

1.	Закупки и логистика	Показатель	Описание	Критерии оценки	Замечания
1.1. Управлять взаимоотношения с поставщиками					
Текущие показатели					
1.1.1.		Количество новых поставщиков	Отношение количества новых поставщиков в год к общему количеству поставщиков в год	Более 5%	Хороший показатель, но критерии должны быть более обоснованы или хотя бы управляться в будущем.
1.1.2.		Количество поставщиков, с которыми отношения завершены	Отношение количества выбывших поставщиков в году к общему количеству поставщиков в году	Не более 1%	Хороший показатель, но критерии должны быть более обоснованы или хотя бы управляться в будущем. Обосновать плановое количество прекращений сотрудничества - довольно проблематично, но отслеживать показатель и делать анализ необходимо.
1.1.3.		Количество проведенных переговоров	Количество формализованных протоколов о намерениях	Не менее 3 в квартал	Хороший показатель. Однако, необходимо более гибко управлять критериями. Процессом предусмотрен календарный план мероприятий по работе с поставщиком, в этот план можно включать текущие нормы по переговорам и потом отслеживать его выполнение. Из описания показателя не понятно, вопрос касается только новых поставщиков или также переговоров об изменении условий работы с уже имеющимися.
1.1.4.		Выполнение планов работы с поставщиком	Процент выполнения плана	Не менее 80%	Только нижняя граница плана, а верхняя? Выполнение какого именно плана имеется ввиду (календарного мероприятий или закупок)?
1.1.5.		Количество поставщиков по одной ТК		Не менее 2-х	Без комментариев.

Предлагаемые изменения:

- Оставить имеющиеся показатели, но изменить систему нормирования.
- Проводить анализ не только планов по закупкам в рублях, но и анализ выполнения планов мероприятий
Добавить экономические показатели оценки деятельности в связи с проводимыми мероприятиями по группам или по ТК, например, валовую прибыль от реализации товара определенной ТК или определенного поставщика на фоне проведенных соответствующих мероприятий.
-

4.

Можно отслеживать получение дополнительной прибыли от получения новых условий работы с поставщиком при условии, что эти изменения касались только ГК. То есть если нам предоставили дополнительно 20 дней отсрочки - то это наша дополнительная прибыль на сумму стоимости денег, а если всем дилерам (и нам в том числе снизили цену) - то реальный эффект в виде дополнительной прибыли если и будет, то оценить его проблематично.

1.2. Управлять товарными портфелями.

Текущие показатели

1.2.1.	Доля ТП в остатках по категории	Отношение план/руб//факт/руб выраженное в %	% отклонения	Это не совсем показатель из этого процесса. Он определяет на сколько соблюдается установленная норма в виде ТП, а не насколько сама норма эффективно установлена
1.2.2.	Количество ННТ, выведенных из ТП	Отношение количество выведенных ННТ/к общему количеству ННТ актив. в периоде выраженное в процентах	% от общего количества	Полезный показатель для статистики, но с точки зрения эффективности нормирования сам по себе ничего не говорит.
1.2.3.	Количество ННТ, введенных в ТП	Отношение количество введенных ННТ/к общему количеству ННТ актив. в периоде выраженное в процентах	% от общего количества	Полезный показатель для статистики, но с точки зрения эффективности нормирования сам по себе ничего не говорит.

Предлагаемые изменения:

- Первый показатель перенести в процесс закупки по плану
- Второй и третий показатель определять ни вообще добавленные (перенесенные), а добавленные (перенесенные) относительно количества подлежащих добавлению-удалению согласно действующей методике определения портфеля. То есть именно качество соблюдения методики
- Необходимо оценивать не только соблюдение методики, но и саму методику определения ТП. Так как основная цель определения ТП (упрощенно): это обеспечение наличия на складе товара пользующего спросом и отсутствие на складах того товара, который там быть не должен. Соответственно это и должно оцениваться. Учитывается обращения (в том числе и неудовлетворенные по причине отсутствия на складе), отгрузки, размер запасов, наличия товародвижения по позиция по период и т.д. На основании чего определяется методика расчета ТП, основанная на определенных коэффициентах. Далее измеряются оборачиваемость запасов, сумма в товарах без движения за определенный период и т.д. Изменяя коэффициенты в методике расчета, управляем процессом. Отслеживая значения экономических показателей - определяем насколько эффективно это делается.

