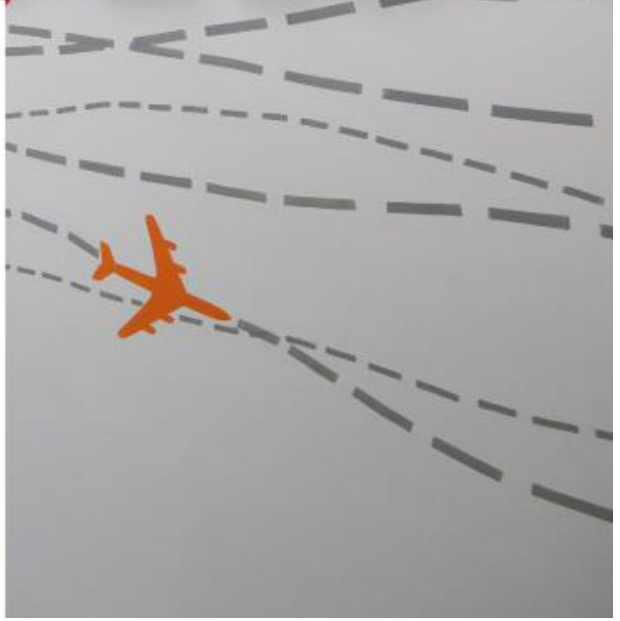
Biletix

«Как с помощью Bitrix24 провести соревнование между проектными Agile-командами и увеличить производительность на 80%?»



Об интернет-сервисе для путешественников Biletix

- **9 лет** на рынке, IATA агент
- Ежемесячный оборот в 2016 году – **1.2 млрд рублей**
- Участник рейтинга Forbes «**ТОП-15** e-commerce компаний»
- **50 сотрудников** в московском головном офисе
- **3 распределенных колл центра** в России и СНГ
- Промышленная платформа, обрабатывающая **3 млн запросов в день**
- Партнеры: Внуково, Связной, Банк Русский Стандарт, АльфаБанк, Сбербанк, ВТБ24, Ростелеком

