

Клиентоцентричный подход к организационному развитию

История автохолдинга «Максимум»

Спикеры:



Юлия Попова

Директор по качеству и организационному развитию
автохолдинга «Максимум»



Лидия Емельянова

Руководитель отдела управления качеством и обратной
связью с потребителем автохолдинга «Максимум»

yuyuporova@maximum.auto

liemelyanova@maximum.auto



Об автохолдинге «Максимум»

Автохолдинг «Максимум» — официальный автодилер, специализирующийся на B2C продажах в Санкт-Петербурге.

19 лет

в автомобильном
бизнесе

17 лет

в сфере продаж
автомобилей

600 тыс.

реальная клиентская
база

21

бренд на 5 локациях в
Санкт-Петербурге

110 тыс.

проданных
автомобилей

1 300

сотрудников
в компании

HAVAL
CITY PRO

JETTA

DONGFENG

CHERY

UNI

BG BELGEE

JAC

CHANGAN AUTO

EXEED

JLECOO

JETOUR

OMODA

3 основных направления бизнеса



Продажа новых
авто



Продажа
авто с пробегом



Сервис



Наши результаты

Продажи авто, шт.	2021	2022	2023	план 2024
новые	8 023	4 200	6 641	12 000
с пробегом	9 013	7 224	8 735	11 000

Стабильное финансовое положение

Банковские кредитные лимиты на март 2024 года



Наша цель на 2024

1-е место в Санкт-Петербурге
по объему продаж и маржинальности

Net debt или Ebitda Q1'24 2,3

У нас здоровое финансовое состояние

5 млрд

Свободного оборотного капитала для
достижения целей

Наш путь организационной трансформации основан на трёх ключевых факторах успеха

Лидерство



Ценность внутреннего
и внешнего клиента



Автоматизация



Путь становления организационного развития

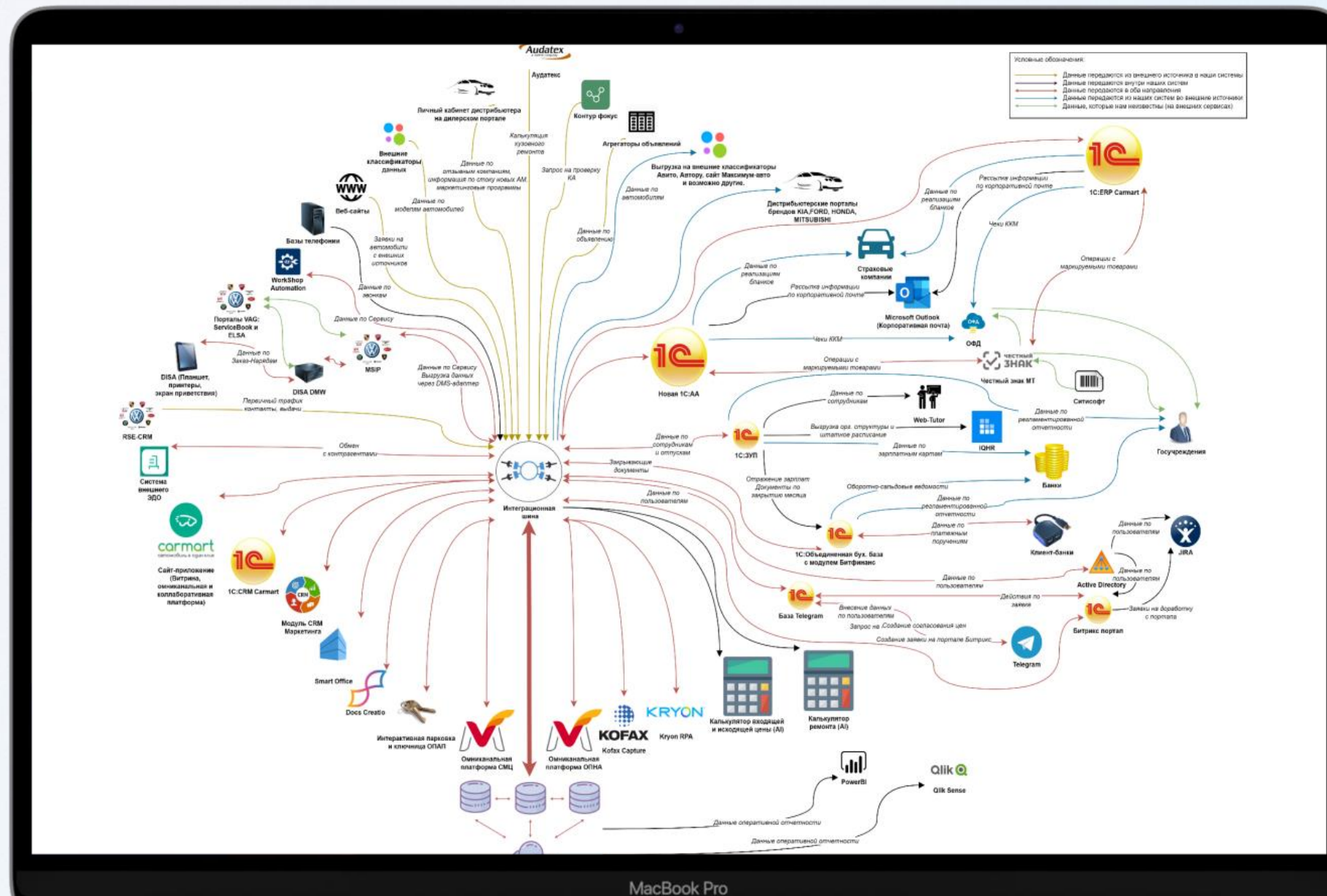
Фактор успеха организационного развития «Максимум» — запрос собственника