1.3. Управлять товародвижением на ЦС.

Текущие показатели

1.3.1.		Количество времени переработки	Объем переработок к общему базовому времени работы сотрудников ЦС	До 5% - норма	Важно отлеживать не только факт переработки, но и факт не обоснованной переработки, так как он характеризует качество планирования работы ЦС.
1.3.2.		Количество недогруженного товара по вине ЦС (недостаток, пересортица, излишек)	Количество ННТ в месяц	До 20 ННТ - норма	
1.3.3.		Количество несвоевременно оприходованного товара	Количество ТТН, неоприходованных в течении 8 часов с момента поступления товара	2% к общему объему приходных ТТН - норма	
1.3.4.		Результат ревизии ЦС.	Отношение плановых значений недостачи и излишков к фактическому в %.	Отклонение в плановых значений в большую сторону	Вопрос только в плановом значении: кто, когда и как его устанавливает.

Предлагаемые изменения:

Дополнить показатель переработок - фактом необоснованных переработок, т.е. выходящие за нормы. Например, на загрузку 100 единиц ННТ норма - 1 человек час, а потратили 1,5, тогда это факт неэффективного управления. А если выросло количество отгрузок, из-за увеличившегося товарооборота, и из-за этого имеются случаи переработок на ЦС, то это факт недостачи ресурсов. Таким образом можно было контролировать эффективность использования ресурсов. А если расширить систему еще и учетом излишней рабочей силы (то есть количество отгрузок уменьшилось, а количество грузчиков нет), то еще будет проводиться и

1. контроль количество ресурсов

Показатель оценки недогруженного товара в целом подходящий, в настоящий момент вносятся коррективы в регламент, где указывается методика измерения этого показателя. Кроме того, добавить измерение не только недогруженного, но и вообще незагруженных комплектаций (с указанием причём: не пришел товар, поздно добавили комплектацию или не успели), а также учет количества загруженным комплектаций, заявки на которые поступили не заранее, а в день

2. погрузки. В целом показатель позволяет оценить насколько качественно расходуются ресурсы.

Таким образом первые два показателя позволили бы оценивать и на сколько эффективно, и на сколько производительно и качественно расходуются ресурсы ЦС, а также косвенно оценить качество планирования погрузок со стороны логистов и СОП. Третий показатель позволил бы оценить насколько качественно и достоверно оценивается второй показатель, так как если в ходе работы все случаи нарушения учета фиксируются и принимаются соответствующие меры, то

3. ревизия сможет выявить отклонение только либо для совсем неликвидного товара, либо в случаи совсем "свежего" воровства.

1.4. Синхронизация справочников товаров поставщиков с базой 1С.

Текущие показатели

1.4.1.		Ежемесячные результаты синхронизации товара	Количество файлов обработанных/Кол-во файлов, полученных от поставщика	100%
--------	--	---	--	------

Замечания и предлагаемые изменения:

1. Текущий показатель не отражает факт того, были ли файлы обработаны полностью или частично. То есть предлагается ввести учет частично, полностью и не обработанных файлов.
2. Текущий показатель отражает только качество обработки полученных файлов, но не отражает качество работы по получению данных. Что можно контролировать показателями: "Отношение обработанных ННТ к общему количеству", "Количество поставщиков предоставивших файлы, к общему количеству поставщиков"

1.5. **Заказывать транспорт и оформлять документы**

Текущие показатели

1.5.1.		Стоимость перевозки	Стоимость перевозки/тонну*км	руководством из среднерыночных и статистики, оценивается отклонение.	Оценивается эффективность использования ресурсов (не ниже рыночной)
1.5.2.		Количество удовлетворенных заявок	Процент заявок удовлетворенных в установленный срок		Оценивается время выполнения заявок
1.5.3.		Количество нарушений	Количество нарушений регламента, зафиксированных внешними или внутренними клиентами		Оценивается качество выполнения заявок
1.5.4.		Удовлетворенность клиентов	Результаты анкетирования		Оценивается общая удовлетворенность клиентов процесса

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. Показатели в целом системны и охватывают все критерии (время, качество, ресурсы, удовлетворенность клиента). Насколько они будут эффективно измеряться и использоваться покажет время.

