

Эволюция системы КРІ на примере международного автомобильного холдинга



Содержание



Холдинг Атлант-М



3 проблемы внедрения КРІ



Холдинг Атлант-М

20 лет на рынке 3 страны, 9 городов 24 предприятия 14 брендов 2 892 сотрудника



Украина

- •Киев
- •Харьков
- •Днепропетровск



Россия

- •Москва
- •Санкт-Петербург
- •Смоленск
- •Орел

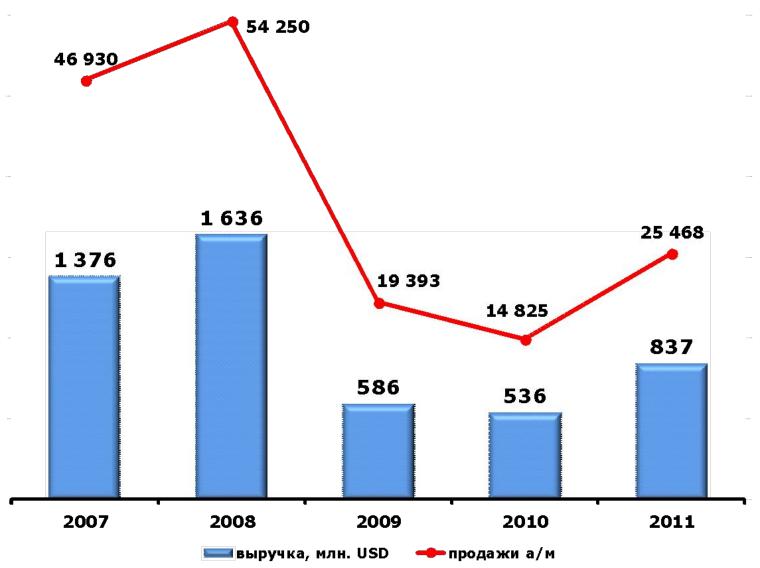


Беларусь

- •Минск
- •Брест



Выручка и продажи Атлант-М за 2007-2011 гг.



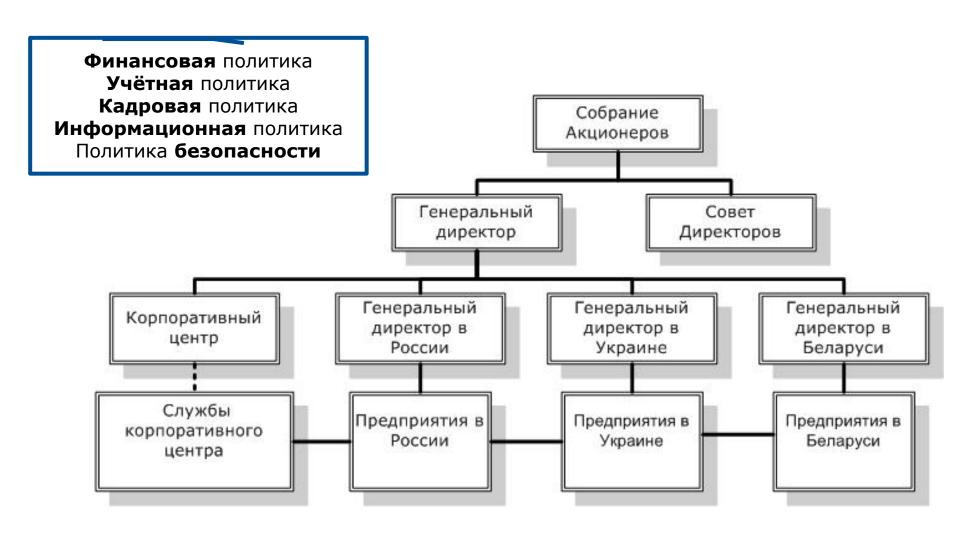


Дилерская сеть: Атлант-М имеет наиболее развитую дилерскую сеть в СНГ





Структура управления Холдинга Атлант-М





Главное достижение в проекте КРІ за 2011 год



Это работает!