Структура и инструментарий корпоративного управления



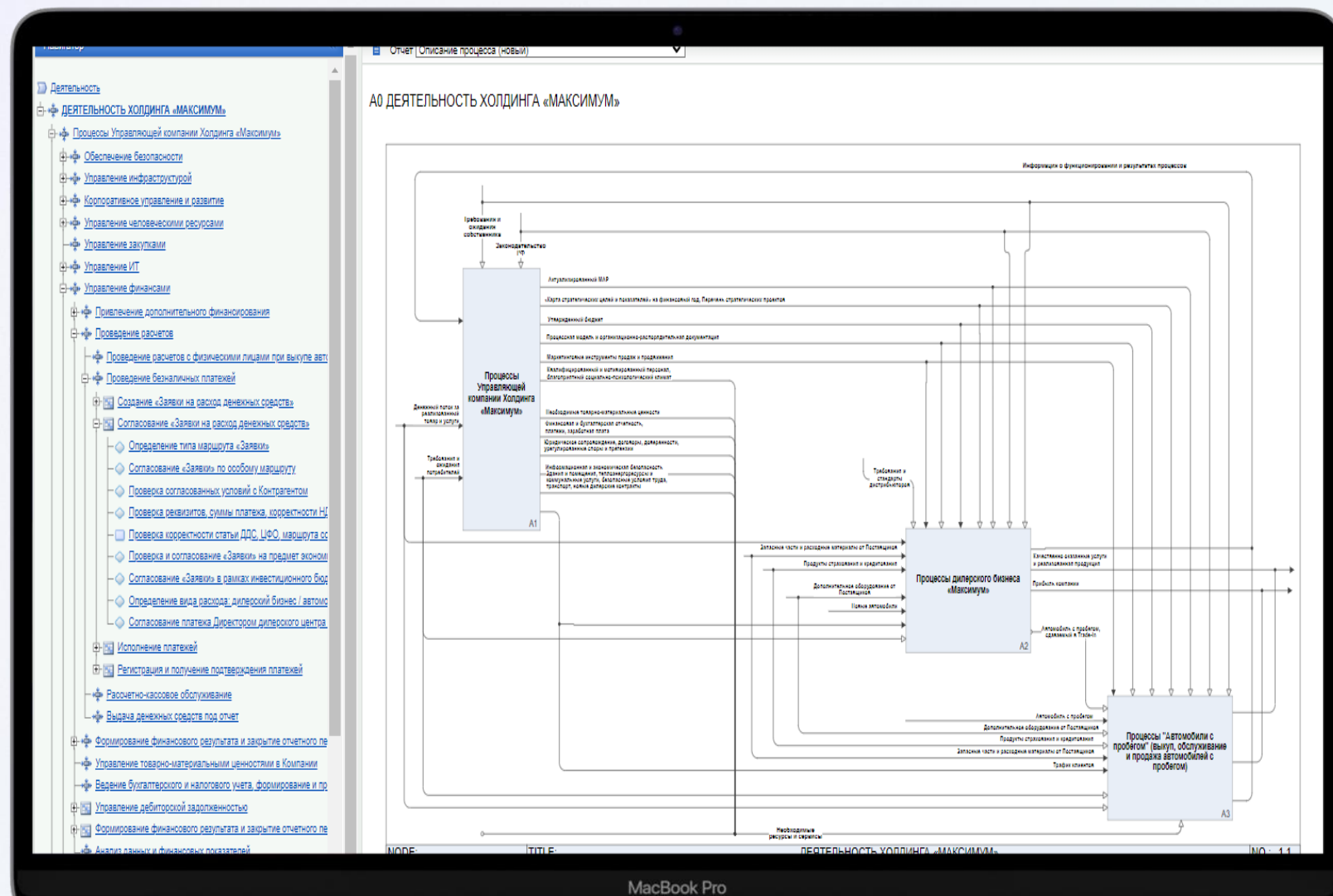
IT-ландшафт «Максимум»



