

**РОЛЬФ**

**Достоверное  
планирование для  
решения задач  
освоения новых  
рынков**



**Anaplan**

## Компания

Компания РОЛЬФ была основана в 1991 году, став одним из первых автодилеров России. Портфель брендов РОЛЬФ включает 21 автомобильную марку и один мотоциклетный бренд. Согласно ежегодным рейтингам журнала «АвтоБизнесРевю», РОЛЬФ является крупнейшим дилерским холдингом России по объему продаж новых автомобилей и по реализации автомобилей с пробегом.

## Реализованные задачи

- Бюджетирование
- Краткосрочное и стратегическое прогнозирование
- План-факт и анализ KPI дилерских центров
- Расчет инвестиционных проектов
- Финансовая отчетность

## Проблемы

- Текущие инструменты не отвечали высокой культуре планирования и стратегическим амбициям компании
- Поддержание большого количества файлов Excel отнимало много времени из-за долгого обновления данных и необходимости постоянных корректировок
- Отсутствие оперативного доступа к актуальным данным не позволяло компании работать на опережение в условиях постоянно изменяющегося рынка

## Решение

- Внедрение Anaplan для финансового планирования по agile-методологии
- План-факт по ключевым KPI для сравнения работы дилерских центров
- SAPEX-модель для расчета окупаемости новых проектов
- Еженедельный прогноз по каждому дилерскому центру до конца месяца

Рост и эффективная конкуренция на динамичном рынке невозможны без качественной аналитики показателей на макроуровне. Особенно если микроуровни компании содержат много ценных данных — нужно только вовремя представить их руководству. Сбор и представление информации затрудняли неподходящие инструменты: возможности Excel не соответствовали возросшему масштабу бизнеса РОЛЬФ. Лавинообразный рост времени обработки данных и снижение эффективности взаимодействия между сотрудниками стали острой проблемой для компании, привыкшей работать по agile-методологии. Для автоматизации анализа и планирования РОЛЬФ требовался инструмент, который бы на 100 % отвечал их высокой культуре планирования.

## Курс на автоматизацию финансового планирования

РОЛЬФ – крупнейший дилерский холдинг России, в состав которого входит 62 дилерских центра. Из их офисов ежедневно поступает множество данных, важных для централизованного макроанализа и планирования финансов, управленческой стратегии и продаж. Специфика бизнеса вынуждает холдинг балансировать между потребностями производителя и клиента в условиях невероятно быстрой смены модели принятия решений. Компания РОЛЬФ активно развивает направление продаж автомобилей с пробегом. Это означает освоение нестандартного для РОЛЬФ рынка с другой маржинальностью и прогнозами. В 2017 году было решено укрепить управленческий корпус холдинга за счет открытия академий Автомобили с пробегом, Продаж (новых автомобилей), Сервиса, F&I (финансовые услуги), Маркетинга, HR и Управления (HiPo). К стратегическим изменениям добавились планы выпуска длинных облигаций на Московской бирже. Это серьезное решение усилило открытость авторитейлера, требуя повышенного внимания к прогнозам и отчетности.

Несмотря на высокий уровень экспертизы сотрудников аналитической группы РОЛЬФ, их потенциал не был задействован на 100%. Главная причина заключалась в отсутствии подходящего инструмента для работы с большими объемами данных. За 25 лет использования Excel в компании накопились тысячи файлов электронных таблиц, размер которых достигал десятки тысяч Кб. Простые операции открытия и сохранения таких файлов на самых высокопроизводительных серверах занимали длительное время. Сотрудники выполняли поиск и ввод данных вручную, дублировали данные во множество файлов и презентаций. Ошибки

## Результаты

- Сокращение цикла бюджетирования на 1.5 месяца
- Автоматизация ~70% рутинных процессов сбора, ввода и обработки финансовых и управленческих данных
- Снижение трудозатрат и рост продуктивности работы финансового департамента
- Своевременная обработка и трансляция результатов анализа операционной и финансовой отчетности
- Стопроцентная достоверность данных

## Почему выбран Anaplan?

- Высокая производительность
- Соответствие принципам agile-методологии
- Короткие сроки внедрения и возможность развивать платформу силами специалистов финансового отдела
- Удобство интеграции с существующими системами

во входящих данных затрудняли анализ продаж и вызывали риски некорректных финансовых прогнозов. В довершение всего, отсутствовала качественная реализация анализа план-факта по дилерским центрам.

Для сохранения прибыльности на высоком уровне компания нуждалась в системе, позволяющей устранить слабые места на всех этапах обработки данных, анализа и прогнозирования. «В связи с появлением нового дилерского центра и необходимостью обновления сотен файлов Excel окончательно перестал удовлетворять нашим требованиям, — говорит Александра Озерянова, главный финансовый директор РОЛЬФ. — Близилась сроки составления годового бюджета, поэтому и сроки внедрения новой системы были жесткими. Anaplan продемонстрировал большую гибкость в сравнении с решением Oracle: без него мы не смогли бы сделать бюджет 2018 года и сформировать дальнейшие этапы развития. Важно, что для внедрения и поддержки системы IT-консультанты не нужны — хватает знаний наших финансистов».

