



РИЦ – в чём измерить удава?

РИЦ444, Тамбов



Зачем мы:

- Планируем
- Измеряем
- Контролируем

Делаем ли мы это осознанно?

% клиентов с оплатой = 0 руб.

- 2010 – 13%
- 2011 – 16%
- 2012 – 12% (перешли на Полноту сбора)
- 2013 – 11% (по 10 месяцам)



Основные показатели РИЦ:

Сбор денег за ИО

"Полнота сбора"


Рост РИЦ

"?"



Вопрос:

В чём можно измерить рост РИЦ?



Остановимся на 3-х видах показателей:

- деньги
- дистрибутивы
- клиенты (ТО)

История показателя рост РИЦ444

2009 - 2010 – учёт клиентов

2011 – учёт денег

2012 - 2013 – учёт дистрибутивов



Шаг 1: критерии "хорошего" показателя

- понятный (минимум времени)
- простой в расчёте и доступный в использовании (минимум шагов)
- имеющий пороговое и целевое значение, обладающие смыслом (вовлечение)
- единый на всех (большинстве) уровнях(ей) иерархии (нет затрат на конвертацию)
- иметь одинаковое "направление" по восприятию и воздействию на участников процесса (нет конфликта интересов)
- управленческий, а не статистический (не только оценивающий, что сделано, но и "говорящий": где и что делать)
- долгосрочное влияние как вперёд, так и назад (усиление его влияния на процесс)
- закрывающий абсолютное большинство возможных ситуаций по процессу, который он отражает (позволяет обезличить его работу)



Шаг 2: зависимость показателя от цели РИЦ

- повысить объём месячного (годового) ИО РИЦ
- улучшить рентабельность ИО
- увеличить количество клиентов
- увеличить долю рынка занимаемую РИЦ
- изменить соотношение доли рынка с конкурентами
- ...

(можем добавить вместе)


Как определить цель РИЦ

- Размер региона (количество возможных клиентов)
- Сколько РИЦ в регионе, их размеры
- Сколько незанятых клиентов и клиентов конкурентов
- Рентабельность процесса сопровождения



Вопрос:

Какой или какие показатели из трёх, упоминаемых ранее (или их производные) вы бы выбрали для каждой из перечисленных целей?



Соответствие показателя роста РИЦ и цели РИЦ

Цели:

- повысить объём месячного (годового) ИО РИЦ
- улучшить рентабельность ИО
- увеличить количество клиентов
- увеличить долю рынка занимаемую РИЦ
- изменить соотношение доли рынка с конкурентами

Показатели:

- Деньги
- Дистрибутивы
- Клиенты (ТО)

2012-2013 год – ВКСП показатель

- Планы отделов выражены в ВКСП и % от ВКСП
- Оценка СИО – баланс ВКСП за скользящий год
- Оценка МП – в клиентах (через среднее ВКСП)
- ВКСП растёт – скидки ограничены ПДК (КЦ) – начнут расти и деньги
- ВКСП – 1 место во 2 категории городов (7 кварталов)
- 2013 – жёсткие комплекты с разрешёнными скидками



Шаг 1: критерии "хорошего" показателя

- понятный (минимум времени)
- простой в расчёте и доступный в использовании (минимум шагов)
- имеющий пороговое и целевое значение, обладающие смыслом (вовлечение)
- единый на всех (большинстве) уровнях(ей) иерархии (нет затрат на конвертацию)
- **иметь одинаковое "направление" по восприятию и воздействию на участников процесса (нет конфликта интересов)**
- управленческий, а не статистический (не только оценивающий, что сделано, но и "говорящий": где и что делать)
- долгосрочное влияние как вперёд, так и назад (усиление его влияния на процесс)
- закрывающий абсолютное большинство возможных ситуаций по процессу, который он отражает (позволяет обезличить его работу)



Шаг 2: зависимость показателя от цели РИЦ

- повысить объём месячного (годового) ИО РИЦ
- улучшить рентабельность ИО
- увеличить количество клиентов
- увеличить долю рынка занимаемую РИЦ
- изменить соотношение доли рынка с конкурентами

Осознанно мы это сделали лишь в сентябре 2013


Что делать (ВКСП vs \$)?:





Решение:

- Основа – сумма ИО клиента за месяц
- Каждый клиент – оценивается индивидуально
- Клиент – первичен, смена СИО не влияет на показатель (не обнуляет его для нового СИО)



Формула оценки развития ИО клиента:

- Клиент = $\frac{\text{Сумма ИО текущий месяц}}{\text{Сумма ИО этот же месяц год назад}} * 100\%$

Источники данных в ВЭ:

- Вкладка расходные накладные в клиенте
- Отчёт Движение задолженности

Шкала оценки работы РИЦ (ОС) с клиентом

Оценка	Рост ИО за год	Смысл
Неприемлемый уровень результата	Меньше 100%	Потеряли ИО в объёме <u>больше</u> индексации цен
Плановый уровень результата	От 100% до % индексации ПРОФ	Потеряли ИО в объёме <u>меньше</u> индексации цен
Лидерский уровень результата	Больше % индексации РИЦ	Сохранили ИО или нарастили



Схема работы показателя для СИО

Ежемесячно (зарплатный параметр):

- Вознаграждение СИО – разный процент от суммы ИО клиента в зависимости от оценки уровня результата работы СИО с клиентом



Схема работы показателя для СИО

Ежеквартально (НЕ зарплатный параметр):

- Определяется % сопровождаемых клиентов с неприемлемым уровнем с учётом отвалов за год
- Если количество таких клиентов в поквартальной истории находится выше определённого порога – СИО постепенно "понижается" по зонам оценки его работы:
 - 1 квартал - зона тревоги
 - 2 квартал - зона особого внимания
 - 3 квартал - зона "на увольнение"

Количество клиентов с неприемл. уровнем развития

Отдел

$25/95=26\%$

Группа

$15/45=33\%$

$10/50=20\%$

СИО

$10/25=40\%$

$5/20=25\%$

$4/20=20\%$

$6/30=20\%$




Краткие (сырые) выводы:

Имеем динамическую оценку состояний клиентов по СИО, по группам, по РИЦ.

Имеем динамическую оценку "состояний" СИО в группе и отделе.

Основные зоны риска работы на данном показателе:

- нет прямой связи с ВКСП
- даже при соблюдении порогового значения можно получить потерю суммы ИО, т.к. показатель хоть и основывается на суммах ИО – но оценка по шкале основана на процентном измерении
- сложно связать работу СИО с плановой целью отдела и РИЦ (широкий коридор целевого значения)



Проверка на соответствие критериям "хорошего" показателя

- понятный (минимум времени)
- простой в расчёте и доступный в использовании (минимум шагов)
- имеющий пороговое и целевое значение, обладающие смыслом (вовлечение)
- единый на всех (большинстве) уровнях(ей) иерархии (нет затрат на конвертацию)
- иметь одинаковое "направление" по восприятию и воздействию на участников процесса (нет конфликта интересов)
- управленческий, а не статистический (не только оценивающий, что сделано, но и "говорящий": где и что делать)
- долгосрочное влияние как вперёд, так и назад (усиление его влияния на процесс)
- закрывающий абсолютное большинство возможных ситуаций по процессу, который он отражает (позволяет обезличить его работу)

Спасибо за внимание!

Заикин Евгений

РИЦ444

Иваново, 2013