1.6. **Закупать товар по плану.**

Текущие показатели

1.6.1.		План-факт-отклонение по категориям, по поставщикам	Отношение план/руб//факт/руб выраженное в %	(+/-) 20% отклонения
1.6.2.		Отклонение от нормы запаса ТП по категории по системе	Отношение наполненности факт/план в днягах и штуках	(+/-) 10% отклонения
1.6.3.		Оценка качества работы с поставщиками	Отчет по каждой закупке в соответствии с утвержденными критериями	Рейтинг поставщиков.

Замечания и Предлагаемые изменения:

Без предложений. Текущие показатели отражают основной критерий оценки данного процесса: проведение закупок в соответствии с планом и ТП. Рейтинг поставщиков по сути не является показателем, как таковым, и рассчитывается в БП "Управлять взаимоотношениями с поставщиками".

1.7. Распределять товар.

Текущие показатели

1.7.1.		Оборачиваемость товарных запасов	Средний объем остатков товара в системе*количество рабочих дней в периоде/Объем отгрузки в за период, в раб. Днях	+5/-20% - допустимое отклонение	Не прозрачный показатель, который довольно косвенно характеризует выполнение цели данного процесса (управление товарными запасами внутри ТПС).
1.7.2.		Оценка количества поступающих заявок к аналогичному периоду предыдущего года	(Количество поступивших заявок/Количество поступивших заявок за аналогичный период прошлого года*100)-1 в %	До 20% роста - норма.	Не прозрачный показатель. Поступление заявок не характеризует этот процесс, при условии, что от УС не поступают заявки на пополнение ТП, а если они поступают, чего по идеи быть не должно, то это касается еще и процесса закупок по плану. Если вопрос о закупке под заказ клиента, то это измеряется в процессе "Закупать под заказ".
1.7.3.		Наполненность ТП по УС	Остатки по факту по ТП на конец периода в руб./Действующую норму ТП в рублях,*100, в %	(+/-)20% от нормы допустимое отклонение.	Рабочий показатель. Возможно стоит рассмотреть усредненные остатки, а не остатки на конец года

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. Цель процесса: правильно распределять ЗАКУЛЕННЫЙ товар.
Т.е. данный процесс определяет не общую наполненность и оборачиваемость, которая вообще зависит от этого процесса довольно условно, а наполненность складов согласно нормам, но с учетом общего соответствия остатков товарным портфелям.
- 2.
3. Соответственно необходимо определять: общую структуру ТП в структуре остатков (для начальной точки, а не оценки, так как оценка делается в другом процессе), наполненность согласно ТП для каждого склада (в том числе и ЦС) и сравнивать их взаимосвязи, отклонения и т.д.
4. В будущем можно после проведения соответствующих работ по автоматизации, можно будет определять также качество и ресурсоемкость данного процесса: время хранения на ЦС товара подлежащего транспортировке на УС согласно нормам ТП, количество машинорейсов и комплектаций для обеспечения выполнения норм ТП и т.д.
5. Для оценки качества работы с товаром закупленным под заказ целесообразно определять время хранения товара на ЦС с момента его поставки до отправки на УС

1.8. Планировать закупки

Текущие показатели

1.8.1.		Отклонение от плана закупок (измеряется еженедельно)	Отношение план/руб//факт/руб выраженное в %	(+*-) 20 отклонения
1.8.2.		Отдача товарных запасов (в целом и по каждой категории) ежемесячно	ВД/Средний объем ТЗ/период	(+*-) 20 отклонения

Замечания и Предлагаемые изменения:

- Основная цель процесса это на основании бюджета и руководствуясь методикой нормирования запасов (входы процесс) составить план, затем по ходу его реализации контролировать его исполнение и при необходимости вносить в него изменения.
1. При этом сама методика нормирования с ходе процесса не меняется. Поэтому качество ее, то есть то, как ей применение влияет на финансовые показатели, не находится в зоне ответственности данного процесса.
 2. Следовательно при данном описании процесса необходимо измерять: точность планирования (например путем проведения выборочного контроля) и полноту и своевременность корректировки планов (для проверки того, насколько эффективно осуществляется контроль за выполнением планов)
 - 3.

1.9. Вести документооборот по закупкам и оплатам.

