



Эволюция системы КРІ на примере международного автомобильного холдинга



**Холдинг
Атлант-М**



**3 проблемы
внедрения
КРІ**

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



Украина

- Киев
- Харьков
- Днепропетровск



Россия

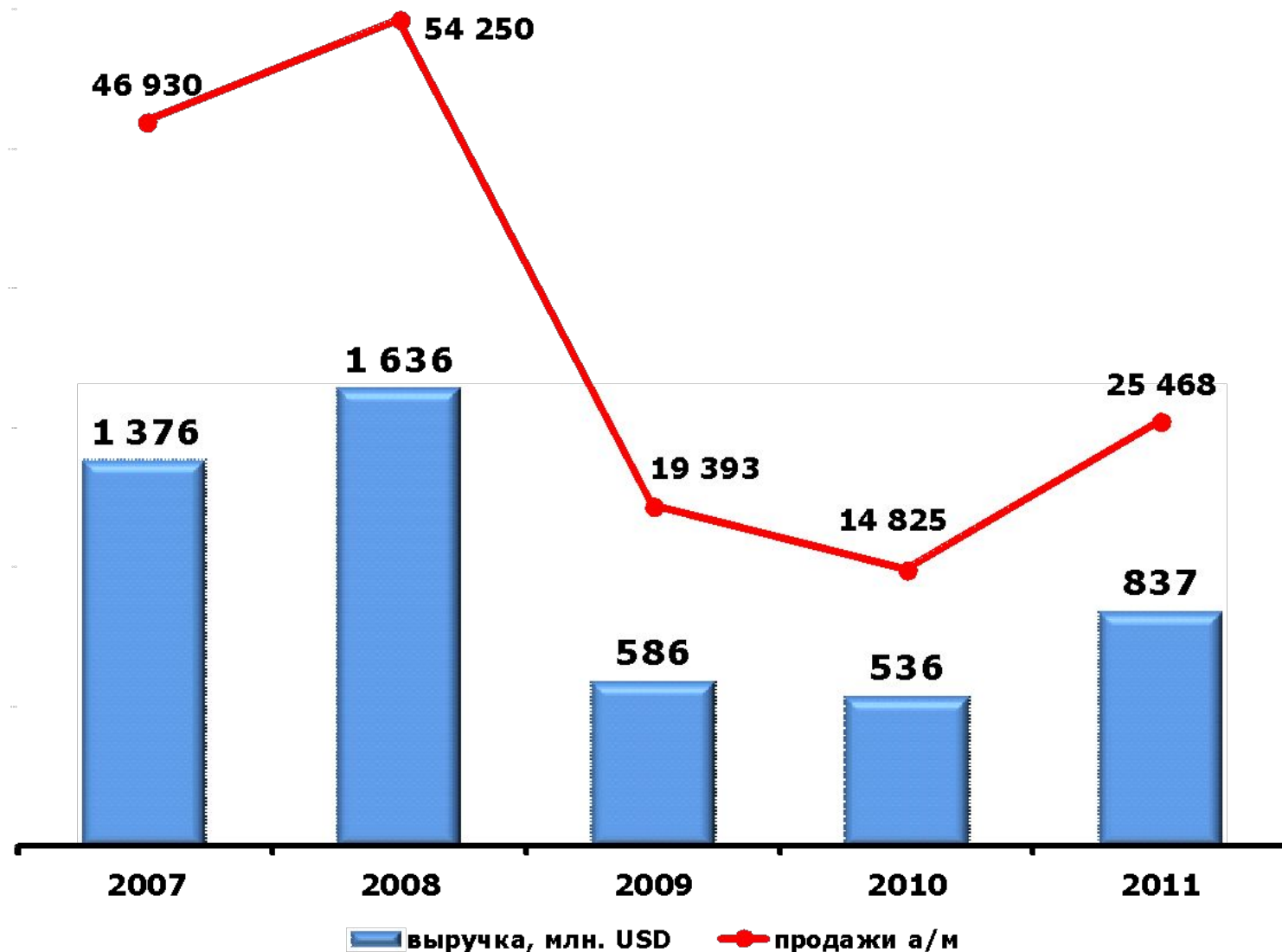
- Москва
- Санкт-Петербург
- Смоленск
- Орел



