



Трансформация ИТ: от стратегии до результата

Июнь 2024



«Лента» – одна из крупнейших торговых сетей России



1993

год основания

261

«Гипер Лента»

№1 гипермаркет
в России

№4 FMCG
ритейлер

316

«Супер Лент»

2312

магазинов «Монетка»

38+ млн

лояльных покупателей

60+ тыс

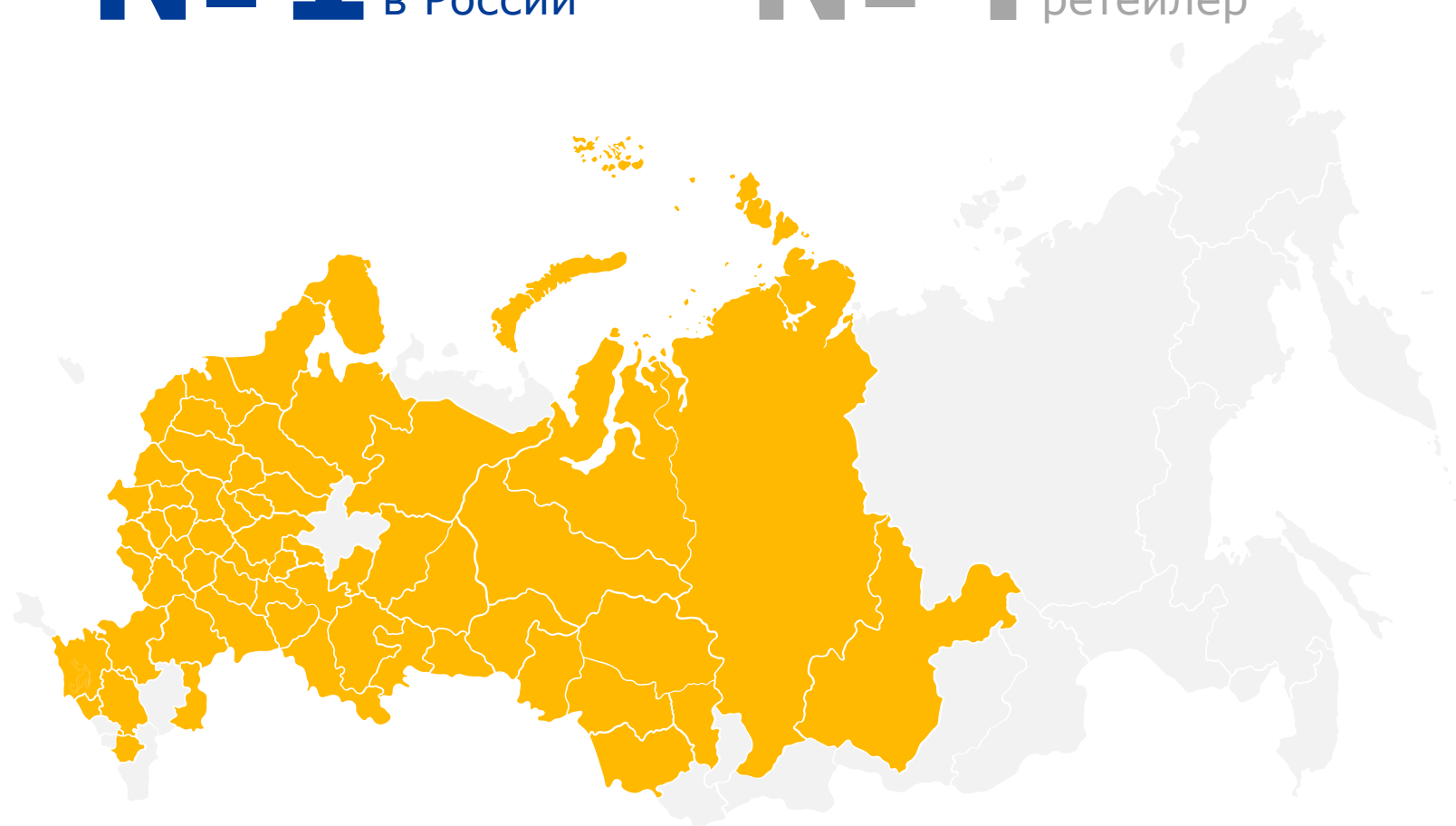
сотрудников

19

распределительных
центров

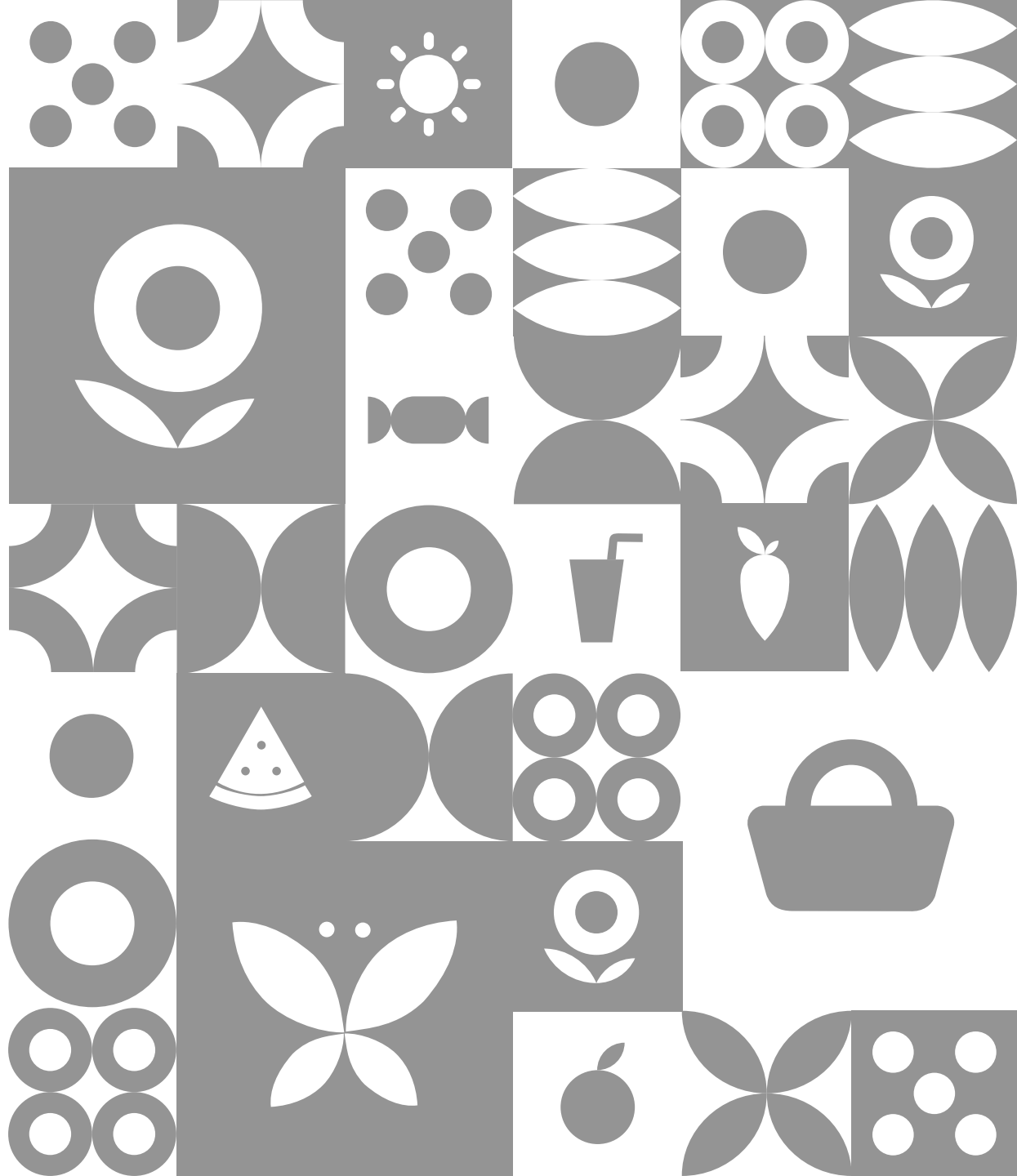
650+

населенных пунктов



01

**ИТ блок в Ленте:
трансформация**





Нет прозрачности — «черный ящик»