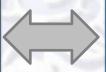
Как осуществлять выбор и устанавливать числовые значения КРІ для конкретного сотрудника?



Стратегические ориентиры Атлант-М на 2012-2014 гг.



Честная компания, где П**РОФЕССИОНАЛЫ** достигают успеха



Компания, сотрудники которой хотят, могут и помогают **КЛИЕНТАМ**. Мы создаем долгосрочные и взаимовыгодные отношения

Компания с самыми эффективными **бизнес-процессами**

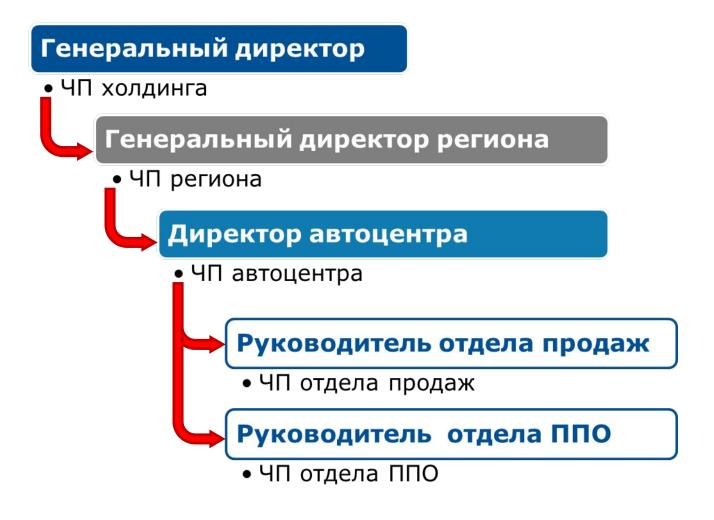


Трансформация стратегических целей в КРІ





Каскадирование целей на примере чистой прибыли







Внутренний бенчмаркинг показателей КРІ

123		A	C		0		F	C	Н	N 42/2	
	1	январь-февраль		100				РΦ			
	2	показатели КРІ	год	1 =	1	2	3	4	5	6	7
+	3	Отделение		10000		100					
-	108	ОПА					<u> </u>				
	109	Сбыт									
	110	объём продаж ОПА		2011	216	163	46	_			
	111	объём продаж ОПА	план	2011	280	170	24		Іреді	трият	'ИЯ
I L·	112	объём продаж ОПА	- 3	2010	207	173	12		•	•	
	113	выручка ОПА		2011	8 613 839	3 729 969	1 046 357	1	ХОЛ	динга	3
Γ	114	выручка ОПА	пан:	2011	9 601 925	3 798 000	508 387	2		• •	
I L	115	выручка ОПА		2010	7 445 526	3 767 405	238 003	1 032 390	430 340	3 UO3 UZU	Z 33Z 40Ü
	142	Персонал				100					
	143	производительность персонала ОПА		2011	12 873	9 523	14 666	6 247	4 423	5 745	6 556
T -	144	производительность персонала ОПА	план:	2011	9 560	6 940	5 871	7 945	5 031	4 817	5 808
l L·	145	производительность персонала ОПА		2010	7 525	5 097	3 919	3 092	1 776	2 590	2 537
	146	производительность персонала в шт.		2011	3,5	4,5	11,5	5,3	2,7	4,5	4,5
	147	производительность персонала в шт.	план	2011	3,9	4,5	4,8	7,9	4,4	5,1	4,8
I L	148	производительность персонала в шт.		2010	4,0	6,1	2,0	3,2	1,5	3,9	3,1
	149	рентабельность персонала ОПА		2011	7,07	6,21	7,97	8,05	5,41	4,91	5,61
	150	рентабельность персонала ОПА	план	2011	5,54	5,35	6,58	7,37	4,55	3,01	4,42
I L	151	рентабельность персонала ОПА		2010	4,64	3,88	5,50	5,62	3,33	2,89	3,03
	152	Бизнес-процессы									
	153	оценка аудита ОРБ ОПА	- 4	011			Î				
	154	оценка аудита ОРБ ОПА	план	011							
L ·	155	оценка аудита ОРБ ОПА		2010			53				
	156	маркетинг на 1 продажу ОПА		2 11	0	163	129	136	396	230	295
	157	маркетинг на 1 продажу ОПА	план		0	208	383	155	322	292	213
I L	158	маркетинг на 1 продажу ОПА		2010						101	
	159	период оборота ТЗ ОПА, дн.		20 1	36	23	11	37	79	80	88
	160	период оборота ТЗ ОПА, дн.	план								
L ·	161	период оборота ТЗ ОПА, дн.		2010	18	17	21	57	104	75	81
	162	% склада ОПА свыше 4 мес.	1	ুবা ∥			0%	4%	3%	18%	10%
	163	% склада ОПА свыше 4 мес.	план	2011	1/1	D.T.					
I L			-	2010	KI	PΙ	0%	17%	46%	45%	17%
	165	объём продаж В2В	100	2011			3	8	2	32	35
	166	объём продаж В2В	план	2011	39	59	2	5	8	44	38