Инструментарий организационной трансформации



Дерево процессов

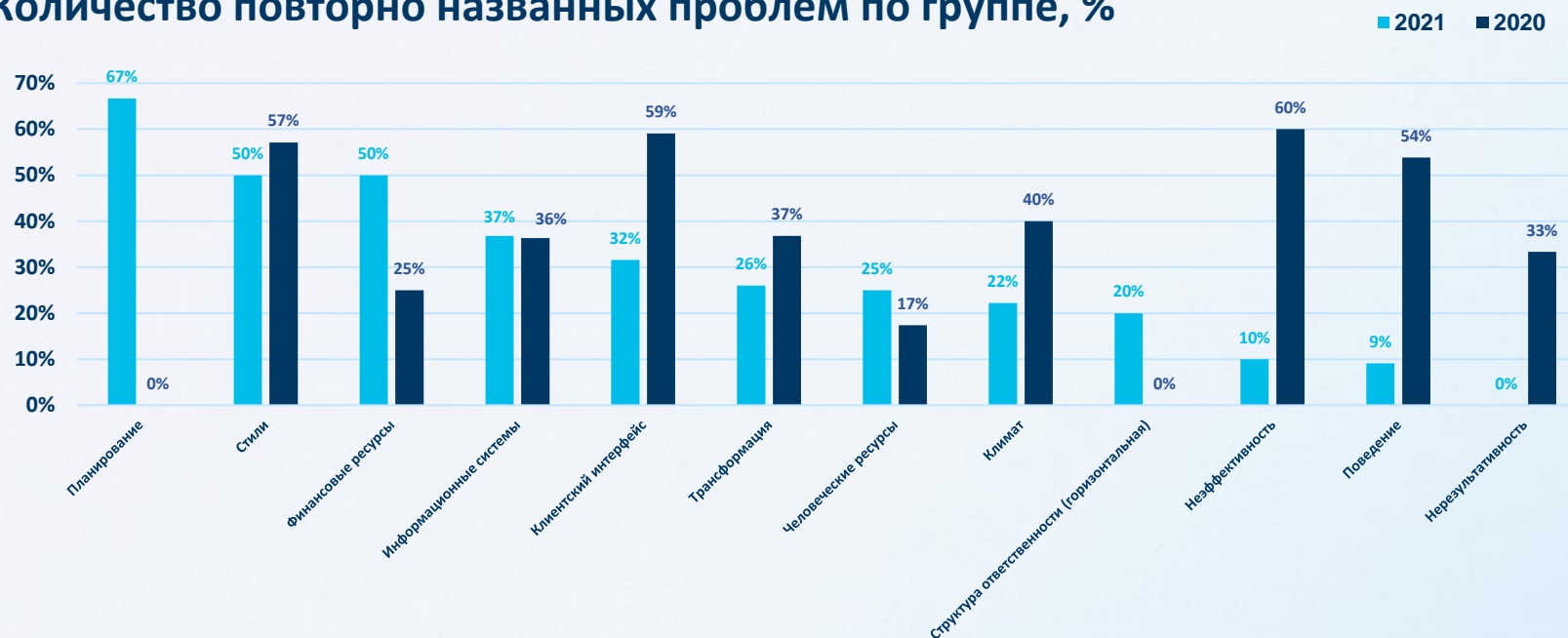


Верхнеуровнево 3 направления: деятельность Front-line (производящих ценность) подразделений и блок процессов бэк-офиса, обеспечивающих и управляющих

5 уровней декомпозиции

Синергетическая организационная диагностика Syndag

Количество повторно названных проблем по группе, %



Диагностика проблем даёт возможность
устранить то, что мешает компании развиваться



Цель инструмента

Выявить проблемы компании,
мешающие развитию



- 8-летняя практика использования
- Максимальная эффективность
- Требуется грамотного фасилитатора

Система триггеров

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB				
1		Система контроля согласована с ГИД и Директор 28.08.2023					Триггеры на 24-25 ФГ актуализированы 28.06.2024														
2	№ п/п	Номер процесса в процессной модели	Наименование процесса/подпроцесса	Архитектор	Владелец	Набор триггеров для оценки	Периодичность контроля	Что будет считаться «зеленой»/«желтой» / «красной» зоной	Объективные свидетельства	Итого за год		2024 г.									
3												Апрель 2024	Май 2024	Июнь 2024	1 кв 24-25 ФГ	Июль 2024	Август 2024				
								аудита по локациям 3 месяца подряд ниже 80%.													
35	5. Управление услугами по мойке/детейлингу																				
36	26	5	Управление услугами по мойке/детейлингу	ДИС	ДИС	Расчет показателя "Уровень качества услуг мойки и детейлинга", отчет 1 раз в месяц.	1 раз в месяц	В соответствии с карточкой показателя: Зеленая зона - более 95%, Желтая зона - от 85% до 95%, Красная зона - менее 85%	Дашборд показателей, Oik - обращения клиентов по мойке и детейлингу, Журнал обращений в АА	необходимо менять систему оценки		ОК	ОК	ОК		ОК	ОК				
37	27					Есть регулярные (1 раз в месяц) аудиты провайдеров на соответствие единым таблицам результатов.	1 раз в квартал	Зеленая зона - выполнение плана контроля по локациям (все 4 триггера) на 81% и выше, т.е. ежемесячно на 4х локациях из 5 есть выполняются все 4 триггера, кроме случаев, когда отсутствие выполнения есть на одной и той же локация весь квартал, Желтая - выполнение плана контроля на 61-80%, Красная - выполнение плана контроля по локациям на 50% и ниже.	Чек-листы аудитов, протоколы встреч, официальные письма провайдеру о наложении штрафов и об изменении количества постов												
38						Выборочные проверки качества услуги детейлинга			V:\Отдел эксплуатации\От отдела\Детейлинг												
39						Ежедневная проверка количества сотрудников на постах															
40	28					Есть регулярное (по изменению объемов) регулирование объема услуг на абонплате.															
41	29					Есть регулярные (1 раз в 1-2 месяца) встречи с провайдерами и бизнесом с повесткой и протоколом, на основании п.1-2.															
42	6. Управление энергоресурсами																				
43	30	6.1	Учет и контроль потребления энергоресурсов	ДИС	Инженер СО	Есть таблица учета потребления и расходов на энергоресурсы, обновляемая 1 раз в месяц.	1 раз в квартал	Зеленая зона - экономия по расходам средств на энергоресурсы выше 0% по сравнению с планом, Желтая - перерасход средств по сравнению с планом до 3%, Красная - перерасход средств по сравнению с планом свыше 3%	Закрывающие документы от поставщиков на Портале. Внутренние e-майлы с целями, показателями приборов учета.	нет целей					ОК						
44	31					Есть цели по расходам, анализ достижения.												перерасход газа на РБЗ из-за просрочки поставки			
45	32					Есть реестр приборов учета и график поверок, обновление раз в год в начале фин.года.	1 раз в год, в начале ФГ	Зеленая - выполняются оба пункта Красная - нет одного из 2х пунктов	реестры на диске отдела V:\Отдел эксплуатации\Private\Энергоресурсы\Холдинг	сделано в апреле 2024							ОК				
46	33					Есть реестр каналов передачи данных в снабжающие организации и ответственный за поддержание															



Цель инструмента

Получить информацию о результативности всех основных процессов без внутреннего аудита каждого

Система триггеров дает возможность генеральному директору быстро понять как работает система в целом в операционном контуре

Система стратегических сессий



Цель инструмента

Получить согласие лидеров
в стратегии и подходах
к её реализации

Вовлечение
руководителей
в процесс выработки
стратегии **снижает**
барьеры
в её реализации