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

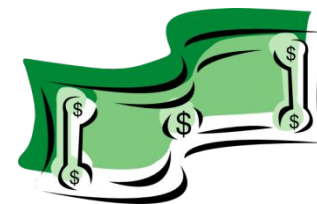
Финансовая политика
Учётная политика
Кадровая политика
Информационная политика
Политика **безопасности**



Главное достижение в проекте КРП за 2011 год



Период	2010	2011	2012	2013	2014
Финансовые показатели:					
Выручка	81 687 348	118 502 475	161 818 597	177 617 115	209 158 507
ВВП	13 292 734	17 744 460	19 516 152	22 559 350	26 405 449
ЕВТПА	4 807 220	7 234 809	7 518 434	8 821 448	9 519 818
% расходов ЕВТПА в ВВП	32,3%	39,2%	41,3%	40,2%	41,2%
% расходов в ВВП	69,4%	71,1%	77,8%	71,6%	73,4%
ЧП	4 166 247	6 133 328	8 041 808	6 264 824	6 660 321
Денежный поток в Казно	5 249 000	4 421 165			
ВОС	61,6%	73,6%	75,1%	77,6%	75,4%
Репутационно-маркетинговые показатели:					
Доля на рынке ВВП в Москве	6,2%	6,3%	6,5%	6,3%	6,3%
Объем продаж новых а/м	1 689	2 696	3 611	4 266	4 817
Объем продаж Old-СВВ	507	769	1 104	1 217	1 445
Лояльность клиентов		49%	49%		
Рост клиентской базы					
Удовлетворенность клиентов					
Составление бизнес-процессов					
ВД АМР+ОД+ФС+ВЗВ (без Финусов)	1 666 264	3 206 229	4 090 040	4 857 272	5 716 442
Доля ПДО в ВВП	12,6%	16,1%	20,8%	22,0%	23,4%
Выручка ОС	27,3%	29,3%	30,6%	33,7%	35,6%
Загрузка СМР (млн на чел.)	2,1	2,0	2,5	2,1	2,4
Средний чек					
Соблюдение стандартов ВР					
Составление персонала:					
Плотность персонала по ВВП	5 344	7 004	7 076	7 616	8 087
Плотность персонала по ЧП	1 845	2 315	2 240	2 366	2 394
Рентабельность персонала	3,25	3,02	3,42	3,48	3,49
Взаимность персонала					
Квалификация персонала					



Стратегия



Цели



Показатели



Мотивация

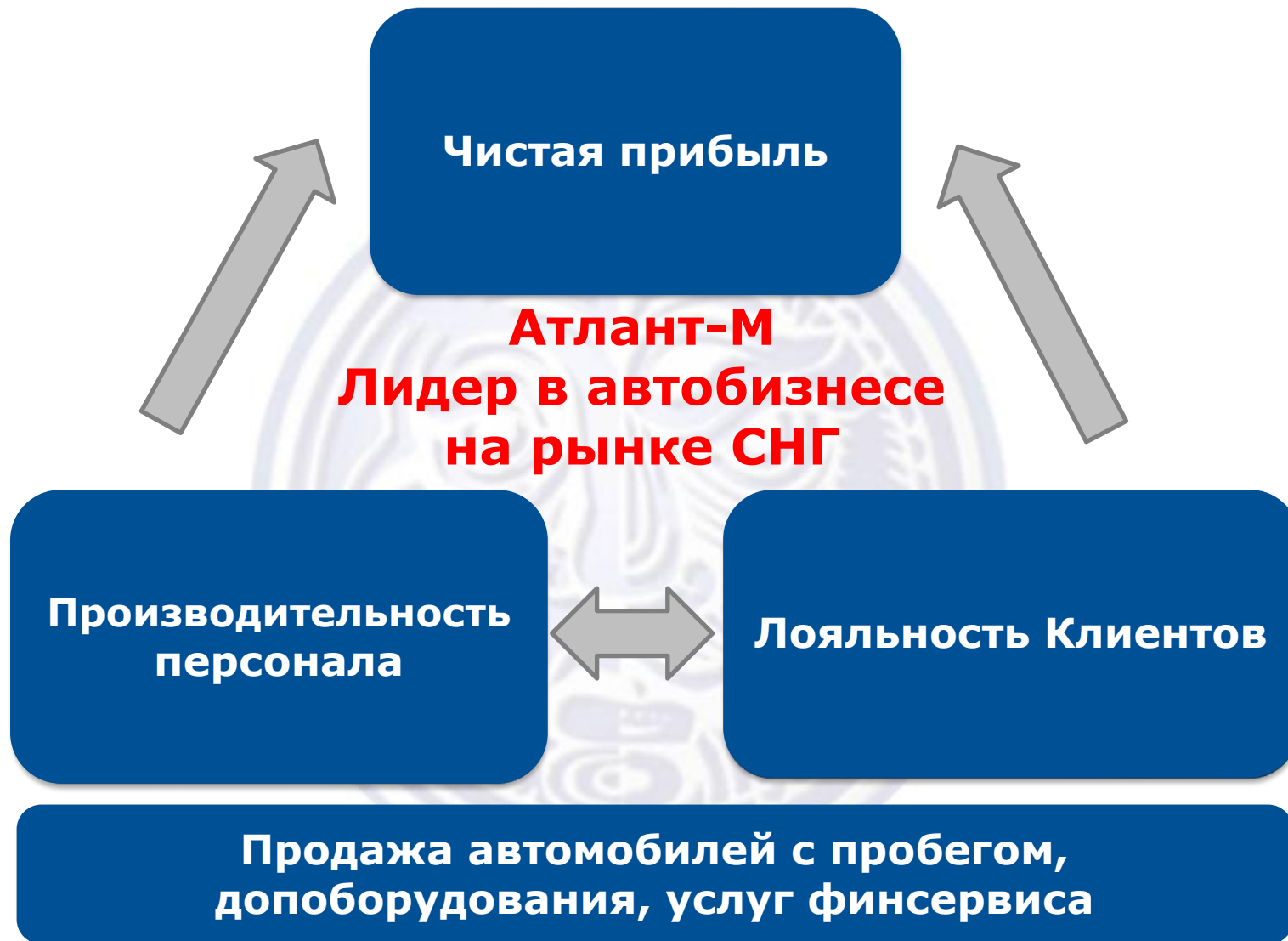
Это работает!