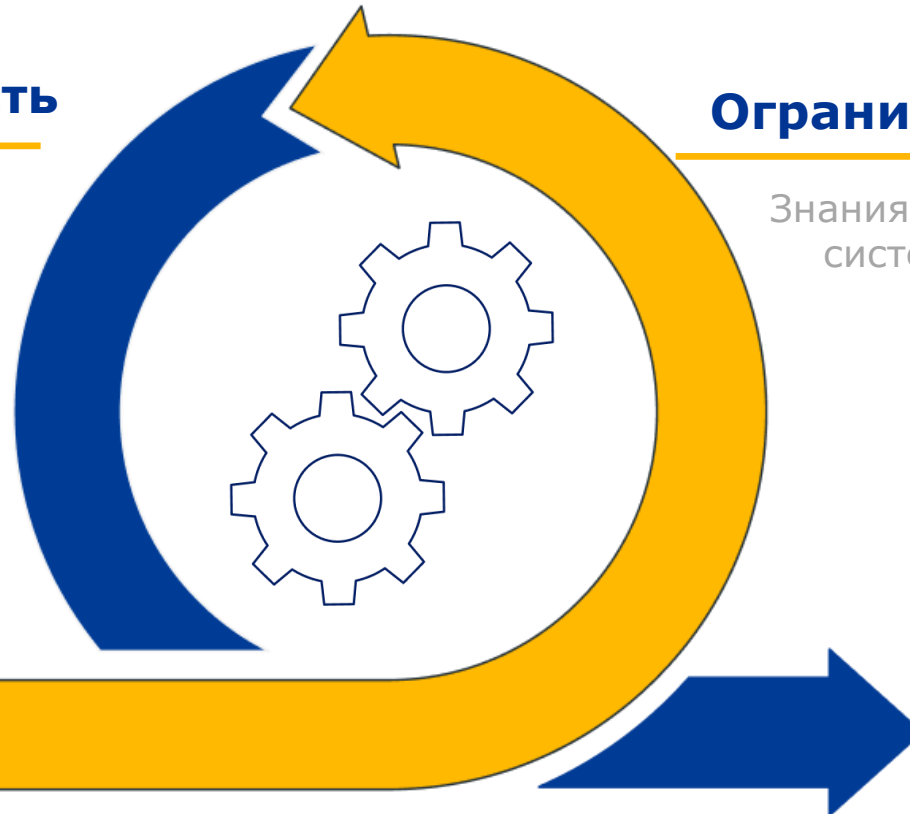
Непонятны приоритизация задач и распределение ресурсов, отсутствует планирование