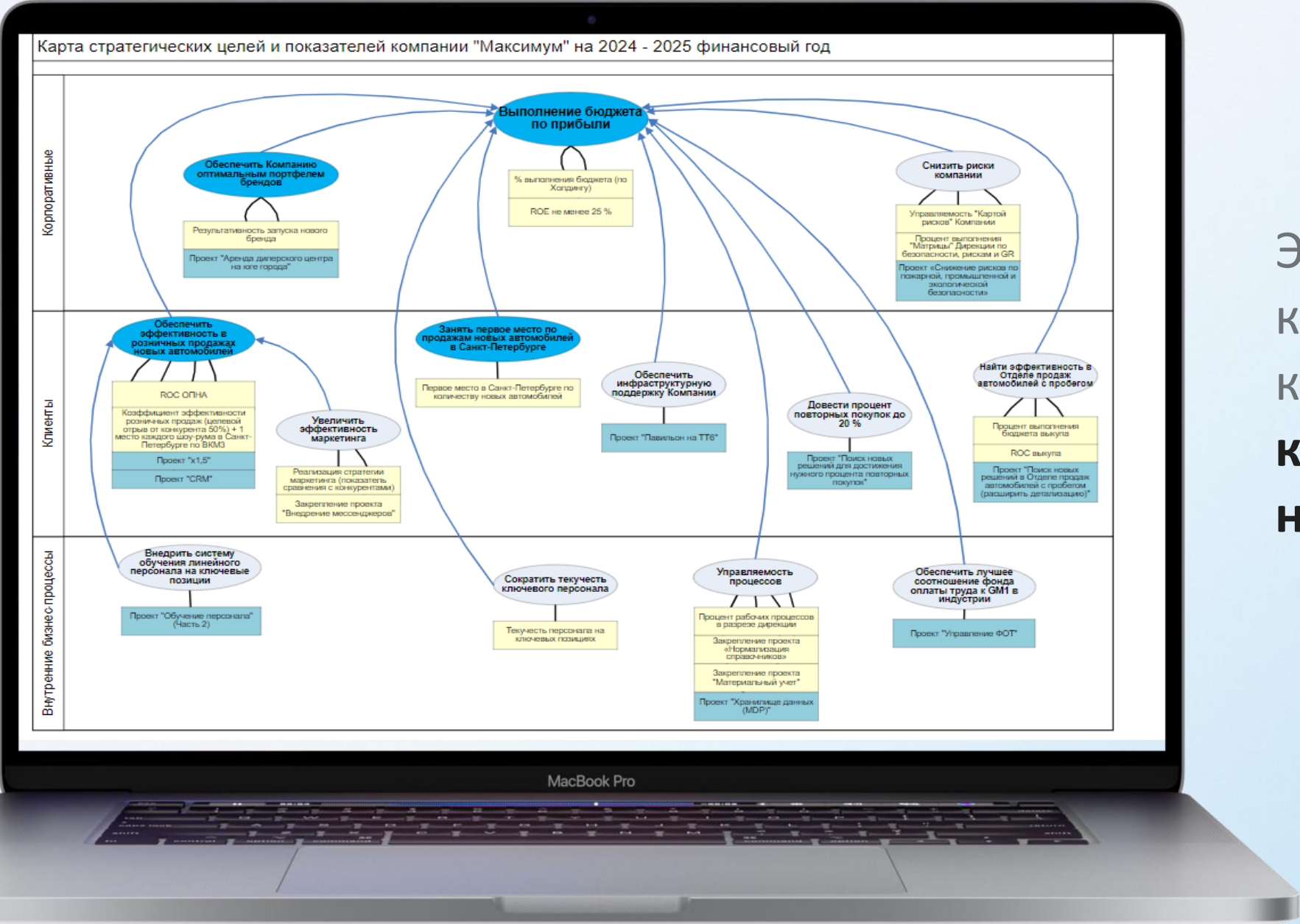
Доведение стратегии до руководителей



Включение эмоций, образов и символизма в доведение стратегии до всех руководителей даёт **мощный эффект вовлечения**



Фокусировка целей



Эволюционно мы пришли к минимизации целей на карте для **максимальной концентрации на результате**

Фокусировка целей. Принципы карты

- 1

Проектно-процессный комитет — отслеживание статуса реализации проекта и место управления отклонениями и рисками
- 2

Цель → Проект → Процесс

Внутренние бизнес-процессы

Управляемость процессов

Процент рабочих процессов в разрезе дирекции

Проект "Материальный учет" (завершение)

Проект "Справочники" (завершить)

УСТАВ ПРОЕКТА
«Нормализация справочников»

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТЕ

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА: Воднев Юсуфов Александр

ЗАКАЗЧИК ПРОЕКТА: Михаил Жуков

ТИП ПРОЕКТА: Стратегический

НАЧАЛО ПРОЕКТА: 01.04.2022 г.

ОКОНЧАНИЕ ПРОЕКТА: 01.04.2024 г.

ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА: Нормализация справочников подразумевает под собой комплекс организационных и технических мероприятий, направленных на обработку справочной информации с целью приведения ее к единому стандарту. Нормализация позволяет исключить проблемы, обусловленные неполной или недостоверной информацией в справочниках, получением ошибок в их наименованиях, дублированием информации, отсутствием связей с другими справочниками и др.

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА: Обеспечение единства представления массивов справочных данных во всех информационных системах и решение проблемы несоответствия, несопоставимости и дублирования данных.

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

РЕЗУЛЬТАТ: КРИТЕРИЙ ВЫПОЛНЕНИЯ ИСТОЧНИК ДАННЫХ

Процесс «Управление справочниками в системе 1С»

Статус версии процесса: Опубликована

Версия: 1

Диаграмма процесса

А1.6.3.10. Доработка программного обеспечения

Требования к созданию объектов системы 1С

Создание нового справочника в системе 1С

Новый «Листок справочника»

А1.6.3.11.1

Нормализованный справочник

Задача на регулярный аудит «Листовки справочников в УТРС»

Управление ведением справочников в системах 1С

А1.6.3.11.2

Актуальный «Листок справочника»

Актуализация «Листовки справочника»

Актуализация «Листовки справочника»

NOOE: TITLE: Управление справочниками в системе 1С NO: 1.0

Процесс «Управление ведением справочников в системах 1С»

Статус версии процесса: Опубликована

Версия: 1

Диаграмма процесса

Нормализованный справочник

Задача на регулярный аудит «Листовки справочников в УТРС»

Контроль корректности ведения нормализованных справочников в системе 1С:АА

А1.6.3.11.2.1

Полученный и созданный нормализованный справочник

Актуальный справочный «Листок справочника»

Аудит «Листовки справочников» в системе 1С:АА

А1.6.3.11.2.2

Актуальный «Листок справочника»

Актуализация «Листовки справочника»

NOOE: TITLE: Управление ведением справочников в системах 1С NO: 1.0

Процесс «Контроль корректности ведения нормализованных справочников в системе 1С:АА»

