
	6	Выбор методолога и его обучение.	1. Выбор из команды процессов внутреннего методолога функции/департамента. 2. Обучение внутреннего методолога работе в Business Studio и положению по моделированию. 3. Перенос модели IDEFO в Business Studio
	7	Формирование матрицы ответственности.	1. Формирование в Business Studio организационной структуры, при необходимости ее доработка 2. Заполнение владельцев процессов и ответственных, проверка итоговой матрицы ответственности.
EPC	8	Обучение EPC.	1. Проведение обучения по нотации EPC. 2. Проведение обучения по оптимизации и улучшению операционных процессов с примерами и кейсами.
	9	Анализ IDEFO и формирование плана проработки операционных процессов.	1. Анализ реестра процессов, оценка затрат, количества проблем и уровня зрелости. 2. Формирование плана работы по стабилизации и оптимизации операционных процессов. 3. Выбор процесса для проработки.
	10	Решение горячей проблемы в операционном процессе.	1. Обучение внутреннего методолога по EPC. 2. Анализ операционного процесса. 3. Формирование решение по оптимизации. 4. Описание в EPC и внедрение.
ЗАВЕРШЕНИЕ	11	Аттестация владельцев и методологов.	1. Проведение тестирования владельцев процессов и методолога. 2. Проведение повторных обучений при необходимости
	12	Передача команды процессов методологу.	1. Обучение методолога по модерации работы процессной команды. 2. Заполнение "Листа проблем и рекомендаций" и планирование дальнейшей работы команды 3. Проверка качества работы методолога в Business Studio.

Практические проекты 2021-2022

№	Проект	На старте	Результат
1	Повышение эффективности процесса НИОКР	<ul style="list-style-type: none">Высокие сроки вывода на рынок новых изделий для простых в среднем 5 месяцев, для сложных в среднем 32;Нет владельца сквозного процесса разработка КД, создание опытного образца, испытания, постановка изделия на производство;	<ul style="list-style-type: none">Стабилизирован сквозной процесс, сформирована система планирования от идеи до запуска в серийное производство;Скорость вывода простых изделий 2 недели, плановая скорость вывода по сложным до 12 месяцев.
2	Обработка рекламаций от клиентов	<ul style="list-style-type: none">Высокие сроки обработки рекламаций от клиентов от 25 до 120 дней;Конфликты и споры на уровне принятия решений о списании затрат.	<ul style="list-style-type: none">Спроектирован и внедрен новый процесс, процент рекламаций решенных в срок увеличился с 32% до 74%;По процессу появилась и отслеживается работа над корректирующими действиями.
3	Централизация логистической функции в ТПИ	<ul style="list-style-type: none">Функция собрана из разных компаний, содержит в себе только операционный блок исполнения заказов на снабжение и на транспорт;Много конфликтов из-за распределения ресурсов, стоимости и невыполнения сроков подставки.	<ul style="list-style-type: none">Разработана и внедрена функционально-процессная модель, стандартизованы операционные процессы высокой важности;Организована командная работа по направлениям и утверждены SLA, внутренний индекс качества обслуживания увеличился с 3,1 до 4,4 балла;Управление запасами на 82% передано в функцию логистики;Снижение затрат на транспортировку и таможенные пошлины с 3,4% до 2,7% в удорожании стоимости груза.

Мы тоже искали волшебную таблетку убеждающую владельцев и участников процесса.

Три критерия хорошего владельца процесса:

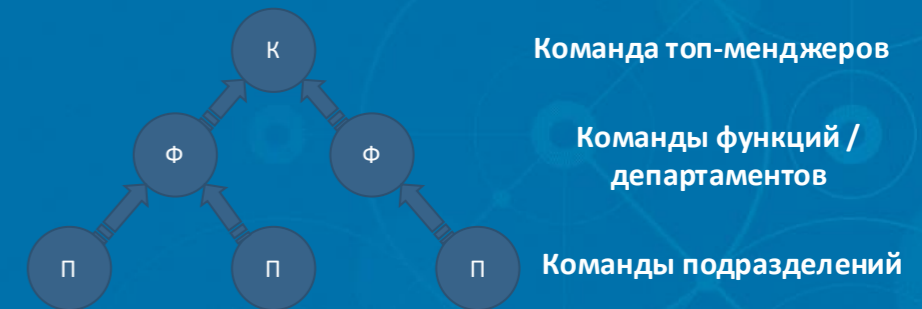
- Склонность к упорядочиванию и превентивным мерам (по тесту MBTI это NT и SJ);
- Логическое мышление;
- Умение договариваться.