Косвенная ответственность

Завышены оценки бенефитов, недостаточно ресурсов

Недостаточно лидерства

ИТ выступает только как исполнитель запросов



Ограниченный рабочий контекст

Знания в ИТ только по информационным системам, нет погружения в бизнес

Недостаточно гибкости

ИТ не успевает перестраиваться под цели и приоритеты бизнеса

Предпосылки трансформации



Ограниченные
технологические
возможности

Высокие затраты из-за
отсутствия единого
техстандарта

Дублирование сервисов и
функциональных блоков

Западные системы без
поддержки и развития

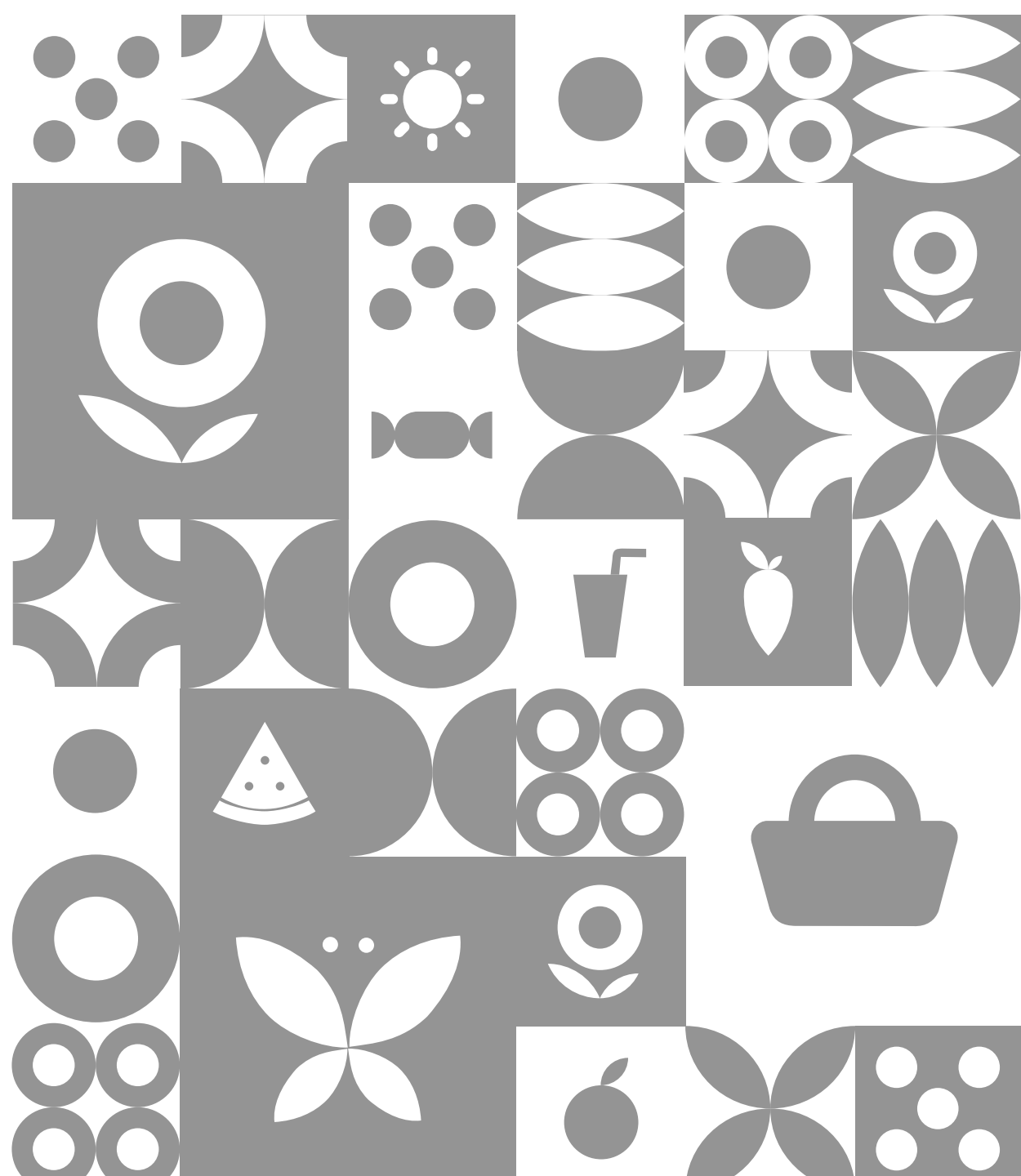
Недостаточная
автоматизация важных
функций

Пользовательский опыт
снижает эффективность и
вовлеченность
сотрудников



02

**Новая стратегия
и приоритеты**





Задачи ИТ привязаны к целям Компании

до 2025



Увеличить выручку до 1 трлн ₹ +555 млрд



Стать ближе к покупателю за счёт экспансии



Развивать онлайн-продажи



Сохранить лидерство в канале гипермаркетов



Оставаться наиболее прибыльным ретейлером

до 2025

Повысить эффективность ИТ на 25%

при уровне сервиса 95% и росте стоимости ИТ \leq роста выручки

1

Трансформировать ИТ под стратегию роста

- +15% скорости реализации задач ИТ;
- Развить проактивную культуру с лояльными бизнес-заказчиками: $NPS \geq 0\%$;
- Реализовать план архитектурных изменений ИТ;
- Адаптировать структуру ИТ под мультимедиа и новые активы.

2

Автоматизировать бизнес-процессы

- Увеличить уровень автоматизации бизнеса 25% \Rightarrow 34% через выполнение ключевых проектов ИТ: 30 проектов ИТ в мастер-плане Ленты (53%).

Рост через новые стратегические приоритеты



1,3% стоимость ИТ

рост ниже роста стоимости
выручки

+15% vs 2023 скорость изменений

систем и инструментов ИТ —
внутри T2M для типов задач
RFC, Task и Story

≥ 95% надежность ИТ

соблюдение своевременности
(SLA) решения инцидентов и
обращений по поддержке
систем и инструментов ИТ

34% автоматизации бизнеса

+9% автоматизации Ленты к
2022 г. за счет проектов ИТ

45% доли инсорсинга в ИТ

рост доли инсорсинга +24% к
2022 г. и независимости от
внешних ресурсов

+25%

рост эффективности
ИТ к 2025 г.