Согласованный регламент процесса: Регламент процесса «Контроль корректности ведения нормализованных справочников в системе 1С:АА»

Статус версии процесса: Опубликована

Версия: 1

Введен в действие: 29.04.2024

1. Диаграмма

Контроль корректности ведения нормализованных справочников в системе 1С:АА

Ответственный за аудит справочников в системе 1С:АА (роль)

Системный архитектор 1С (Проектный офис разработки и внедрения)

Ответственный за справочник (роль)

Сформированы «Листки» на аудит нормализованных справочников, созданы «Листки» с данными текущего аудита

«Листки» на аудит корректности ведения нормализованных справочников

Определение

Нормализованный справочник

Управляемость процессов

Процент рабочих процессов в разрезе дирекции

Закрепление проекта «Нормализация справочников»

Закрепление проекта "Материальный учет"

Проект "Хранилище данных (MDP)"

✓

✓

Проекты IT. Проекты на стыке IT и организационных изменений

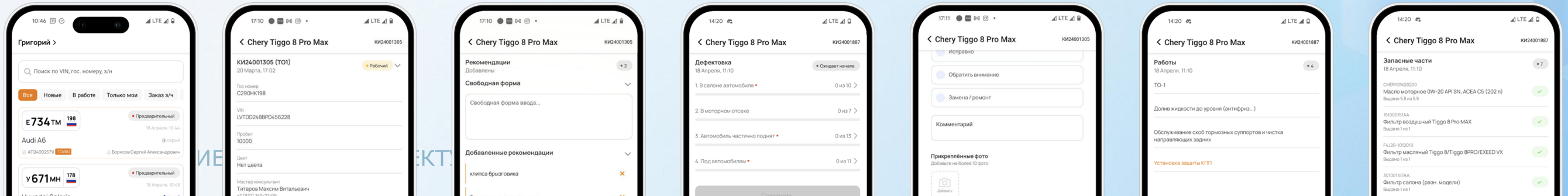
2023–2024 финансовый год

- «Максимум. Диагностика»
- «Внедрение мессенджеров»

2024–2025 финансовый год

- «x1,5»
- Создание CRM Продаж
- «Обучение персонала» (Часть 2)
- «Хранилище данных (MDP)»
- «Управление ФОТ»
- Процент рабочих процессов
- Закрепление проектов прошлых циклов

Стратегические проекты пронизаны автоматизацией, а **организационные изменения работают в связке с ней**



Автоматизация процессов

Пример автоматизации инвентаризаций ИТ-активов

Было

- Инвентаризация в Excel
- 6-8 месяцев на инвентаризацию всего ИТ-оборудования
- Высокий процент ошибочной фиксации при инвентаризации (человеческий фактор, ручная фиксация)
- Отсутствие регламента управления товарно-материальными ценностями ИТ в компании
- Недостача 11,57% по балансовой стоимости и 5,2% по остаточной

Стало

- Инвентаризация с помощью терминала сбора данных в основной системе учета
- 2-3 месяца на инвентаризацию всего оборудования. И еще сокращаем (количество участников не менялось)
- Ошибки сотрудников стремятся к нулю (фиксация происходит в момент сканирования штрихкода оборудования)
- Разработан и внедрен регламент управления товарно-материальными ценностями ИТ в компании
- Недостача 2,3% по балансовой стоимости и 0,3% по остаточной

Уметь видеть запросы бизнеса, запросы внутренних клиентов и **убирать неоптимальности, в том числе через автоматизацию — фактор успеха развития «Максимум»**

Автоматизация процессов

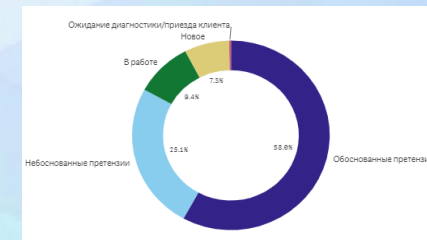
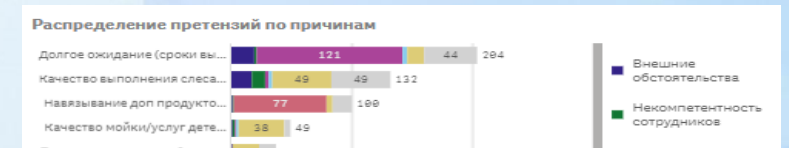
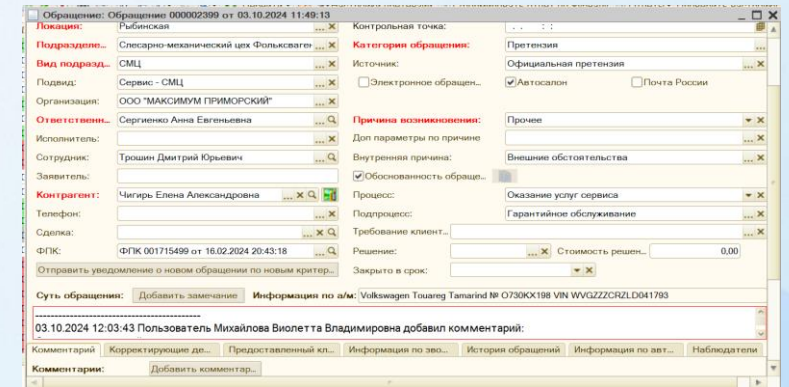
Пример автоматизации работы с обратной связью с потребителем

Было

- Два журнала для регистрации обращений из разных источников
- Поступившие замечания клиента оставались неотработанными долгое время, не было метрик
- Отсутствие единой аналитики по количеству, видам и причинам замечаний
- Отсутствие независимого лица при оценке качества отработки обращения
- Не искали причину, не анализировали потребности клиента
- Рейтинг компании на сайтах отзывов — 52%