**Как осуществлять выбор и
устанавливать числовые значения
KPI для конкретного сотрудника?**

Стратегические ориентиры Атлант-М на 2012-2014 гг.



Трансформация стратегических целей в КРІ



Каскадирование целей на примере чистой прибыли



* ЧП – чистая прибыль

Внутренний бенчмаркинг показателей КРІ

январь-февраль			РФ							
показатели КРІ			год	1	2	3	4	5	6	7
3	Отделение									
108	ОПА									
109	Сбыт									
110	объем продаж ОПА	2011	216	163	46					
111	объем продаж ОПА	план 2011	280	170	24					
112	объем продаж ОПА	2010	207	173	12					
113	выручка ОПА	2011	8 613 839	3 729 969	1 046 357	1				
114	выручка ОПА	план 2011	9 601 925	3 798 000	508 387	2				
115	выручка ОПА	2010	7 445 526	3 767 405	238 003	1 032 350	430 340	3 003 020	2 332 400	
142	Персонал									
143	производительность персонала ОПА	2011	12 873	9 523	14 666	6 247	4 423	5 745	6 556	
144	производительность персонала ОПА	план 2011	9 560	6 940	5 871	7 945	5 031	4 817	5 808	
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	
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	
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	2011								
154	оценка аудита ОРБ ОПА	план 2011								
155	оценка аудита ОРБ ОПА	2010								
156	маркетинг на 1 продажу ОПА	2011	0	163	129	136	396	230	295	
157	маркетинг на 1 продажу ОПА	план 2011	0	208	383	155	322	292	213	
158	маркетинг на 1 продажу ОПА	2010								
159	период оборота ТЗ ОПА, дн.	2011	36	23	11	37	79	80	88	
160	период оборота ТЗ ОПА, дн.	план 2011								
161	период оборота ТЗ ОПА, дн.	2010	18	17	21	57	104	75	81	
162	% склада ОПА свыше 4 мес.	2011			0%	4%	3%	18%	10%	
163	% склада ОПА свыше 4 мес.	план 2011								
164	% склада ОПА свыше 4 мес.	2010			0%	17%	46%	45%	17%	
165	объем продаж B2B	2011			3	8	2	32	35	
166	объем продаж B2B	план 2011			39	59	2	8	44	38

Предприятия холдинга

КРІ

Реализована матрица KPI

ГД, ГД регионов, директора предприятий, руководители отделов

Показатели в разрезе:

• Финансы

• Рынок/Клиенты

• Персонал

• Бизнес-процессы

Ракурс	KPI подразделений	ОПА	ОС	ОЗЧ	ОКР	ОДО	ФС	АМП	ОМ	ФД
Финансы	ЧП								+	+
	ЧП*	+	+	+	+	+	+	+		
	% расходов в ВД									+
	ЧП+налоги									+
Рынок/ клиенты	Доля на рынке марки в регионе в ОПА	+							+	
	Лояльность клиентов	+	+						+	
	Лояльность клиентов ОПА	+					+	+		
	Лояльность клиентов ППО		+	+	+	+				
	Удовлетворенность клиентов (интегральный показатель)								+	
	Удовлетворенность клиентов ОПА	+					+	+		
	Удовлетворенность клиентов ППО		+	+	+	+				
Персонал	производительность персонала отдела по ЧП	+	+	+	+	+	+	+		
	производительность персонала отдела по ВД	+	+	+	+	+	+	+		
	рентабельность персонала отдела	+	+	+	+	+	+	+		
	ВД отдела	+				+	+	+		
БП	Эффективность БП АМП							+		
	Эффективность БП ФС						+			
	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 KPI.

Структура тарифного соглашения (ТС)

$$\text{Квартальный бонус} = X * KPI_1 * KPI_2 * KPI_3 * KPI_4 * KPI_5$$

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

KPI₁ – KPI₅ - выполнение показателей по блокам:

- Финансы,
- Рынок/Клиенты,
- Бизнес-процессы,
- Персонал.

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

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 КРІ?

BI-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 топ-уровня 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 KPI**».