Текущие показатели

1.9.1.		Количество ТТН выявленных ФЭС оформленных с нарушением правил	Неправильно оформленная поставщиком ТТН	2% от количества ТТН	Никак не характеризует эффективность самого процесса.
1.9.2.		Количество ТТН выявленных ФЭС с неправильно внесенной себестоимостью	Неправильно внесена себестоимость	3% от количества ТТН	
1.9.3.		Количество претензий от поставщиков о просрочке оплат.	Претензия поставщика о просроченной оплате.	2 претензии в течении недели	Никак не характеризует эффективность самого процесса.

Замечания и Предлагаемые изменения:

- Две основные функции процесса: проверка и внесение приходных документов и внесение информации об оплатах в соответствующий файл, а также контроль за проведением оплат. Но именно контроль, а не планирование оплат и сами оплаты.
- 1.
 2. Соответственно, эффективность данного процесса будет определяться качеством выполнения этих двух функций.
 3. При работе с приходными документами можно допустить следующие ошибки: не заметить ошибки сделанные отправителем, самому допустить ошибки при внесении документов, провести работу не вовремя. Наличие фактов подобных нарушений и будет являться показателем нарушения выполнения процесса.
 4. При работе с оплатами можно допустить ошибки: внести данные не вовремя и с ошибками, а также не повести корректирующих действий (например, отправить письмо или отметку о срочности) в случае, если оплату задерживают. Следовательно, ошибки при внесении данных и факты отсутствия реагирования на задержки оплаты - будут показателями процесса. Сама же оплата зависит от других процессов и наличия денежных средств, а наличие претензии от поставщика - характеризует удовлетворенность клиента процесса, а не его качество и эффективность.

1.10. Закупать товар под заказ клиента.**Текущие показатели**

1.10.1.		Процент закупки под заказ по категории	Отношение суммы закупки под заказ к общему объему закупки по категориям	Согласно отдельного приложения	Характеризует скорее не этот процесс, а качество формирования ТП, планирование закупок и т.д. Данный процесс просто выполняет заявки, которые поступают ОП, а поступают они, если клиенту нужен товар, которого нет на складе.
1.10.2.		Процент отказов по вине логистики	Отношение отказов по вине логистики к общему объему заказов	До 30% - норма	Хороший показатель, показывает как хорошо логисты выполняют работу по выполнению заявок.
1.10.3.		Процент отказов клиента	Отношение количества отказов клиента к общему количеству подтвержденных ННТ	До 30% - норма	Хороший показатель для статистики, но не для оценки эффективности процесса. Ведь клиент может отказаться от сделки, если его не устраивает цена или сроки поставки, но сам процесс при этом может быть выполнен хорошо.
1.10.4.		Среднее время обработки заявки	Время от момента приема заявки логистом до момента поступления товара на УС (в часах)	Меньше 4 р.дн. - норма	Хороший рабочий показатель
1.10.5.		Количество неотгруженных в срок ННТ по- филиально	Максимальный срок отгрузки - 30 календ. Дней	До 5 ННТ по каждому филиалу в месяц - норма.	Хороший рабочий показатель

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. На данном этапе замечаний и предложений нет. Достаточно сбалансированная и обзорная система показателей.
2. Что касается момента, какие именно предложения находят логисты для удовлетворения заявок клиентов. То напрямую это проверить нельзя, но косвенно это отражается в количестве отказов клиентов.

2. Осуществлять продажи**2.1. Управлять клиентской базой****Текущие показатели**

2.1.1.		Доля клиентов с нераскрытым потенциалом в категориях среднего и высокого потенциала	Количество клиентов, чей потенциал выше фактических закупок/ Количество клиентов категории * 100, в %	Любое превышение планового значения является отклонением.
2.1.2.		Процент перехода клиентов из одной категории в другую (по каждой категории отдельно)	Количество изменивших категорию на момент измерения / количество клиентов этой категории на момент предыдущего измерения * 100, в %	Любой выход за плановый диапазон является отклонением
2.1.3.		Текущая VIP-клиентов, %	Количество новых VIP-клиентов / количество клиентов этой категории на момент предыдущего измерения * 100, в %	Любое превышение планового значения является отклонением.

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. В целом адекватные показатели. Однако, они определяют не столько качество и эффективность процесса, сколько движение и динамику клиентов внутри категорий.
2. Наиболее вероятным критерием оценки самого процесса может являться показатель выявленным отклонений от регламента, предоставления (использования) неполных или некорректных данных.