Приоритеты для повышения производительности ИТ

Трансформация ИТ



Повышение лояльности к ИТ (NPS ИТ $\geq 0\%$)

- Измерение NPS
- Разработка плана корректирующих мероприятий
- Коммуникация с бизнесом о изменениях

Повышение эффективности ИТ

- Рост развития ИТ на 10% и сокращение операционных расходов на 10% при отсутствии роста стоимости ИТ, росте инфляции на 7,5%, росте зарплат на 20%
- Развитие гибкости и скорости производственных процессов - сокращение T2M на 15%
- Приоритизация инициатив через влияние на бизнес-способности

Архитектурные изменения

- Замена устаревших legacy
- Импортзамещение



Приоритеты для повышения производительности ИТ

Повышение автоматизации бизнеса Ленты с 25% ⇒ до 34% за счет ключевых проектов

КОММЕРЦИЯ 14 проектов

- Pricing Tool
- Квотирование и очередь цен
- Автоматизация размещения товара на полке
- Promo Tool MVP
- Портал поставщика

ЛОГИСТИКА 23 проекта

- Транспортное планирование
- Удаленная приемка свежих овощей и фруктов
- ТСД «Свободные руки»
- Централизация заказов Non Food/Fruits and vegetables в Гипермаркетах

HR 14 проектов

- КЭДО (Кадровый электронный документооборот)
- Лента Спутник (Мобильное приложение для сотрудников)
- WFM Work Force Management (Система автоматического планирования графиков работы персонала)

Автоматизация бизнеса



Люди – один из приоритетов дирекции ИТ



Цель 2024

План 2024

Рост вовлеченности сотрудников ИТ ≥ 75%



20% eNPS



70% Ценность сотрудников



42% Взаимодействие со смежниками

Работа с людьми

Развитие культуры обратной связи;
Расширение возможностей для развития;
Проработка предложений сотрудников.

Усиление HR и TECH бренда

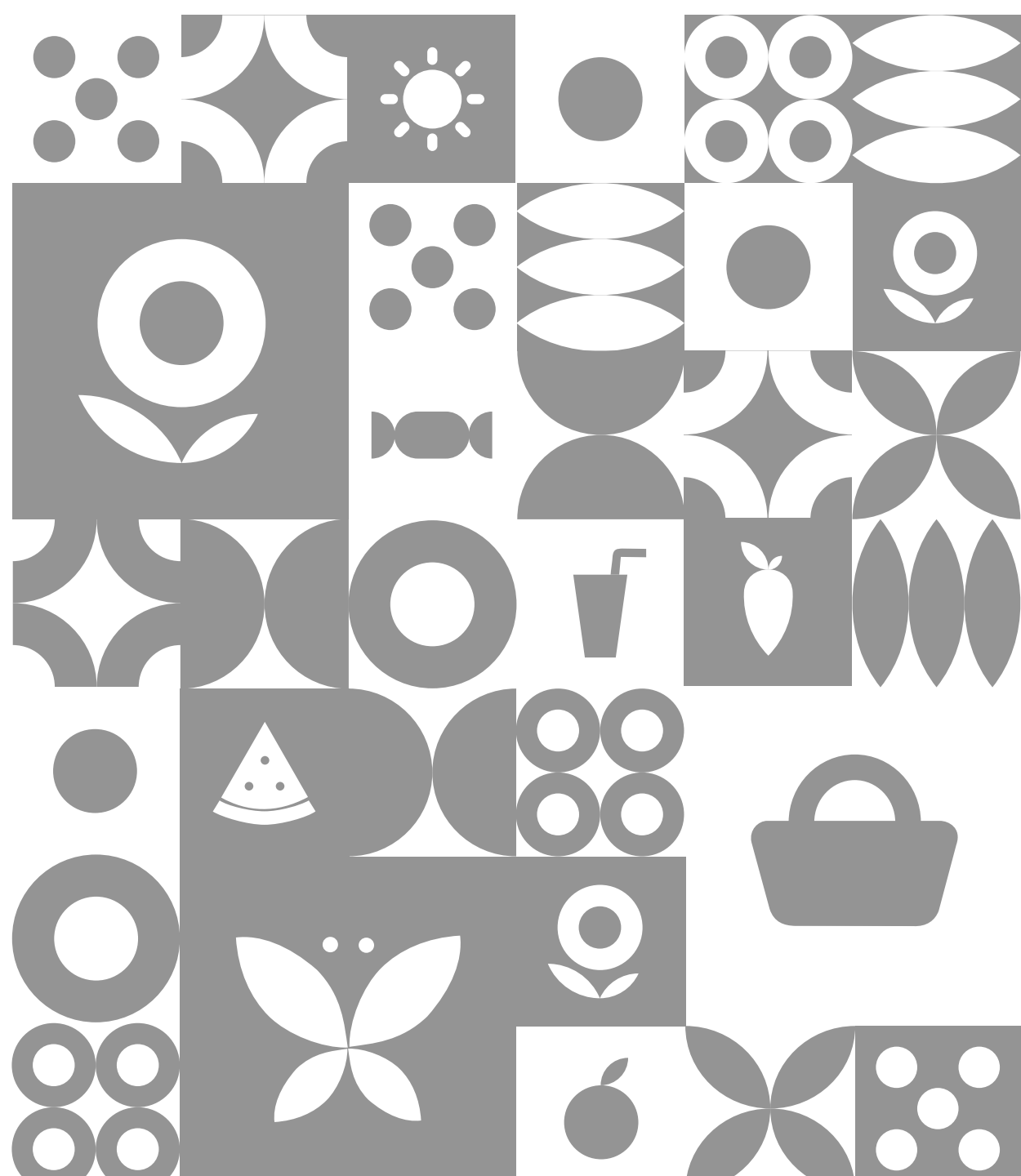
Работа с внешним и внутренним продвижением;
Привлечение сильных специалистов в команду..