Biletix

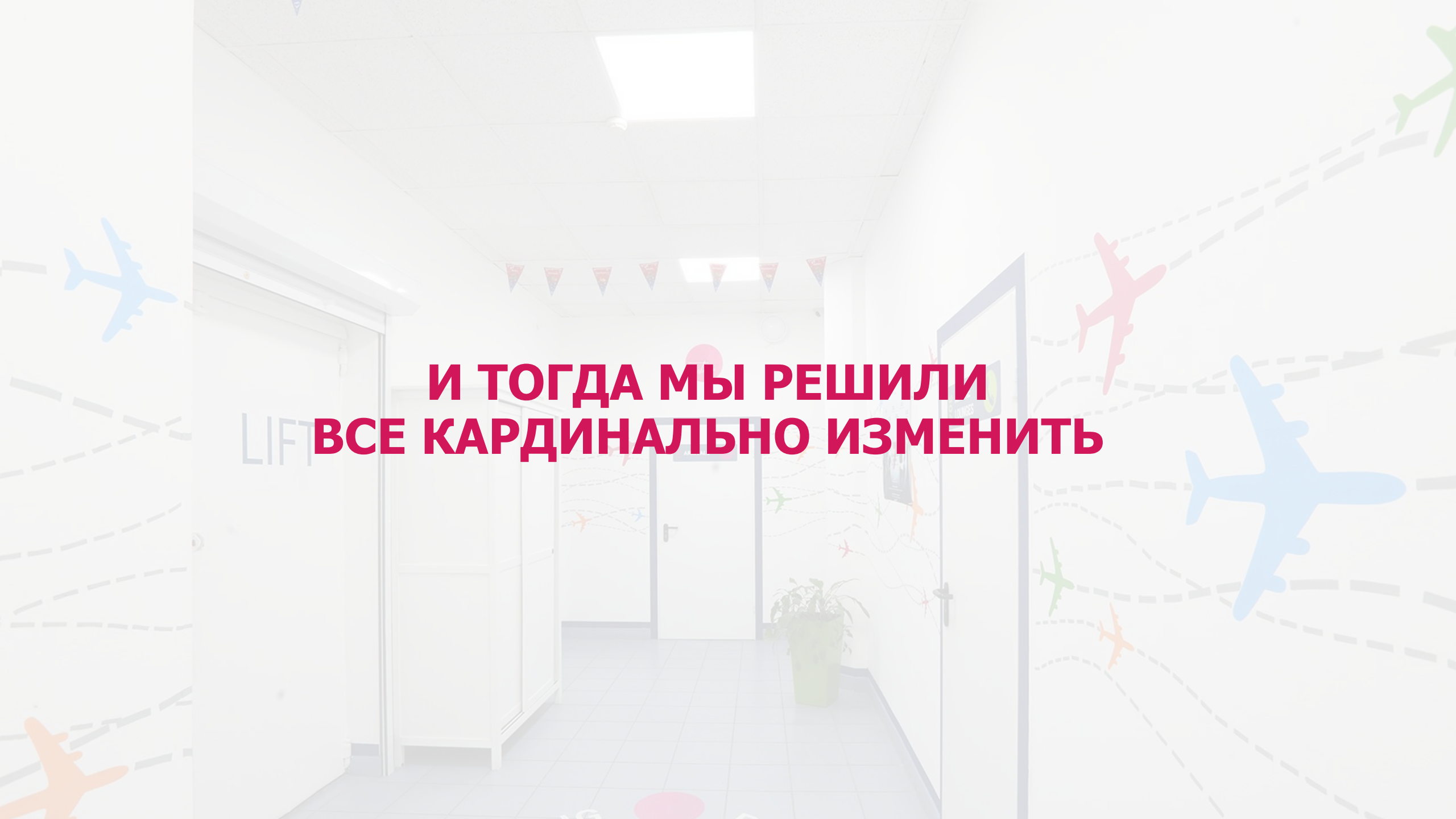
Проблемы на старте, лето 2016

- Низкий уровень взаимодействия между отделами
- Принятие почти всех решений через генерального директора
- Низкая мотивация линейных сотрудников
- Низкая информированность линейных сотрудников

→ Низкая динамика реализации стратегически важных проектов →

Угроза конкурентного отставания

Biletix



И ТОГДА МЫ РЕШИЛИ ВСЕ КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИТЬ

kpg training center
Knowledge Performance Growth

Biletix

Как мы формировали команды?

Команды на 50% формировались случайным образом

Каждый сотрудник мог 1 раз перейти в другую команду по собственному выбору

Руководитель команды – ТОП-менеджер / глава отдела

+

Сотрудник, ранее работавший над задачей

Сотрудник IT-отдела

Случайно выбранный сотрудник

Случайно выбранный сотрудник

Случайно выбранный сотрудник

Biletix

Правила

- Каждую команду возглавляет руководитель существующего отдела
- Состав команд определялся случайным образом, за исключением ключевых сотрудников по задачам
- Принципы AGILE при реализации задач
- Отчет о выполненных задачах по SMART каждый спринт
- Спринты каждые 2 недели с участием всего штата
- Соревнование между командами
- Команда судей во главе с гендиректором

Biletix

Как осуществлялся конкурс?

Судейская команда во главе с генеральным директором

Внешний бизнес-консультант как фасилитатор

Команда 1

Команда 2

Команда 3

Команда 4

Команда 5

Т соревнования = 4 месяца

Biletix

Задача перед командами в рамках спринта?