2.2. Управлять непросроченной дебиторской задолженностью

Текущие показатели

2.2.1.		Своевременность формирования файла "Долги"	Дата E-mail в адрес НОП с отчетом минус дата по плану, в днях	Фактическое значение показателя 1 и более считается отклонением
2.2.2.		Правильность расчета штрафа за несвоевременный возврат ДЗ	Количество ошибок сделанное при расчете	Количество ошибок 1 и более считается отклонением
2.2.3.		Своевременность передачи должников юристам	Дата E-mail в адрес НЮС с актом передачи минус дата по плану, в днях	Фактическое значение показателя 1 и более считается отклонением
2.2.4.		Своевременность формирования файла "Кредиторская задолженность"	Дата E-mail в адрес экономиста ФЭС с файлом КЗ минус дата по плану, в днях	Фактическое значение показателя 1 и более считается отклонением
2.2.5.		Выполнение плана мероприятий по возврата ДЗ	Количество выполненных мероприятий / количество запланированных мероприятий *100, в %	Фактическое значение показателя менее 100% является отклонением

2.2.6.		Структура ДЗ по группе УС	Доля в ДЗ просроченной, текущей и рабочей ДЗ	Норматив ОП на месяц
2.2.7.		Оборачиваемость ДЗ по группе УС	$(ДЗ \text{ нач} + ДЗ \text{ конец})/2 / \text{приход денег} * \text{количество раб. дней.}$	Норматив по группе УС на месяц

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. Достаточно полная и сбалансированная система показателей дл действующего регламента
2. Показатели определяют как качество выполнение регламента, так и его эффективность
Возможно стоит модифицировать показатель оборачиваемости (за знаменатель брать не весь приход денег, а только дебиторскую)
- 3.

2.3. Управлять маркетингом

Текущие показатели

2.3.1.		Своевременность	Выполнение функций процесса в установленные сроки	Опоздание более чем на три рабочих дня являются отклонением
2.3.2.		Полнота заполнения разделов Сводной записки	Доля заполненных разделов	Менее 90% является отклонением

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. С учетом действующей в компании маркетинговой политики в данным показателям замечаний нет.

2.4. Рассчитывать скидки

Текущие показатели

2.4.1.		Недополученный доход	Отношение абсолютной величины предоставленных скидок к абсолютной величине отгрузки за истекший период, в %	Превышение допустимого отклонения от запланированного значения
2.4.2.		Абсолютный недополученный доход	Абсолютная величина предоставленных скидок за истекший период, в руб.	Превышение допустимого отклонения от запланированного значения

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. На мой взгляд, говорить о недополученном доходе, можно если сделка не состоялась, например, из-за недостойной скидки.
2. Любая сделка с положительной рентабельностью - приносит прибыль. Допустимая (проходная) цена - определяется рынком, а возможность продать выше ее - качеством работы продавца и отношениями с конкретным клиентом, а также уровнем предоставляемого сервиса.

3. Оценить сорванные сделки, точнее их реальную причину - довольно трудно, так как в большинстве случаев данные будут излишне субъективными.
4. Целесообразнее оценивать "дополнительную прибыль" получаемую при продаже выше определенной цены. Которая определяется исходя из цены закупки, технологических издержек, минимально необходимой рентабельности, условий работы с клиентом, страховой наценки и т.д.
5. Качество выполнения регламента должно определять отсутствием случаев не согласованного и необоснованного предоставления скидок ниже допустимого уровня.

2.5. Управлять ценой

Текущие показатели

2.5.1.		Время сбора информации	Временной промежуток между началом выполнения процесса до момента подачи информации ИД	Превышение запланированного времени на 10 дней является отклонением	Согласно регламенту не определено какое время является запланированным
2.5.2.		Время выполнения решений	Временной промежуток между моментом подачи информации ИД и изменениями в прайс-листе	Превышение запланированного времени на 1 день является отклонением	Согласно регламенту не определено какое время является запланированным
2.5.3.		Достоверность предоставленных РУСами данных	Отношение количества недостоверных данных в файле "Цены конкурентов" к количеству данных, подвергнутых выборочной проверке, в %	Результат менее 70% является отклонением	
2.5.4.		Полнота предоставления РУСами данных для аналитики.	Отношение количества заполненных полей файла "Цены конкурентов" к количеству полей подлежащих заполнению, в%	Результат менее 70% является отклонением	

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. С учетом формата, входов и выхода регламента, замечаний нет, кроме рекомендации более четко определить сроки выполнения этапов.
2. Возможно было бы целесообразным уточнить порядок сроки проведения выборочной проверки достоверности данных (косвенно касается показателей).