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

Структура данных в Атлант-М и BI-аналитика

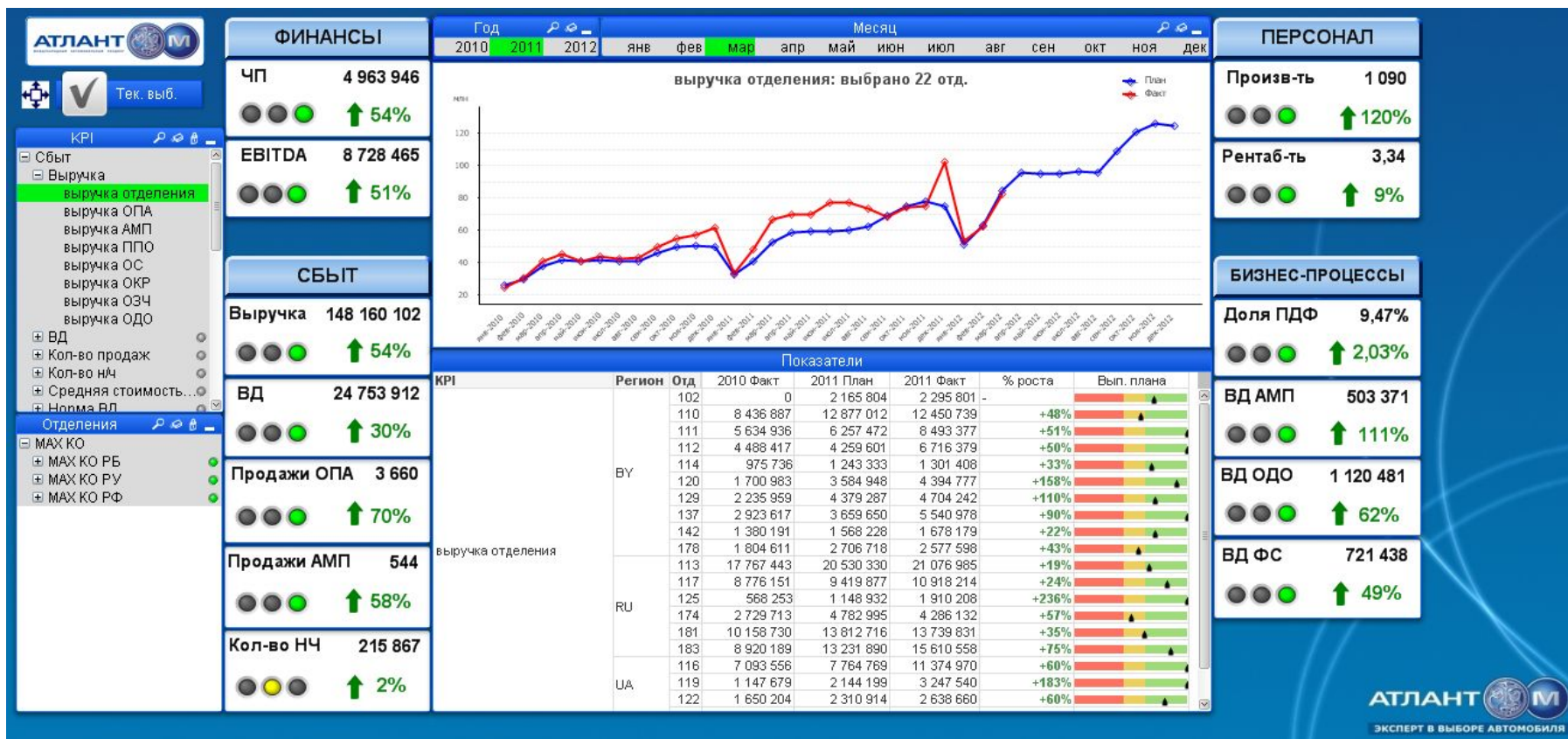


Проект КРІ требует мощной информационной поддержки для сбора и расчёта большого количества данных.

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.

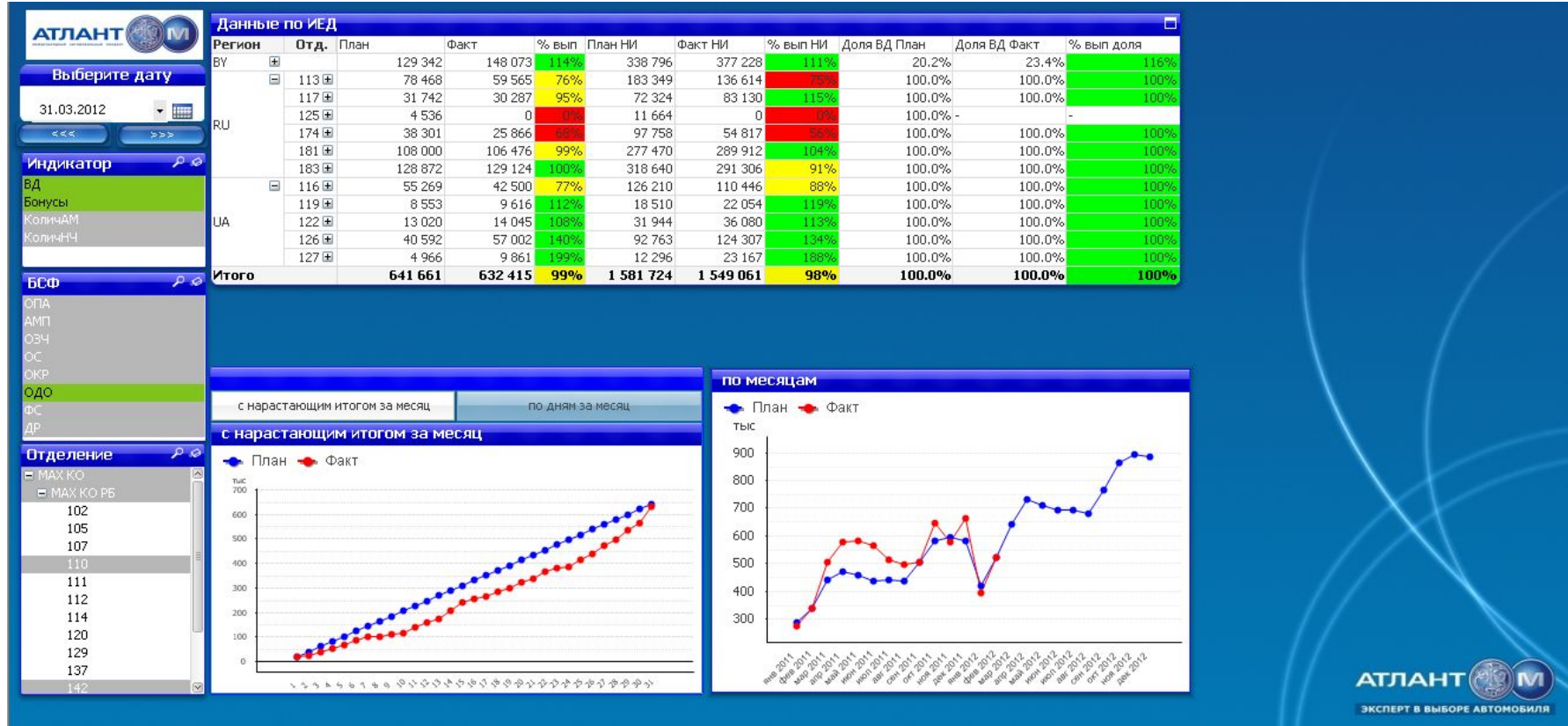
Аналитические отчёты



«Пульт ГД».