Реализована матрица КРІ

ГД, ГД регионов, директора предприятий, руководители отделов

Показатели в разрезе:

•Финансы

•Рынок/Клиенты

•Персонал

•Бизнес-процессы

Ракурс	KPI подразделений	ОПА	OC	034	OKP	одо	ФС	АМП	OM	ФД
and the second	чп								+	+
Ξ	чп•	+	+	+	+	+	+	+		
Финансы	% расходов в ВД	es 3				5 33				+
0	ЧП+налоги	S .				. 5				+
	Доля на рынке марки в регионе в ОПА	+				ç - 76		ì	+	37
2	Лояльность клиентов	+	.+			()20			+	65
E	Лояльность клиентов ОПА	+			î :	. 3	+	+		Ĵ
5	Лояльность клиентов ППО	(3) (2) (2) (3)	+	(+)	+	+		Ĭ		65 62
Рынок/ клиенты	Удовлетворенность клиентов (интегральный показатель)								+	
4	Удовлетворенность клиентов ОПА	+				5	+	+		32
	Удовлетворенность клиентов ППО		+	+	+	+				
Кал	производительность персонала отдела по ЧП	+	+	**	+	*	+	+		8
Персонал	производительность персонала отдела по ВД	+	+	+	+	+	+	+		
	рентабельность персонала отдела	+	+	+	+	+	+	+		
	ВД отдела	+				9 +	+	+		0
<u> </u>	Эффективность БП АМП							+		
	Эффективность БП ФС						+			32
	Средний чек (без магазина ОЗЧ)		+	+						



Как замотивировать сотрудника на выполнение KPI?



Структура тарифного соглашения (ТС)

```
Годовой доход = Оклад (ежемесячно) + 
Премия (ежемесячно)+ 
Бонус (поквартально)
```

Оклад составляет не более 30% от годовой суммы дохода. Премия составляет примерно 40% от годовой суммы дохода. Сумма квартальных Бонусов (4 за год) составляют не менее 30% от годовой суммы дохода

Бонус = результат выполнения поставленных КРІ.



Структура тарифного соглашения (ТС)

Квартальный бонус = $X * KPI_1 * KPI_2 * KPI_3 * KPI_4 * KPI_5$

X - фиксированная сумма, составляющая не менее 7,5% от годового планового дохода сотрудника (30% годового бонуса/4 квартала)

 $KPI_1 - KPI_5$ - выполнение показателей по блокам:

- □ Финансы,
- Вынок/Клиенты,
- □ Бизнес-процессы,
- □ Персонал.

В составляющей квартального бонуса должно быть от 3 до 5 КРІ.



Как это работает

Перечень показателей КРІ является обязательным для включения в ТС соответствующих руководителей, замена КРІ возможна в порядке исключения в случае наличия обоснования и согласования с экспертами соответствующих бизнес-сфер.