Стало

- Один владелец процесса и один журнал
- Автоматизированный и прозрачный процесс работы с обращениями, система сама ведет по методологии «причина» → «корректирующее действие» → «закрытие», уровень качества отработки считается автоматически
- Аналитика по поступившим и отработанным обращениям доступна в BI Qlik Sense
- Разработан и внедрен регламент процесса работы с обратной связью от потребителей
- Рейтинг компании на интернет-ресурсах вырос до 71% и остается 70% в среднем по 2024 году
- Уровень качества отработки обращений остается на приемлемом уровне в 2024 году



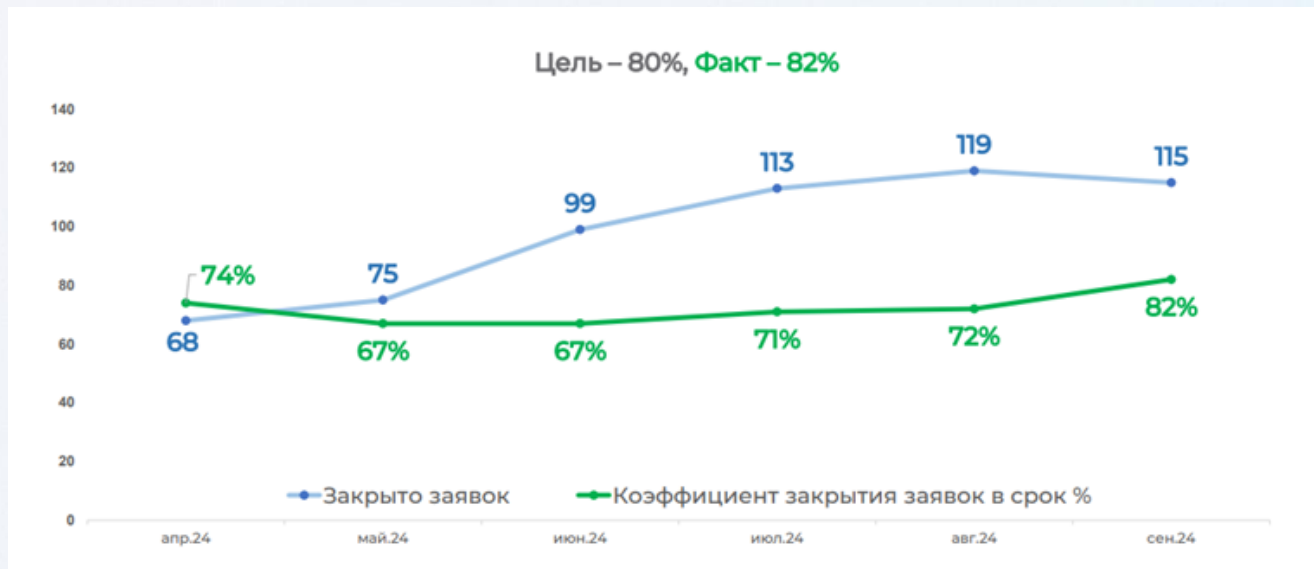
Простроенный процесс
ассимилируется
в повседневную
деятельность и даёт
результат

Применение Customer Journey Map в нестандартных функциях (например, использование в HR)



Проблема

Жесточайший дефицит персонала на рынке труда при стратегии масштабирования — критический барьер. Сложилась острая необходимость в изменении процессов подбора, чтобы мы могли набирать много качественных сотрудников.



Соискатель = клиент

CJM → барьеры →
устранение барьеров →
качественный рост
показателей подбора

CJM помог увидеть барьеры: длинное плечо коммуникаций, неудобные точки касания с соискателем, избыточные цепочки коммуникаций, лишние этапы проверок. Устранив эти барьеры мы изменили процесс и смогли добиться роста показателей

Треугольник оценки качества процессов

Сократилось на 33% за прошлый год количество процессов, функционирующих неправильно. Это говорит о том, что мы начали влиять на истинную причину несоответствий.



Цель инструмента

«Защитить» в систему оценки не только прямые результаты функционирования процессов, но и систему управления изменениями

Качество процессов должно рассматриваться комплексно, **с учётом важных аспектов цикла изменений**

Треугольник оценки качества процессов. Методика

3 направления для оценки процесса

Оценка качества процесса	40
Низкий риск. Управление процесс успешно, нужно продолжать так и дальше	69 - 48
Средний риск. Необходимо определить области для улучшения и решить их	47 - 25
Высокий риск. Необходимо срочно принимать меры	24 - 0
Оценка принятия роли владельца процесса	17
Низкий риск. Управление процесс успешно, нужно продолжать так и дальше	17 - 24
Средний риск. Необходимо определить области для улучшения и решить их	9 - 16
Высокий риск. Необходимо срочно принимать меры	0 - 8
Оценка проектирования процесса	11
Низкий риск. Управление процесс успешно, нужно продолжать так и дальше	17 - 24
Средний риск. Необходимо определить области для улучшения и решить их	9 - 16
Высокий риск. Необходимо срочно принимать меры	0 - 8
Оценка внедрения процесса	12
Низкий риск. Управление процесс успешно, нужно продолжать так и дальше	15 - 21
Средний риск. Необходимо определить области для улучшения и решить их	8 - 14
Высокий риск. Необходимо срочно принимать меры	0 - 7