1 спринт

Сформулировать цели команды по SMART

Промежуточные спринты

Планирование задача и взаимодействие по Agile (Kanban, плотное взаимодействие с заказчиками и исполнителями)

Презентация результатов спринта по SMART перед всей компанией с коррекцией цели

7 (последний) спринт

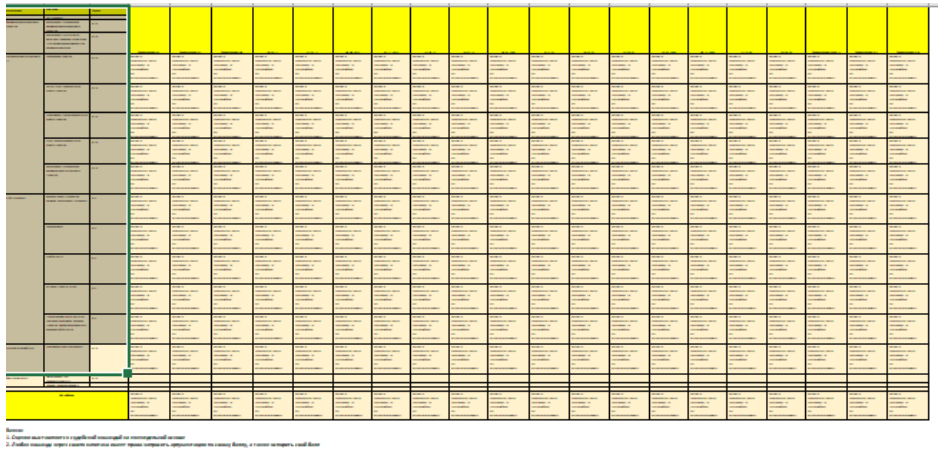
Отчитаться о реализованных задачах по SMART

Biletix

Как мы судили команды?

- **Максимальное упрощение критериев оценки в сторону объективности**
- **Максимальное сокращение количества критериев оценки**
- **Варианты судейства:**
  - единолично генеральный директор
  - команда топ-менеджеров
  - внешний консультант

Было



Стало

Критерий	Балл
Оформление итоговых целей команды по SMART - доработка исходя из рекомендаций Н.Лебедевой	1
Презентация результатов 3 спринта	3
Презентация задач на 4 спринт (критерии SMART + риски)	3
Дополнительные баллы (дополнительные баллы могут быть зачислены за: - Вовлеченность команды в работу команды - Качество коммуникации с конечными заказчиками, партнерами, исполнителями, другими командами - Нестандартный подход к решению задач	Макс. 0,5

Biletix

Важно!

Мы не придерживаемся 100% теории Agile-методологии, но адаптируем ее под специфику и нужды нашего бизнеса, беря от нее все самое эффективное

Biletix

Несколько примеров поставленных задач

Гостиницы. Отказ от партнерской программы в сторону разработки собственного решения. Задача: Запуск продаж гостиниц.
Мин. 1 успешная продажа

СНГ. Выход на рынки Казахстана и Белоруссии.
Задача: Запуск продаж на иностранных рынках. Мин. 1 успешная продажа.

Дополнительные продажи. Запуск продаж 4 новых туристических продуктов и услуг. Мин. 1 успешная продажа.

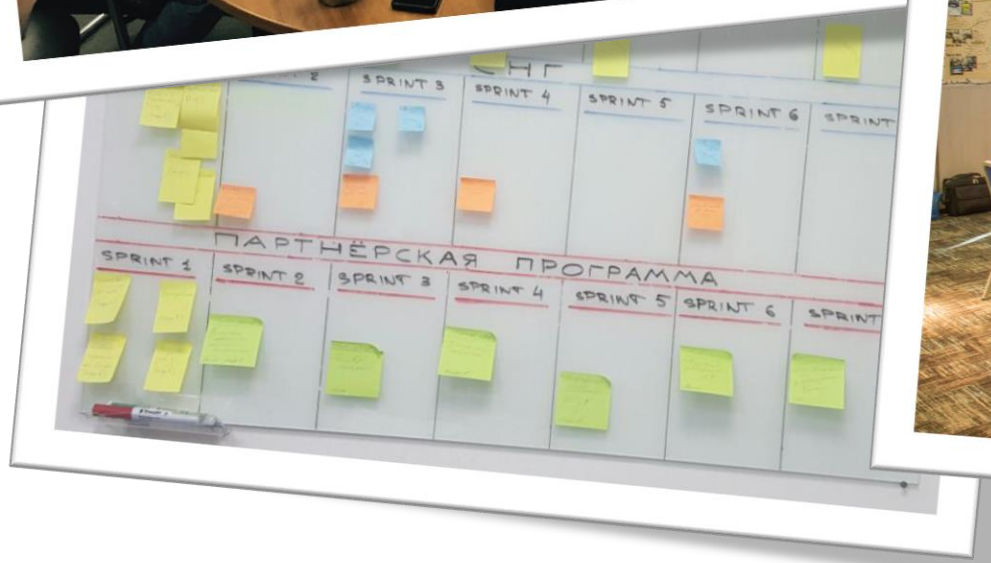
Чартеры. Отказ от сторонних решений в сторону собственного решения по продаже чартерных рейсов. Задача: Запуск продаж чартеров на собственном решении. Мин. 1 успешная продажа.