Вступление в силу **ТС** директора автоцентра будет произведено после подтверждения со стороны ОУП о заключении всех тарифных соглашений в соответствующем автоцентре.

Автоцентр не сможет начислить заработную плату сотруднику, а также сдать отчет по ЗП отделения в 2012 году без автоматизированного согласования ТС в SAP Персонал.

В случае изменения ТС сотрудника автоцентра в течение года в обязательном порядке должно пройти экспертизу эксперта соответствующей бизнес-сферы и ОУП посредством автоматизированного согласования ТС в SAP Персонал.



Как создать прозрачную систему оценки и контроля выполнения KPI?



ВІ-аналитика – система поддержки принятия решений

Уже сейчас созданная в компании система учёта на SAP позволяет получать **большой объём данных**. Однако реалии современного бизнеса требуют от менеджеров работу не с массивами данных, а с конечным результатом — информацией. Проект развития аналитики на базе QlikView позволил нашей компании сделать ещё один шаг в данном направлении: менеджеры, от топуровня до руководителей отделов автоцентров "«Атлант-М", уже сейчас имеют возможность работать с аналитическими отчётами, оперативно получая необходимую информацию. Благодаря этой системе **мы выравниваем** "информационное поле", что является важным моментом в развитии ещё одного, ключевого, проекта компании — системы управления по КРІ».

С.Н. Савицкий, Генеральный Директор Атлант-М (о развитии проекта ВІ-аналитики в Атлант-М)



Структура данных в Атлант-М и ВІ-аналитика



Проект КРІ требует мощной информационной поддержки для сбора и расчёта большого количества данных.

Так как данные собираются не только по финансам, но и по сбыту, клиентам, персоналу (т.е. из разных источников), то необходима единая точка хранения и представления данных.

В 2011 году проект BI-аналитики в Атлант-М получил дальнейшее развитие после выбора инструмента QlikView.



«Пульт ГД».

Аналитический отчёт, предоставляющий в ежемесячном формате результаты работы Холдинга, регионов и отдельных автоцентров.

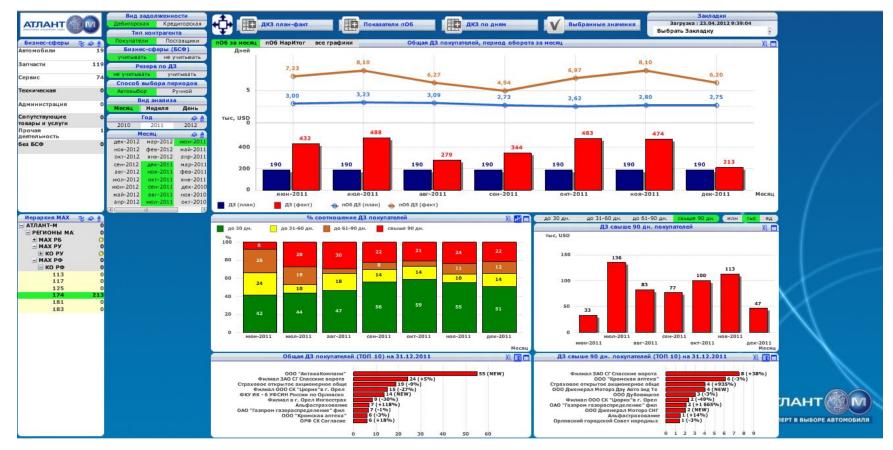




«Индикатор ежедневной деятельности» (ИЕД).

Ежедневный отчёт о сбытовых результатах деятельности компании. Система индикаторов (красный/жёлтый/зелёный) позволяет оперативно принимать меры в случае невыполнения сбытовых планов.





«Отчёт по дебиторской и кредиторской задолженности» (ДКЗ).

Ежедневный инструмент для контроля за уровнем задолженности автоцентра. Содержит информацию о оборачиваемости, структуре (ликвидности) задолженности и топ-10 должников.