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

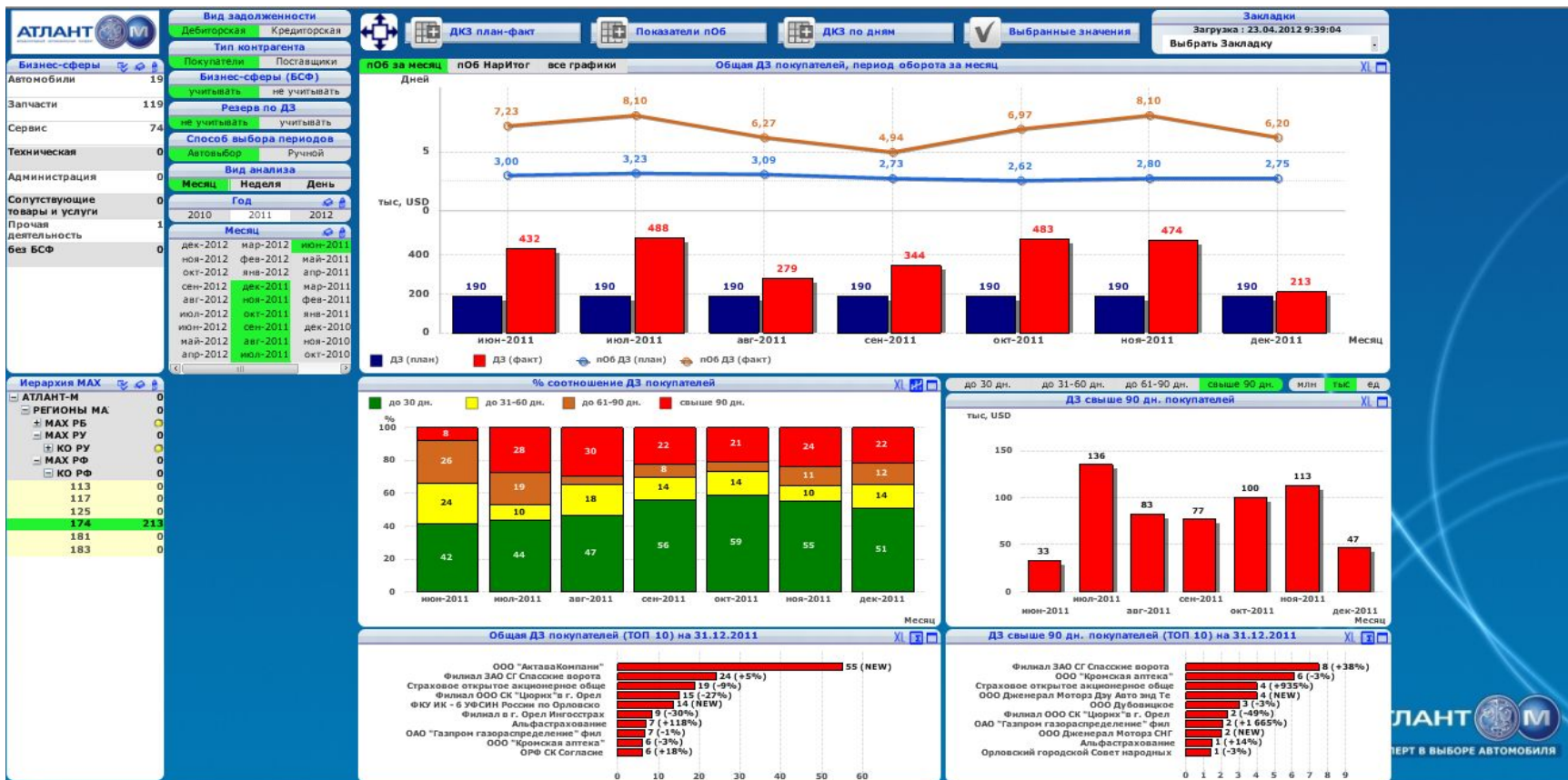
Аналитические отчёты



«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.

Аналитические отчёты



«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.