Подарочный сертификат. Создание новой услуги – подарочный сертификат на любую авиакомпанию. Мин. 1 успешная продажа.

… и еще 8 задач аналогичного уровня сложности и важности для развития бизнеса

Biletix

Как это было?



Biletix

ЧТО МЫ ПОЛУЧИЛИ В ИТОГЕ?

Итоги

Выполнено более 80% задач, озвученных на старте. К большинству из этих задач мы не могли даже подступиться в течение года.

Несколько примеров:

- Интегрировано 9 дополнительных допуслуг (при изначально заявленных 4)
- Продано 12 000 ЖД-билетов в Белоруссии
- Продано 5 000 авиабилетов в Казахстане

Biletix

Мы получили конкретные цифры и конкретные результаты

Итоги

От большинства команд, состоящих из линейного персонала, мы получили оценку финансовых результатов по факту интеграции нововведений.

Несколько примеров:

- «Автоматизация отдела по работе с клиентами дала чистый доход 714 000 рублей и сокращение издержек в 987 400 рублей»
- «Автоматизация upsales дала чистый доход 206 712 рублей»
- «Размер привлеченных средств на депозитах юридических лиц в рамках созданной юридической программы составил 1 237 829 рублей»

И т.д.

Biletix

Динамика развития чартерного проекта

Количество проданных чартерных билетов			
	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГУСТ
2016 г.	4880	5461	4150
2017 г.	5315	7064	6674
	+8%	+29%	+60%

Выручка от продажи чартерных билетов			
	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГУСТ
2016 г.	48 762 795	57 299 197	36 468 875
2017 г.	58 006 437	71 071 402	56 846 967
	+18%	+24%	+55%

Biletix

Мы научили линейный персонал

- Четко ставить задачи по SMART
- Внятно и быстро презентовать результаты своей работы
- Считать финансовый результат
- Взаимодействовать друг с другом, а не с гендиром
- Понимать свой личный вклад в бизнес

С какими проблемами мы столкнулись?