Штатная	структура
🗸 🔲 Беларусь	
Атлант	-М На Машиностроите
▷ 🔲 Атлант	-М Аэродромная
▷ 🔲 Атлант	-M Николаева (VW)
□ Атлант	-М Фарцойгхандель
▽ 🔲 Атлант	-М Сухарево
D 🗷 дир	ректор
В зам	. ДО по ОПА
D 🚨 зам	. ДО по ППО
	оводитель ФС
₽ 🖁 Фин	ансовый директор

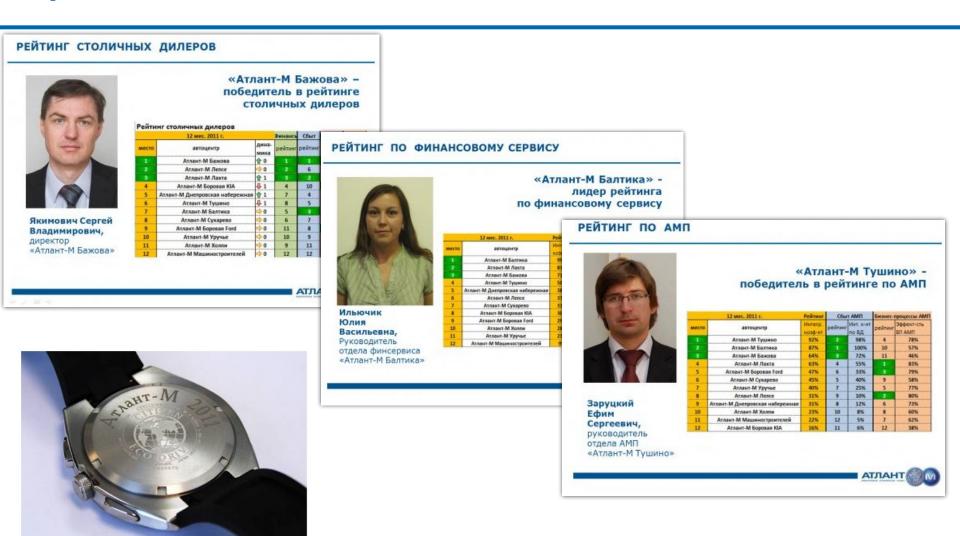
ДОСЬЕ КРІ СОТРУДНИКА									
Год РФ	20								
2010 2011 янв фев мар апр	май июн	июл авг с	ен <mark>окт</mark> ноя дек						
Утверждённые КРІ на 2011 год	% плана	план	факт						
ЧП	104%	1 624 783	1 681 997						
Производительность персонала	104%	3 942	4 116						
Удовлетворённость клиентов	100%	5,1	5,1						
ВД АМП+ОДО+ФС	77%	627 640	483 210						
	5%	+11%	+1%						

Основные показатели	Графики пон	казателей	Бенчмаркинг показателей							
Основные показатели деятельности КО										
	факт 2010	план	факт	рост	% плана					
ЧП	2 269 088	1 624 783	1 681 997	-26%	104%					
Выручка	30 498 995	34 153 704	37 306 861	+22%	109%					
объём продаж	459	602	664	+45%	110%					
кол-во нормо-часов	48 835	48 798	47 562	-3%	97%					
Доля ПДФ	7,6%	9,2%	6,8%	-11%	74%					
вд	6 411 168	6 788 825	7 096 639	+11%	105%					
% расходов в ВД	59,9%	65,0%	66,2%	+10%	98%					
Производительность персонала	3 628	3 942	4 116	+13%	104%					
Коэф-нт эффективности	113%	122%	107%	-6%	88%					
Лояльность клиентов	45%	45%	35%	-22%	77%					
Удовлетворённость клиентов	4,9	5,1	5,1	+4%	100%					

Ежемесячный отчёт о выполнении КРІ по каждому сотруднику.



Кроме того! СОРЕВНОВАНИЕ



Система ежемесячных рейтингов и награждение победителей по итогам года лично Генеральным Директором Атлант-М.



Спасибо за внимание