2.6. Корректировать цены оперативно

2.6.1.		Величина фактической наценки за истекший месяц	Продажная цена минус себестоимость минус 100, в %	Фактическая величина наценки не ниже установленной бюджетом
--------	--	--	---	---

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. Как и в других аналогичных процессах показателями является установки цен в допустимом диапазоне (текущий показатель) и показатель соблюдения регламента. Более полный эффект от работы данного регламента видел в процессах непосредственных продаж

2.7. Управление лимитами активов

Текущие показатели

2.7.1.		Соблюдение распределения лимитов активов	Среднемесячная величина активов на УС / Среднемесячная плановая величина лимитов активов на УС	100% (+/-) 5% - выполнение
2.7.2.		Соблюдение распределения лимитов ДЗ	Среднемесячная фактическая величина ДЗ на УС / Среднемесячная плановая величина лимитов ДЗ на УС	100% (+/-) 5% - выполнение
2.7.3.		Доля УС стоявших в СТОПЕ (Ограничение поставки товара на УС)	Количество УС, попавших в список СТОП/Количество всех УС	30% + 5%
2.7.4.		Доля фонда рабочего времени по всем УС, в течении которого не было отгрузок с УС. То же в разрезе кураторов.	Количество филиало-дней в СТОПЕ/Количество филиало-дней всего	15% + 5%

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. Есть показатели, характеризующие правильность и своевременность (1 и 2) наложения запретов для соблюдения лимитов активов. Но нет показателей, которые бы определяли: насколько качественно выполняется часть процесса по расчету ЛА. Возможно необходимо добавить выборочные проверки качества распределения ЛА.

2. Показатели 3 и 4 характеризуют фактическую ситуацию, только косвенно зависящую от выполнения процесса. То есть УС может находиться в СТОПе, по какой-либо причине (плохой работе РУСа). Сколько он там находится и сколько их там находится информация важная, но не сама по себе, она должна с чем-то коррелировать, например, с каким-нибудь планом мероприятий, но таковой не предусмотрен данным регламентом, а также с уровнем продаж и поступления денег. При таком варианте можно отслеживать как установка ЛА и последующие ограничения на отгрузки влияют на продажи, и соответственно менять систему и правила управления ЛА.

2.8. Рассчитывать вознаграждение

Текущие показатели

2.8.1.		Своевременность расчета	Расчет предоставлен в установленный срок	Опоздание на один день позже установленного срока является отклонением.
--------	--	-------------------------	--	---

2.8.2.		Безошибочность расчета	Отсутствие претензий со стороны СОПа	Обоснованная претензия СОПа является отклонением
--------	--	------------------------	--------------------------------------	--

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. Замечаний и предложение нет именно по системе показателей нет.
С точки зрения оценки эффективности процесса вознаграждения, возможно, было бы целесообразно проводить корреляцию между системой расчета вознаграждений и уровнем продаж.
- 2.

2.9. Активные продажи в офисе УС

Текущие показатели

2.9.1.		Количество клиентов, посетивших офис УС. (Плановое значение индивидуально для каждого УС)	Фактическое значение	Любое значение меньше планового является отклонением
2.9.2.		Количество коммерческих предложение, сделанных клиентам посетивших офис УС.	Процент от количества посещений клиентов	Любое значение меньше планового является отклонением