Где брать хороших владельцев процессов?

- «Школа руководителей» - ежеквартально мы набираем группу из 5-6 человек, рассказываем и про менеджмент, бережливое производство, процессы и результатом становится реализованный проект;
- Замена и перевод на другую должность;
- Добавлять системного заместителя;
- Система оплаты труда направленная на повышение эффективности или развитие СУБП.

Сбор инициатив и предложений через команды развития:

- Функциональные команды (компания, департамент, отдел)



- Продуктовые команды – состоят из руководителя направления, руководителя производственного потока и участников сквозного процесса

Организационное развитие в кризис

Очень большую ценность для выращивания организационного развития создали кризисные ситуации, для моей команды и лично для меня.

Кризис 1 - COVID-19 в 2020. В первый день после объявления режима нерабочих дней мы увидели выручку в 10% от плановой, но потом вернулся до уровня 65-70%. Как у директора Центра обслуживания у меня была задача сократить затраты на 50% на некоторый период.

- Приостановка улучшения процессов и аудитов системы управления;
- Проект «Экономим вместе с заказчиком».

Кризис 2 – Спецоперация 2022. С учетом вероятных сценариев по замораживанию проектов западных компаний по финмодели нам нужно было сократить затраты на организационное и цифровое развитие на 30%.

Ключевые проекты:

- Поток гидромолоты – отдача 4,1% от EBITDA;
- Улучшение продаж – отдача 3,9% от EBITDA.

Три главных вывода:

1. Оргразвитие это инструмент повышения эффективности бизнеса, который нужен и во время роста, и во время кризиса
2. Фокусировка на зоне максимально быстрой отдачи

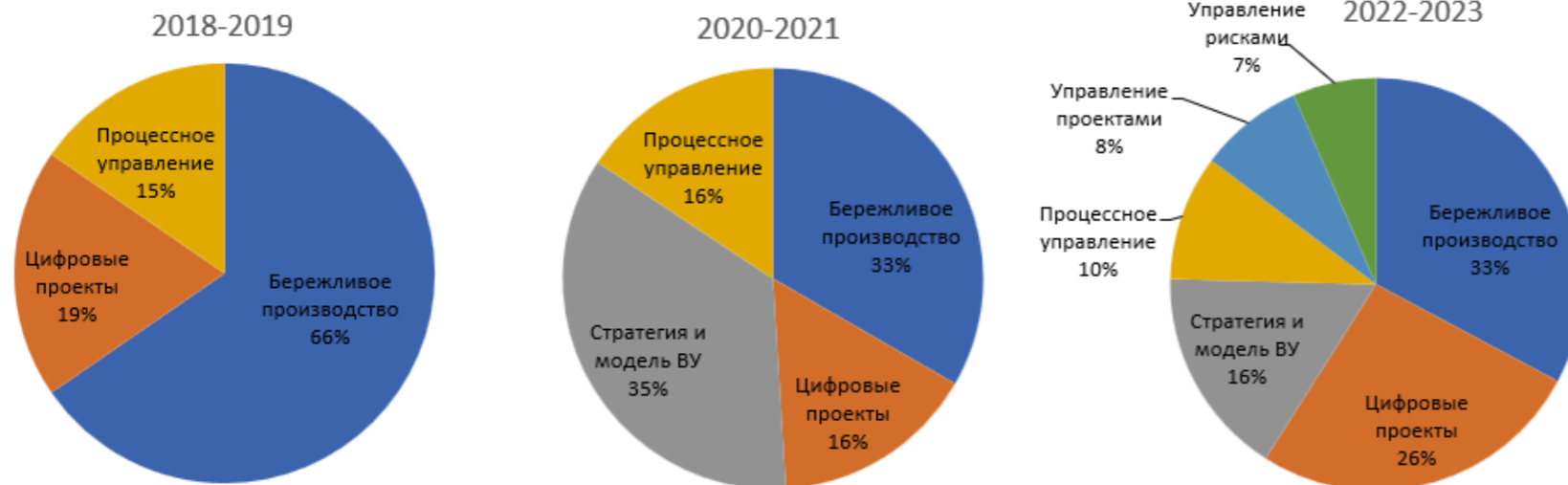


3. Сохранить работников

Следующие шаги

Каждая методология организационного развития имеет свой предел применимости и свой жизненный цикл.