Реализация

Рост гемба-практик;
Прозрачность процессов ИТ для бизнеса;
Кросс-функциональное взаимодействие для проектов ИТ.

03

Промежуточные результаты трансформации



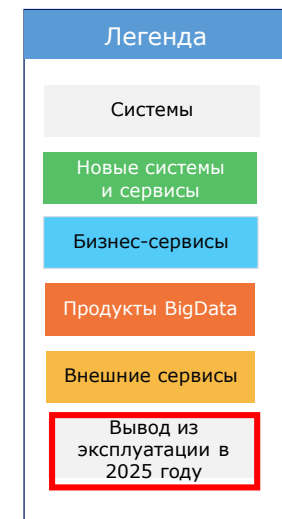
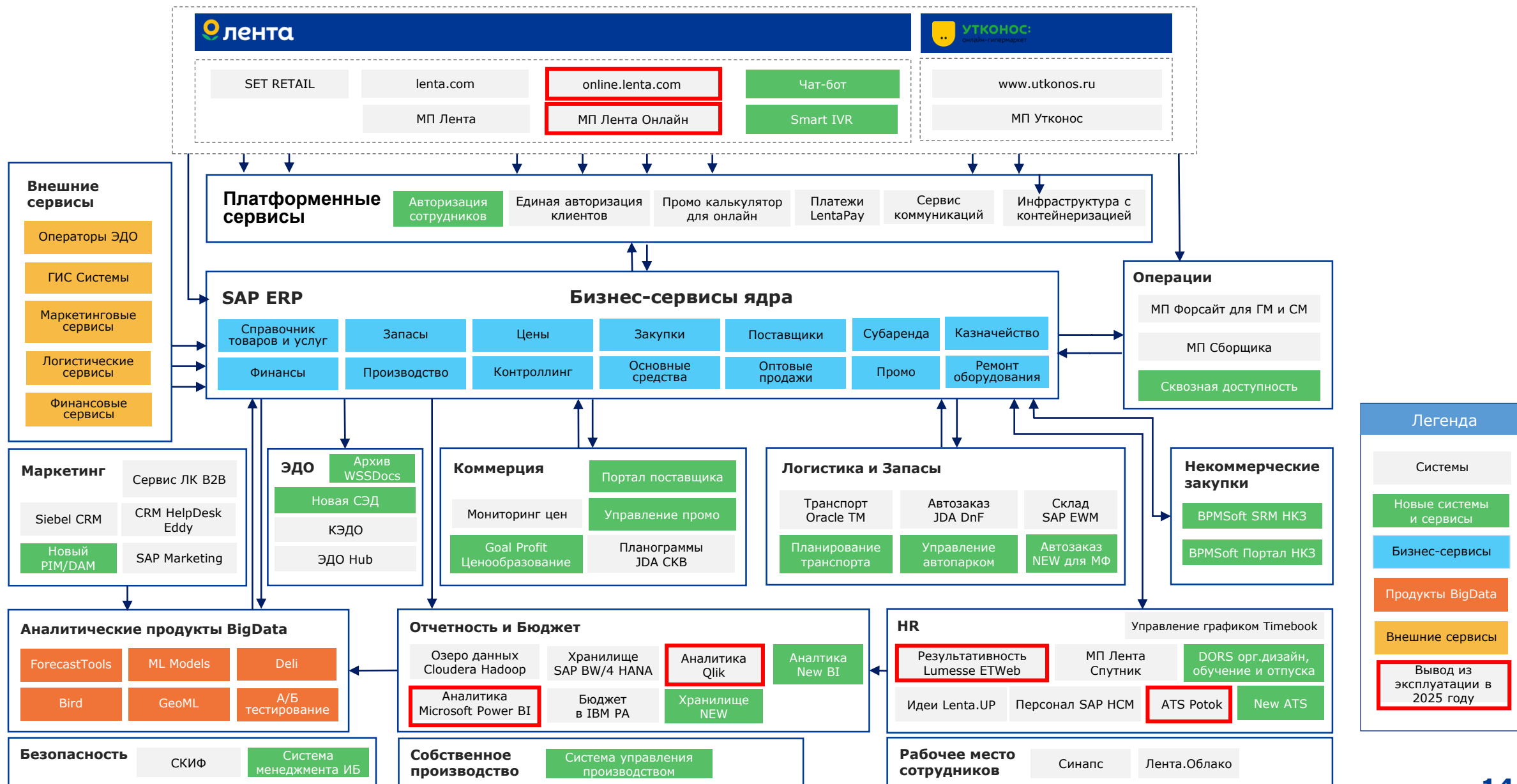
План выполнения ИТ-Стратегии на 2024 г.