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. Основная цель процесса - хорошо обслужить клиента (действующего или нового), пришедшего в офис, провести переговоры, сделать коммерческой предложение и получить согласие на сделку. При этом, причина побудившая клиента прийти в офис - либо не зависит от работника УС, либо находится вне этого процесса (по теории: в процессе активных продаж, когда с клиентом связались по телефону, факсу и т.д. и пригласили в офис, однако, в наших регламентах такой механизм не предусмотрен).
2. Соответственно, количество клиентов посетивших офис не может быть показателем именно данного процесса. Скорее количество клиентов приглашенных и посетивших к общему количеству приглашенных может быть показателем другого процесса. А так само по себе - это не показатель данного процесса, а просто важный показатель деятельности УС.
3. При этом как таковое сделать коммерческое предложение - не проблема. Даже если клиентов ну вообще ничего не надо, и у него нет ни копейки средств, при этом его очень навязчиво обслуживать - он все равно согласиться чтобы ему сделали предложение. Гораздо важнее факт заключенной сделки. То есть: Отношение заключенных сделок к количеству пришедших в офис.
4. Также стоит оценивать валовую или операционную прибыль от каждой сделки (можно в рамках этого, можно в рамках другого процесса, например, управлять продажами, в котором просто оценивать вообще все сделки, заключенные как в офисе УС, так и вне его).
5. Другим важным показателем именно данного процесса является "Отсутствие задокументированных фактов нарушения регламента процесса". При этом к таким фактам могут относиться случаи не правильно и не вовремя оформленные отношения с клиентом, не переданные данные в ЦО и т.д.

2.10. Осуществлять активные продажи

Текущие показатели

2.10.1.		Количество первых контактов с клиентом (по данным 1С)	Фактическое значение	План +10
2.10.2.		Количество визитов к клиентам	Фактическое значение	Показатель ниже планового является отклонением
2.10.3.		Количество выставленных счет-фактур по выполненным визитам	Фактическое значение	Показатель ниже планового является отклонением
2.10.4.		Переход 1.	Отношение между количеством визитов к клиентам к количеству первых контактов.	Менее 50% - отклонение
2.10.5.		Переход 2.	Отношение между выставленными счет-фактурами по сделанным визитам и количеством визитов к клиентам.	Менее 70% - отклонение

Замечания и Предлагаемые изменения:

- С учетом того, что регламентом не предусмотрен никакой другой порядок действий кроме "первый контакт"- "визит"- "счет-фактура", то данные показатели соответствуют регламенту процесса.
- Целесообразно добавить Переход 3 - процент оплаченных счет-фактур от выставленных
- Целесообразно добавить показатель качества работы и наличия фактов ошибок в оформлении документов, а также отклонения от регламента.
- Если регламент будет изменен и им будут предусмотрены другие цепочки действий по продажам, можно будет добавлен аналогичные имеющимся показатели.

2.11. Управлять активными продажами.

Текущие показатели

2.11.1.		Количество посещенных новых клиентов	Отношение количества посещенных клиентов (факт) к количеству посещенных клиентов (план) в %	100% ± 5% выполнение
2.11.2.		Товарооборот	Сумма отгрузки новым клиентам в бел. рублях	100% выполнение
2.11.3.		Приход денег	Приход денег по новым клиентам	50% выполнение от суммы товарооборота
2.11.4.		Товарооборот по активным продажам	Сумма отгрузки клиентам в рублях, свершившаяся в результате действий активного продавца	100% выполнение плана
2.11.5.		Своевременное составление плана активности	Составить план активности не позднее 4 рабочего дня месяца	100% выполнение
2.11.6.		Своевременное предоставление отчетности	Предоставление отчетности точно в установленный процессом срок	100% выполнение
2.11.7.		Выполнение плана активности	Выполнение плана активности по всем включенным показателям	100% ± 15% выполнение

2.11.8.		Своевременность предоставления УС плана активности		Не позднее 4-го рабочего дня месяца
2.11.9.		Своевременность предоставления УС Плана мероприятий при его необходимости		Не позднее 2-го рабочего дня начиная с середины месяца
2.11.10.		Своевременность предоставления отчетности по товарообороту по активным продажам НОП и ИД		Не позднее 10 дня календарного месяца

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. Есть показателя посещения новых клиентов, но нет показателя контактов и посещений клиентов вообще. Есть показатель выполнения плана активности, но не количественный, следовательно мало пригоден для статистической аналитики.
2. Нет анализа вторичных покупок
3. Четвертый показатель трудно объективно оценить, в плане, отделение товарооборота от активных продаж и продаж пассивных.
4. Второй и третий показатель также только по новым клиентам.
5. Достаточное количество показатель для контроля качества выполнения процесса (шесть последний показателей).
6. Недостаточное количество относительных показатель. Для оценки работы вообще, выявление закономерностей и зависимостей, с целью дальнейшего управления процессом. Например, количество визитов (звонков) и товарооборот, Процент выставленных и оплаченных счет-фактур и т.д.

2.12. Устанавливать планы для удаленных складов.