Результат

Оценка проектирования процесса		
Фактор	Баллы	Обоснование
Процесс формализован, утвержден, введен в действие и опубликован в процессной модели	1	Есть Регламент процесса, он утвержден и введен в действие. Однако, в настоящее время, требования Регламента процесса преимущественно не актуальны. Есть процессы, которые не отражены в текущей версии документа
Процесс имеет показатель, который характеризует его результативность или эффективность	3	Есть показатель, есть утвержденная "Карточка процесса", сбор данных ведется планоно и информация заносится в Дашборд.
Показатель процесса рассчитывается и достоверен	1	Показатель используется для оценки качества процесса, в том числе для организации взаимодействия с Подрядчиками. Однако, имеющиеся вводные данные для проведения расчета показателя процесса не могут быть признаны достаточными для получения объективной оценки качества услуг мойки и detailingа.
Процесс понятен пользователям и формат описания соответствует уровню пользователей	1	Требования регламента процесса известны и понятны сотрудникам Дирекции по инфраструктурным сервисам. Объем аудита не позволяет объективно оценить информированность большей части исполнителей Регламента. Однако, имеющиеся данные позволяют сделать вывод о том, что части из них требования документа не известны.
Описаны все необходимые этапы процесса (как минимум соблюден цикл PDCA)	0	В текущей версии Регламента процесса описаны не все его подпроцессы. Значительная часть описанных требований не актуальна и требуется переработка в соответствии с фактическим ходом реализации процесса.
Процесс не содержит дублирующих/противоречащих операций или операций не приносящих ценности	2	Требования к процессу, отраженные в Регламенте в значительной степени не соответствуют реальному ходу его выполнения. Также в значительной степени не актуален состав исполнителей процесса.
Процесс имеет низкую зависимость от человеческого фактора	1	Оценка качества услуг мойки и detailingа, установленная требованиями Регламента субъективна. При этом у исполнителей отсутствуют "Технологические карты" услуг, позволяющих повысить объективность результата проверки. Знание сотрудниками, выполняющими операционный контроль, требований к качеству услуг мойки и detailingа не верифицировано.
Цель процесса и показатели процесса соотносятся между собой	2	Цель процесса - обеспечение требуемого уровня качества услуг мойки и detailingа для Клиента. Показатель частично отражает достижение цели.
Итого:	11	

Характеристики оценки

Оценка проектирования процесса			
Фактор	Баллы	Расшифровка фактора	Критерии оценки
Процесс формализован, утвержден, введен в действие и опубликован в процессной модели		Процесс идентифицирован (отражен, рассмотрен) в модели бизнес-процессов деятельности Компании (возможно как часть другого процесса). Процесс описан в формате Регламента или в формате другого внутреннего нормативного документа. Регламент/Документ утвержден и актуален.	0 - процесс существует, но в модели бизнес-процессов никак не идентифицирован (в том числе как часть другого процесса). Нет никаких документов, описывающих процесс; 1 - процесс существует, определено его место в модели-бизнес-процессов (в том числе как часть другого процесса). Есть Регламент / Документ, содержащий требования к процессу, но он не актуален; 2 - Регламент / Документ уже разработан или актуализирован, находится на доработке или согласовании; 3 - Регламент / Документ утвержден и актуален
Показатель/показатели процесса рассчитывается и достоверен (рассчитываются и достоверны)		Показатель рассчитывается в соответствии с утвержденной "Карточкой показателя" методикой и периодичностью. Значения показателя фиксируются в установленном порядке и соответствуют утвержденной методике расчета.	0 - показатель не рассчитывается; 1 - показатель рассчитывается, но порядок расчета не соответствует методике, отраженной в "Карточке показателя" (или иным образом формализованной методике); 2 - показатель рассчитывается, но расчет производится не регулярно или/или выполняется с ошибками; 3 - показатель рассчитывается в соответствии с утвержденной "Карточкой показателя" методикой и периодичностью. Значения показателя фиксируются в установленном порядке и соответствуют утвержденной методике расчета.

В каждом направлении 7–8 критериев для оценки.
Шкала оценки от 0 до 3 баллов

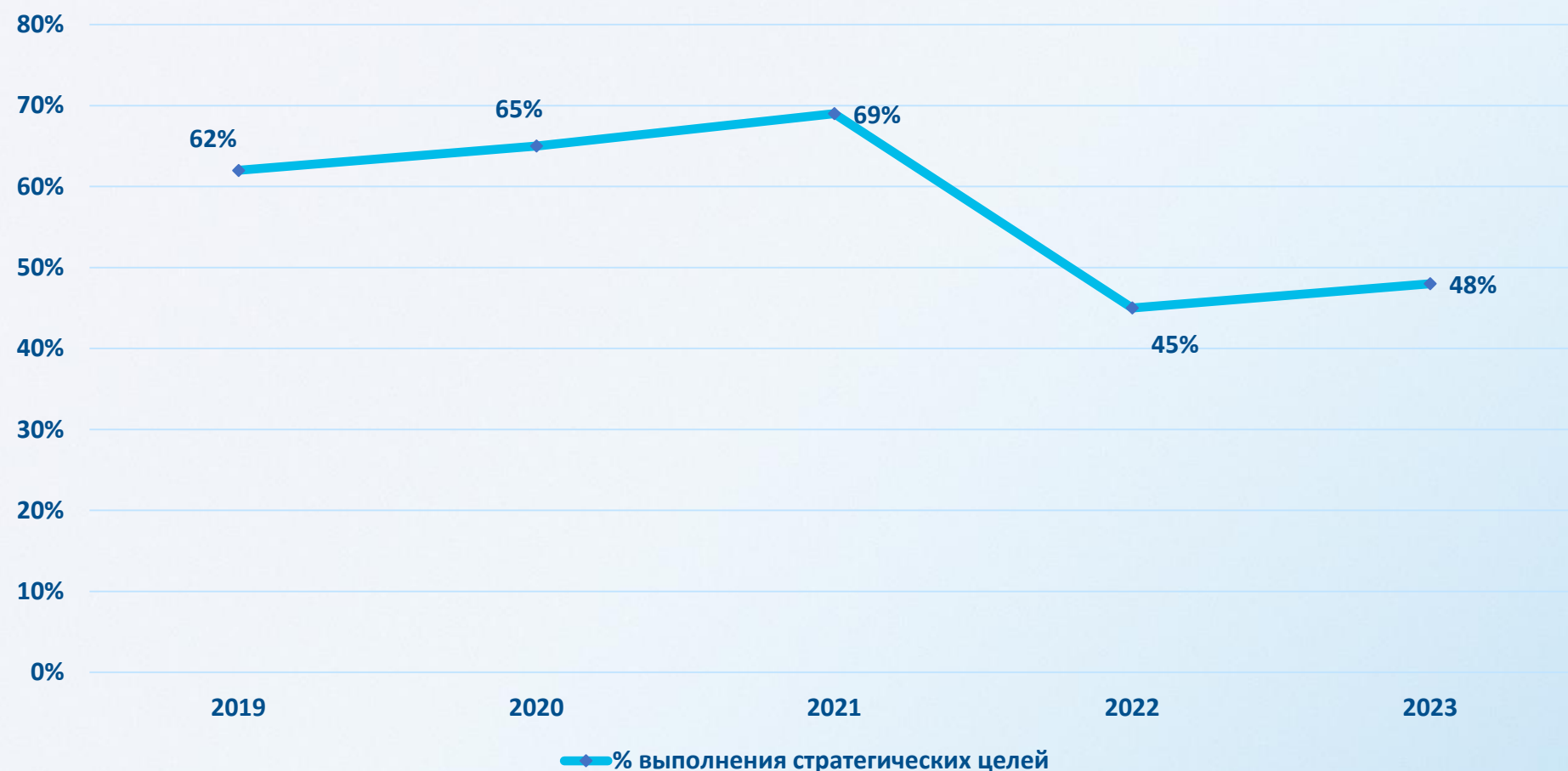
Треугольник оценки качества процессов. Методика