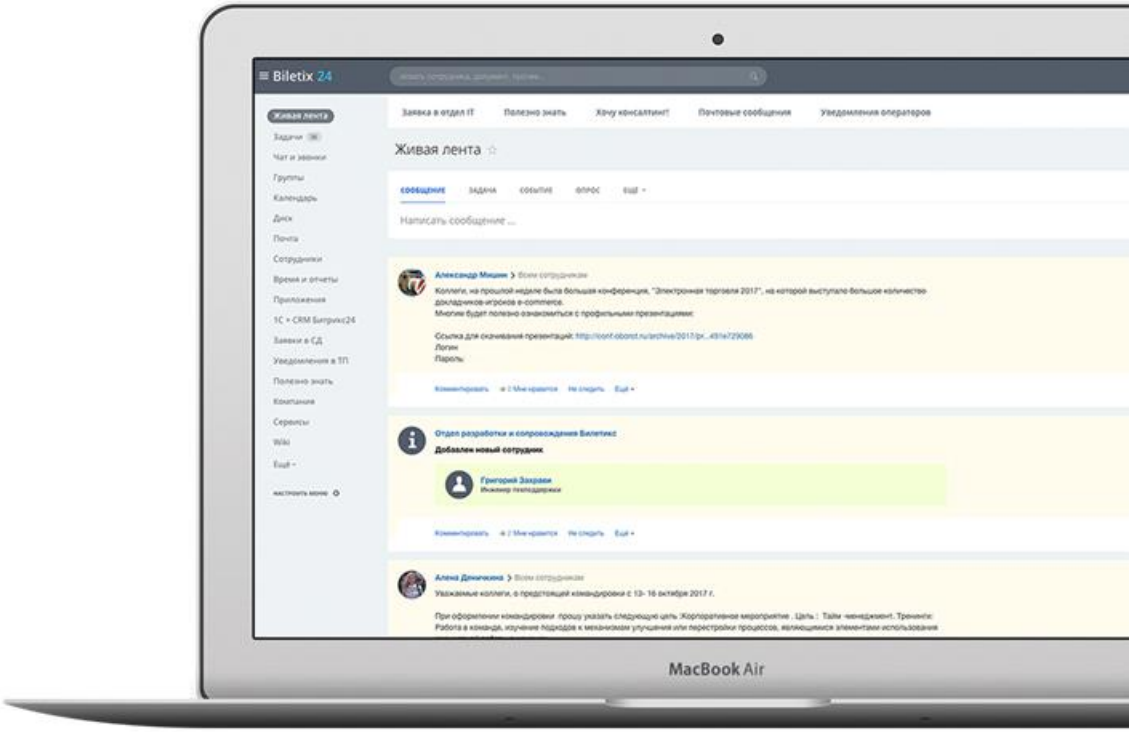
- Отсутствие мотивации среди «отстающих» команд
- Сложность объединения текущих функций и задач в рамках конкурса
- Сложность объективной оценки команд
- Проблема самосудейства

Biletix

РОЛЬ БИТРИКС24

Функция БИТРИКС24 в рамках интеграции Agile

- Выстроить коммуникацию внутри проектной команды, состоящей из сотрудников разных отделов
- Выстроить коммуникацию между проектными командами
- Контролировать статус выполнения задач
- Иметь доступ к проектной документации



Biletix

Этапы интеграции Bitrix24

1. Заявили интеграцию БИТРИКС24 как одну из приоритетных бизнес-задач

2. Определили конкретного сотрудника, ответственного за интеграцию БИТРИКС24 , изучение его функционала и обучение остальных сотрудников

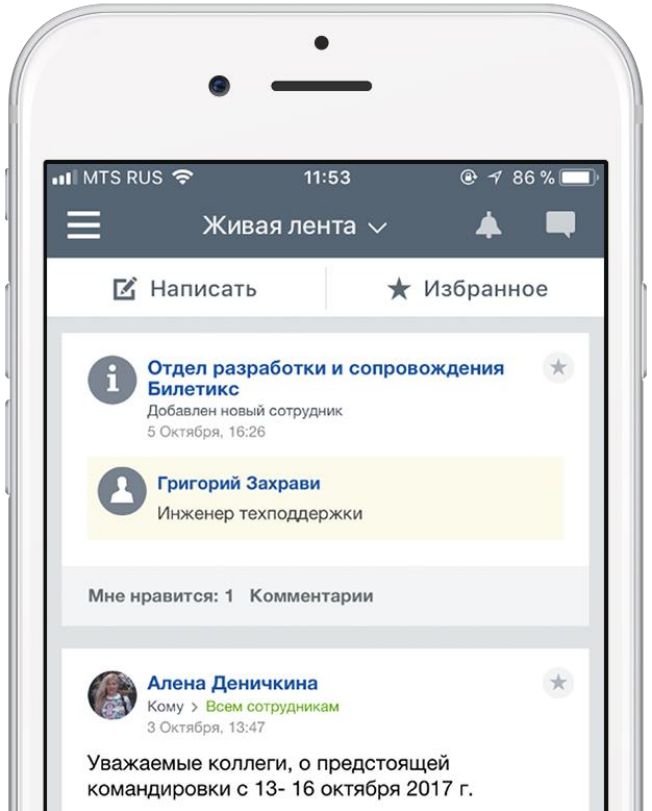
3. Создали в БИТРИКС24 структуру компании и Agile-соревнования