Основные направления работ	Задачи	2023	2024			
		Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	пп А	В	С	Д	Е	Ф
ИТ проекты	1 156 проектов ИТ Лента		[Green bar]			
	2 24 проекта ИТ Монетка		[Green bar]			
Синергия с М&А	3 Реализация 47 инициатив		[Green bar]			
Орг. структура ИТ	4 Утверждение структуры ИТ	[Yellow bar]	[Green bar]			
	5 Переход к структуре 2024 г.	[Yellow bar]	[Green bar]			
Архитектуре ИТ	6 Переход к целевой архитектуре ИТ		[Green bar]	[Grey bar]	[Green bar]	
Проактивная культура	7 Реализация плана по Вовлеченности	[Green bar]	[Grey bar]	[Green bar]		
	8 Реализация плана по NPS ИТ	[Green bar]	[Grey bar]	[Green bar]		
Скорость ИТ	9 Развитие производственного процесса: масштабирование процесса планирования, развитие продуктовых практик	[Green bar]	[Grey bar]	[Green bar]		
	10 Интеграция бизнес-метрик в командах		[Yellow bar]	[Green bar]		
Надежность ИТ	11 Внедрение общего стандарта обслуживания мультиформатов		[Yellow bar]	[Green bar]		
	12 Сокращение кол-ва сервисных обращений на 1 FTE		[Yellow bar]	[Green bar]		
Ресурсы	13 Развитие ресурсного планирования	[Green bar]	[Grey bar]	[Green bar]	[Grey bar]	[Green bar]