Текущие показатели

2.12.1.		Своевременность доведения планов до УС	Доведение планов до УС в срок	100%
2.12.2.		Точность планирования товарооборота	Факт ТО / План ТО,	100%+/-10%
2.12.3.		Точность планирования прихода денег	Факт Приход / План Приход	выполнение

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. С учетом действующей системы планирования - предложений и замечаний нет

2.13. Принимать месячные отчеты УС

Текущие показатели

2.13.1.		Своевременность предоставления информации и документации РУСаами для сдачи отчёта	Предоставление информации и документации точно в срок по графику сдачи отчётов	100% выполнение
---------	--	---	--	-----------------

2.13.2.		Полнота предоставления информации и документации РУСами для сдачи отчёта	Предоставление информации и документации в полном объёме для сдачи отчётов (все формы документов должны быть полностью заполнены)	100% выполнение
2.13.3.		Своевременность предоставления графика приезда УС на отчёт.	Сроки доведения графика приезда УС на отчет	За 4 календарных дня до окончания отчётного месяца
2.13.4.		Полнота заполнения листов сдачи отчётов удаленными складами без замечаний ответственных за подписи подразделений.	Листы сдачи отчетов УС должны быть заполнены полностью	100%

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. С учетом действующей системы планирования - предложений и замечаний нет

3. Управление несоответствующей продукцией

3.1. Управлять неликвидной продукцией

Текущие показатели

3.1.1.		Доля неликвидов в остатках СБЕ	Сумма неликвидов закуп. ценах/Сумма остатков товара ТПС в закуп. ценах*100, в %.	Любое значение больше планового - отклонение
3.1.2.		Закупка неликвидов	Количество случаев закупки неликвидов за отчетный период	Любое значение больше ноля - отклонение
3.1.3.		Объем утилизированных неликвидов	Сумма к утилизации по закупочным ценам	Обязательно 1 раз в год проводить эту процедуру
3.1.4.		Сумма дисконта, руб		
3.1.5.		ТО неликвидов в разрезе СБЕ/ТО всего СБЕ		

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. Первых три показателя - важные рабочие показатели для управления процессом.

Четвертый показатель требует какого-нибудь планового значения, но так как процесс только утвержден, то необходима наработка статистики для планирования. При этом этот показатель важен, так как позволяет оценивать эффективность процесса в отрыве от конкретных коэффициентов ликвидности товара. То есть сравнивая первые два показателя и четвертый можно получить хорошую информацию для управления процессов.
- 2.
3. По динамике третьего показателя можно оценивать насколько качественно выполняется сам регламент процесса.

Пятый показатель в сравнении с другими также дает важную информацию для оценки управляемости процесса. Установка планового значения также на данном этапе не целесообразно. Четвертый и пятый показатель на данном этапе следует рассматривать не как показатели для оценки эффективности процесса, а как необходимый набор статистических данных для оценки эффективности совместно с другими показателями.

4. С учетом того, что данный регламент утвержден 27.12.2011 до накопления статистики по процессу предложений по изменению его показателей нет.

5.

3.2. Управлять актами несоответствия

Предложения:

1. На данный момент регламент процесса находится в стадии разработки.
2. Наиболее вероятными показателями оценки процесса будут показатели выполнения регламента, количественные показатели выявленных случаев несоответствия как в ходе текущей работы, так и в ходе ревизий.

1.3. Управлять рекламационным товаром.

Текущие показатели

1.3.1.	Срок удовлетворения претензии	Отношение количества рекламаций, рассмотренных в срок, к общему количеству рекламаций.	Значение менее 90% является отклонением	Не совсем понятно из описания имеется в виду удовлетворенные или рассмотренные рекламации. Как оценить удовлетворенность подателя претензии? Сроки устанавливаются одинаковые на всю продукцию?
1.3.2.	Количество актов-рекламаций	Абсолютное значение количества актов-рекламаций.	Превышение планового значением является отклонением.	Если плановое значение устанавливается, оно должно где-то фиксироваться и чем-то обосновываться.

Замечания и Предлагаемые изменения:

1. Срок удовлетворения претензии оценивать согласно установленных сроков для различных категорий товаров
2. У компании есть специальный фонд, следовательно, целесообразно оценивать его использование.
3. Рассматривать также статистику: всего рекламаций, их них рассмотрено, удовлетворено, заменено, отремонтировано и т.д.