Ниже приведена диаграмма оценочной ценности от использования разных методологий повышения эффективности используемых по периодам в группе компаний.



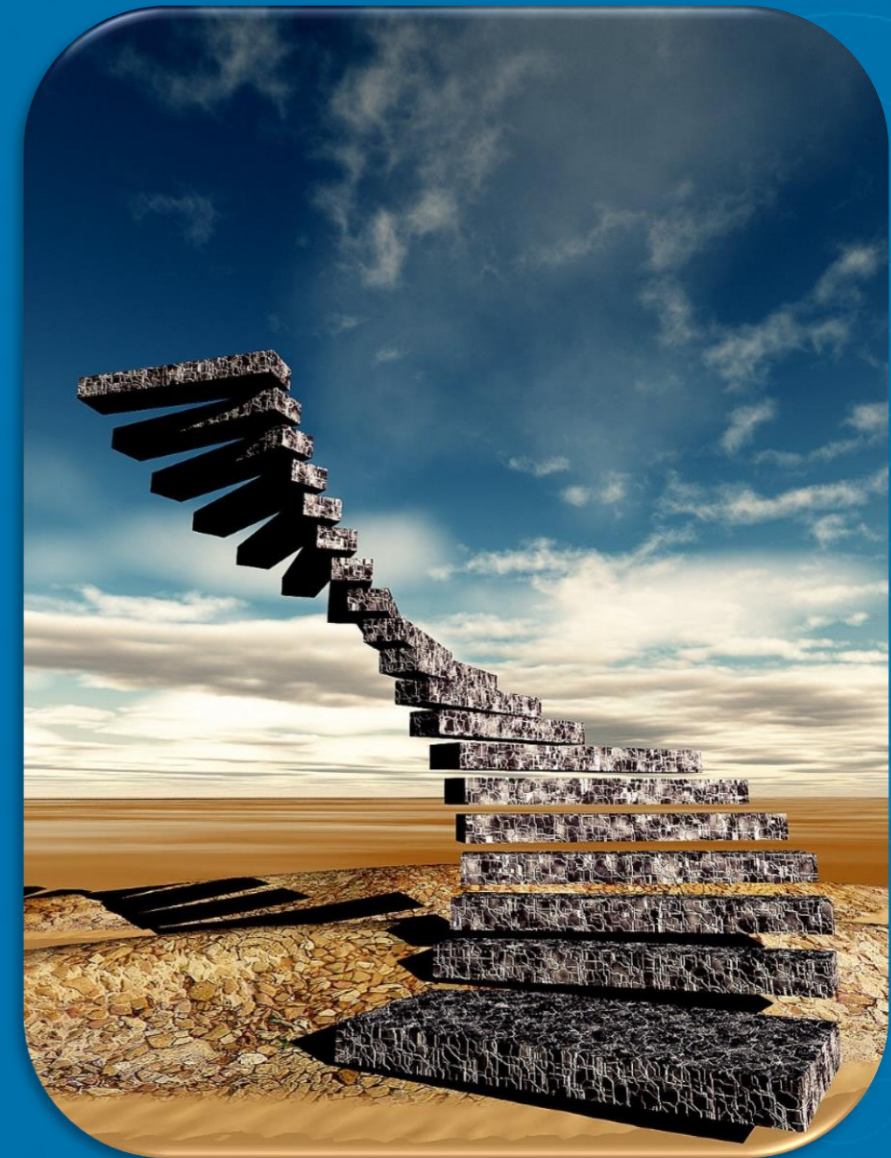
Следующие шаги:

- Переход к матричной системе управления
- Повышение уровня цифровой зрелости
- Система вытягивания на 80% продуктов
- Развитие проектного офиса
- Развитие системы управления рисками

Наш уникальный путь

Наша уникальность в том:

- Мы стремимся к самоуправляемому организационному развитию, главная роль в котором отведена руководителю функции и его команде;
- Мы совмещаем в себе весь набор инструментов повышения эффективности: стратегия, процессное управление, цифровое развитие и производственные системы;
- Мы всегда ориентированы на бизнес-задачи, приносящие максимальную ценность.



Прохоров Лев Сергеевич

Директор по организационному и цифровому
развитию ГК «Традиция»

E-mail: lev@tradicia-k.ru

Телефон: 8 (916) 939 96 62

Skype: Prokhorov.lev