Аналитические отчёты



Танасевич Олег Игоревич
директор отделения
КО 111

Штатная структура

- ▾ Беларусь
 - ▷ Атлант-М На Машиностроите
 - ▷ Атлант-М Аэродромная
 - ▷ Атлант-М Николаева (VW)
 - ▷ Атлант-М Фарцойгхандель
 - ▾ Атлант-М Сухарево
 - ▷ директор
 - ▷ зам. ДО по ОПА
 - ▷ зам. ДО по ППО
 - ▷ руководитель ФС
 - ▷ Финансовый директор

ДОСЬЕ КРІ СОТРУДНИКА

АТЛАНТ
 ИСТОРИЯ В ВЫБОРЕ АВТОМОБИЛЯ

Год	Месяц
2010	2011
	январь февраль март апрель май июнь июль август сентябрь октябрь ноябрь декабрь

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
Рост среднего чека	5%	+11%	+1%

Основные показатели

Графики показателей

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%
Коеф-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

РЕЙТИНГ СТОЛИЧНЫХ ДИЛЕРОВ



«Атлант-М Бажова» – победитель в рейтинге столичных дилеров

Якимович Сергей Владимирович,
директор
«Атлант-М Бажова»

Рейтинг столичных дилеров		12 мес. 2011 г.		Динамика	рейтинг	Сбыт	рейтинг
место	автоцентр						
1	Атлант-М Бажова	↑ 0	1	1	1		
2	Атлант-М Лепсе	→ 0	2	6	6		
3	Атлант-М Лахта	↑ 1	3	2	2		
4	Атлант-М Боровая KIA	↓ 1	4	10	10		
5	Атлант-М Днепровская набережная	↑ 1	7	4	4		
6	Атлант-М Тушино	↓ 1	8	5	5		
7	Атлант-М Балтика	→ 0	5	3	3		
8	Атлант-М Сукареево	→ 0	6	7	7		
9	Атлант-М Боровая Ford	→ 0	11	8	8		
10	Атлант-М Уручье	→ 0	10	9	9		
11	Атлант-М Холли	→ 0	9	11	11		
12	Атлант-М Машиностроителей	→ 0	12	12	12		

РЕЙТИНГ ПО ФИНАНСОВОМУ СЕРВИСУ



Ильючик Юлия Васильевна,
Руководитель
отдела финсервиса
«Атлант-М Балтика»

«Атлант-М Балтика» - лидер рейтинга по финансовому сервису

Рейтинг по финансовому сервису		12 мес. 2011 г.		Рейтинг
место	автоцентр			
1	Атлант-М Балтика			99
2	Атлант-М Лахта			88
3	Атлант-М Бажова			77
4	Атлант-М Тушино			56
5	Атлант-М Днепровская набережная			38
6	Атлант-М Лепсе			33
7	Атлант-М Сукареево			31
8	Атлант-М Боровая KIA			30
9	Атлант-М Боровая Ford			29
10	Атлант-М Холли			28
11	Атлант-М Уручье			23
12	Атлант-М Машиностроителей			9

РЕЙТИНГ ПО АМП



Заруцкий Ефим Сергеевич,
руководитель
отдела АМП
«Атлант-М Тушино»

«Атлант-М Тушино» - победитель в рейтинге по АМП

Рейтинг по АМП		12 мес. 2011 г.		Рейтинг	Сбыт АМП	Бизнес-процессы АМП	Эффективность АМП
место	автоцентр	Интер. рейтинг	Инт. рейтинг по ВД	рейтинг	рейтинг	рейтинг	Эффект-сть БП АМП
1	Атлант-М Тушино	92%	3	98%	4	4	78%
2	Атлант-М Балтика	87%	1	100%	10	10	57%
3	Атлант-М Бажова	64%	3	72%	11	11	46%
4	Атлант-М Лахта	63%	4	55%	3	3	83%
5	Атлант-М Боровая Ford	47%	6	33%	3	3	79%
6	Атлант-М Сукареево	45%	5	40%	9	9	58%
7	Атлант-М Уручье	40%	7	25%	5	5	77%
8	Атлант-М Лепсе	31%	9	10%	7	7	80%
9	Атлант-М Днепровская набережная	31%	8	12%	6	6	73%
10	Атлант-М Холли	23%	10	8%	8	8	66%
11	Атлант-М Машиностроителей	22%	12	5%	7	7	62%
12	Атлант-М Боровая KIA	16%	11	6%	12	12	38%



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



Спасибо за внимание