Тепловая карта процессов — реестр оценок процессов по результатам аудита

Иерархический код	Процесс	Ссылка на Отчет по аудиту	Оценка качества процесса				Области улучшения
			Итоговый балл	Принятие роли владельца процесса	Проектирование процесса	Внедрение процесса	
A1	Процессы Управляющей компании Холдинга «Максимум»						
A1.1	Обеспечение безопасности						
	Проверка контрагентов	Отчет по результатам аудита закрепления процесса от 14.12.2022	54,5	20,5	18,5	15,5	1. Актуализация карточек показателей 2. Вовлечение руководителей подразделений, являющихся участниками процесса проверки КА, в организацию выполнения требований процесса своими сотрудниками, в т.ч. в обучение по процессу
A1.2	Управление инфраструктурой						
A1.2.5	Управление качеством услуг мойки и детейлинга а/м	Отчет по результатам аудита процесса от 31.05.2022	34	9	16	9	1. Обучить Специалистов и Инженеров СЭ требованиям регламента 2. Организовать сбор данных и расчет показателя, пересмотреть методику расчета 3. Владелец процесса придерживаться сформированного плана КД, в дальнейшем вести свой план
A1.3	Корпоративное управление и развитие						
A1.4	Управление человеческими ресурсами						
A1.4.3	Подбор и отбор персонала	Отчет по результатам аудита процесса от 27.12.2021 г.	44	17	12	15	1. Корректность и автоматизация показателей 2. Актуализация и утверждение процесса 3. Обеспечение единства шкал по профилям компетенции

Динамика достижения стратегических целей

% выполнения стратегических целей



Применяемые инструменты обеспечивают **положительный KDI** выполнения целей, несмотря на внешние факторы

В разрезе сотрудников

Основные сферы жизни компании / подразделения, влияющие на продуктивность



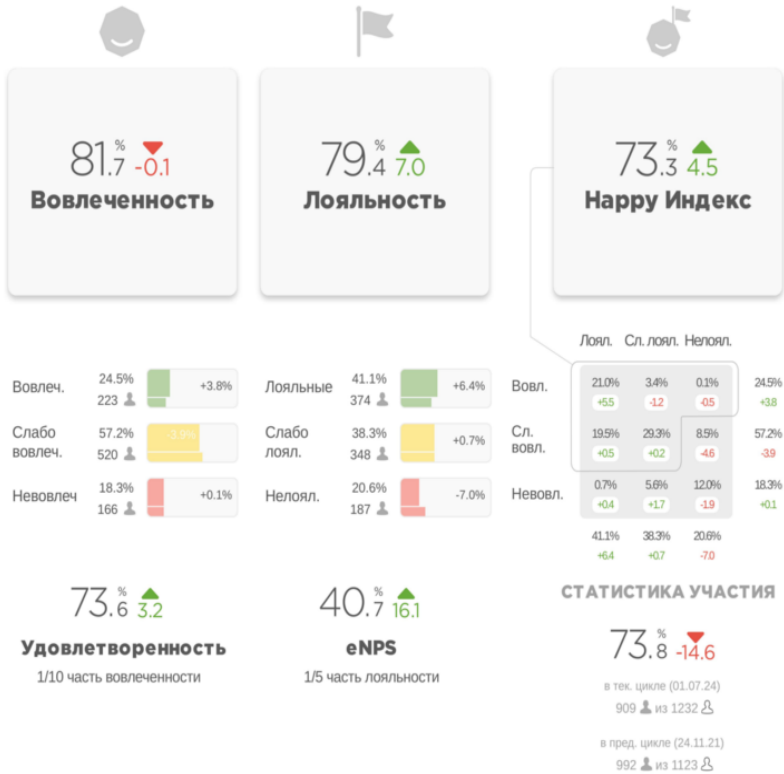
Все индексы
Сводный отчёт

Нарру индекс показывает % сотрудников, одновременно лояльных компании и работающих в продуктивной среде.

В Нарру индекс включена группа Вовлеченных и Нелояльных сотрудников, так как они работают в настолько продуктивной среде, что их нелояльность не мешает им эффективно работать.

Данные от: 01.07.2024

максимум
max automation



Организационная трансформация приводит к росту ключевых показателей удовлетворенности сотрудников

Результаты

Что дальше?

Производительность труда



Стоимость и битва за персонал на текущем рынке труда определяют нашу стратегию в области организационного развития как поиск неоптимальностей, автоматизацию и рост производительности процессов.

Это критическое переосмысление технологий,
**их успешности
и качества**

Что дальше?

Проекты организационной трансформации

- 1 Изменение технологии продаж
- 2 «Упрощение процессов»
- 3 Рост производительности

Проекты автоматизации

- 1 CRM
- 2 Единая экосистема HR

И много других проектов





Благодарим за внимание



Спикеры:

Юлия Попова

Директор по качеству и организационному развитию автохолдинга «Максимум»

yuyupopova@maximum.auto

+7961-071-77-71



Лидия Емельянова

Руководитель отдела управления качеством автохолдинга «Максимум»

liemelyanova@maximum.auto

+7904-510-24-11