4. Проконтролировали создание аккаунтов в БИТРИКС24 для каждого сотрудника Biletix и установку мобильных приложений

5. Создали регламент работы сотрудников в БИТРИКС24 (ведение задач, передача проектных документов)

6. Провели презентации для сотрудников и создали обучающие материалы

7. Автоматизировали подачу заявлений на отпуск в HR-отдел



БИТРИКС24 в Biletix «до» и «после» эксперимента

Было:

- Каждый сотрудник может использовать БИТРИКС24 по своему желанию и усмотрению
- Возможности БИТРИКС24 используются на 1% (оптимистический взгляд)

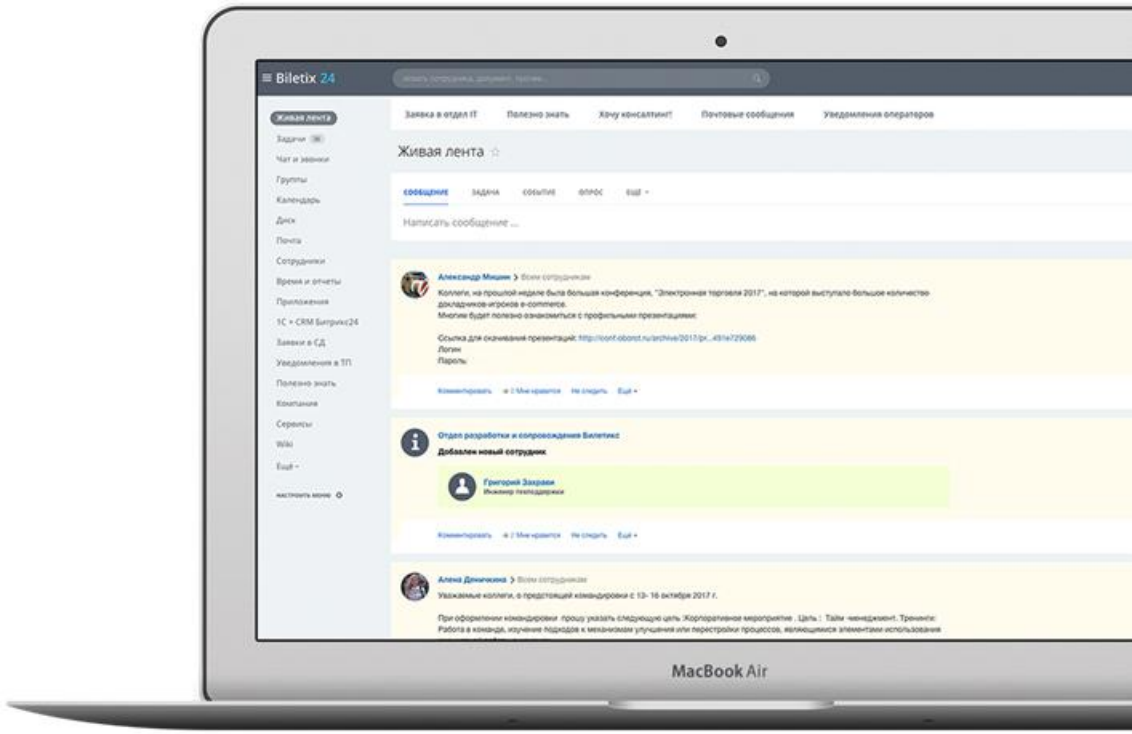
Стало:

- Полное понимание структуры компании
- Контактные данные всех сотрудников, доступные всем
- Структурированная актуальная информация по статусу текущих задач в каждом отделе и по каждому сотруднику
- Четкие регламенты использования БИТРИКС24
- Сотрудники в мобильной среде 24/7

Biletix

Выводы

- БИТРИКС24 – это больше, чем вы, возможно, думаете
- Нужен отдельный сотрудник, ответственный за интеграцию БИТРИКС24 , изучение его функционала, контроль и обучение остальных сотрудников (презентации, обучающие материалы)
- Нужны регламенты для сотрудников



Biletix

Спасибо
за внимание!

Александр Мишин,
директор по маркетингу
Biletix