■ Планирование
 ■ Реализация
 ■ План дальнейшего развития

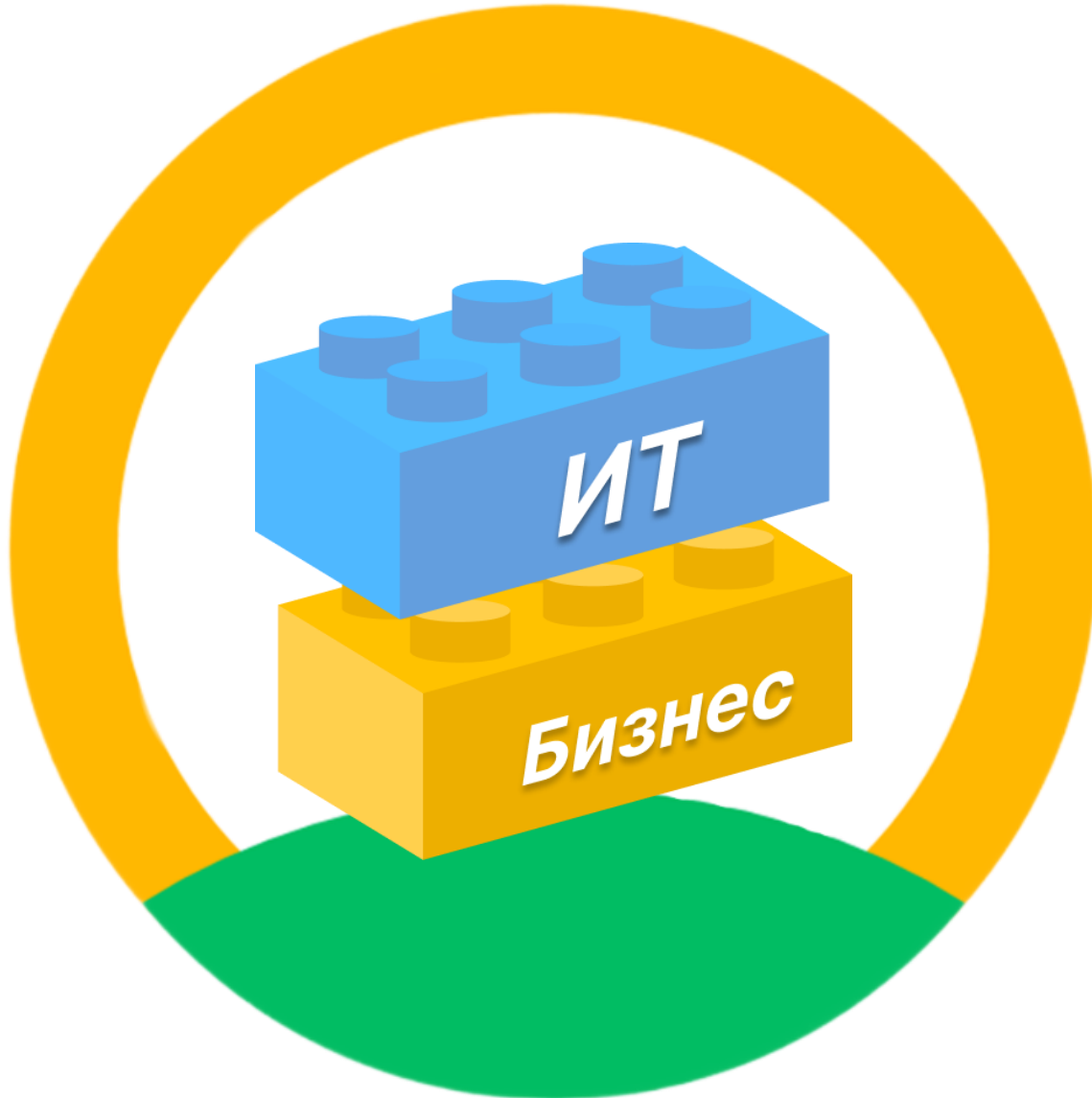
Схема архитектуры Лента ГМ + СМ + СП 2024



Архитектура-2024



Рост эффективности через развитие людей



1

Развитие культуры проактивности и интеграция с бизнес-функциями
+4 п.п. NPS ИТ в 2024

2

Формирование внутренних компетенций ИТ:
+15 % рост доли инсорсинга ИТ в 2023 vs 2022

3

Внедрение новой бюджетной модели: **≥ 95% точность планирования затрат на ИТ**

4

Повышение качества взаимодействия с бизнесом:
регулярные коммуникации, отчетность, погружение в приоритеты друг друга

Результаты трансформации: 2021-2024

	2021 A	2022 B	2023 C	2024 D
Скорость (Т2М)	-	295 дн	167 дн -10%	142 дн -15%
Надежность (ТРП),%	93%	94,2%	95,9%	≥96%
NPS IT, %	-37%	-20%	4%	≥ 0%
Вовлеченность, %	69%	69%	66%	≥ 75%
Архитектура, %	Отсутствует процесс, ресурсы, ответственные	Процесс согласован, определены роли, проводятся АРХ.К.	Защитили целевые архитектуры для 5 доменов. 70% ресурсов	Контроль автоматизации бизнеса
Ресурсы, %	Зависимость по ключевым направлениям от поставщиков	21% Инсорсинг	42% Инсорсинг	45% Инсорсинг

Цель 1

Создание и усиление HR и Tech бренда компании «Лента»

Цель 2

Повышение лидерства ИТ Лента через снижение технологического отставания на 30%

Цель 3

Упаковка и продажа цифровых продуктов на внешний рынок

Цель 4

Увеличение количества продуктивных задач на единицу FTE на 10%



Спасибо за внимание!

Сергей Сергеев,
Директор по цифровым инновациям и IT