## Agile на практике: рекордные сроки внедрения новой системы планирования

Anaplan стал первым сторонним решением, успешно внедренным в РОЛЬФ — до того в компании использовали только самописное ПО. Опробованные ранее DMS- и BI-системы не отвечали динамике бизнеса компании. Малейшие изменения в бизнес-процессах, появление новых KPI требовали долгих согласований с вендором для внесения изменений в систему. С Anaplan таких проблем не возникло несмотря на то, что техническое задание на внедрение системы не составлялось.

Проект по внедрению начался в июне 2017 года с создания модели обработки фактических данных. Была формализована логика новой системы и выполнена синхронизация данных между Anaplan и 1С. Внедрение Anaplan проходило итеративно, поскольку приходилось учитывать влияние розницы — KPI и требования к процессам часто менялись. РОЛЬФ разработал карту решения для понимания желаемого результата по итогам каждого релиза. Такой подход повысил вовлеченность команды и позволил эффективно обходить все препятствия на пути к успешному внедрению.

Самым сложным моментом, по мнению Александры Озеряновой, было согласование нового подхода к планированию внутри РОЛЬФ: «Мы — децентрализованная и демократичная компания, поэтому сначала нужно было всем «продать» идею внедрения Anaplan. Когда мы достигли в этом консенсуса, начали согласовывать подходы. Например, блок по авто с пробегом переписывали четыре раза, пока он не устроил каждого сотрудника — ведь мы хотели выпустить релиз с максимальной ценностью».

Командный дух и высокая мотивация коллектива позволили РОЛЬФ выполнить проект по внедрению





Anaplan в рекордные сроки. Через 5 месяцев после старта проекта всех аналитиков обучили пользоваться новой системой. К тому моменту модель бюджетирования была готова на 90%, то есть на разработку модели и формирование внутренней экспертизы ушло менее полугода.

## Реализация ключевых бизнес-моделей и выход на стратегический уровень

Наличие собственного центра компетенции Anaplan позволяет РОЛЬФ оперативно реагировать на запросы бизнеса и активно развивать планирование. При этом, система позволяет в любой момент самостоятельно скорректировать расчетные формулы, если того требует изменение бизнеса. Для эффективной работы менеджмента в Anaplan прописали все 358 KPI, по которым в РОЛЬФ оцениваются дилерские центры. Данные по факту подгружаются в систему ежемесячно, а отчеты делаются в разрезе дилерских центров и/или брендов. Регулярный план-фактный анализ позволяет качественно управлять динамикой розничных продаж и понимать перспективы роста.

«В нашем бизнесе нам диктует и производитель, и клиент. Разумно балансируя между ними, нужно быть гораздо быстрее конкурентов. Поэтому нам очень важны скорость принятия решений и гибкость изменения моделей, реализованных в Anaplan. Он позволяет гранулярно изучить динамику продаж и план-факт по отдельным маркам машин, отследить выполнение KPI, что полезно разным департаментам и руководству», — уточняет Александра Озерянова.

Вслед за бюджетированием и план-фактом была реализована модель еженедельного прогнозирования, благодаря чему менеджмент видит, каких результатов

«Я наблюдаю положительную динамику в работе с Anaplan: коллеги всё чаще взаимодействуют с платформой, поступает много запросов на добавление новых отчетов. Все понимают, что Anaplan существенно упрощает жизнь.»

– Анастасия Мосалова, Руководитель группы планирования РОЛЬФ

компания достигнет к концу месяца. Успешно реализован прогноз до конца года, и в планах - разработка модели стратегического планирования с горизонтом 5 лет. Первый мост для выхода на стратегический уровень уже был построен в Anaplan: CAPEX-модель для расчета инвестиционных проектов позволяет РОЛЬФ рассчитывать окупаемость, NPV, NRR и ряд других характеристик по каждому кейсу.

Благодаря Anaplan у РОЛЬФ есть инструмент автоматизации презентаций для совета директоров, аналитики продаж и инвестиционных кейсов. Платформа Anaplan позволяет планировать бюджет компании и получать все необходимые профильные отчеты, включая баланс, отчет о прибылях и убытках,



себестоимость нормо-часа и многие другие, позволяющие составить целостную и своевременную картину эффективности бизнеса.

## От «собираательства» данных к полноценной бизнес-аналитике

С помощью Anaplan РОЛЬФ удалось повысить эффективность использования трудовых ресурсов. Например, у отделов аналитики и финансов высвободилось время для полноценного исследования бизнес-процессов компании. «Теперь рабочее время сотрудников можно перераспределить с технической рутины на решение важных аналитических задач. Многие сотрудники были

«Глобально изменилось доверие к входящей информации, а ее обработка ускорилась многократно. Мы получили все недостающие элементы планирования и анализа бизнеса. Anaplan стал нам другом, которому можно доверять.»

– Александра Озерянова, главный финансовый директор РОЛЬФ

«собираателями» информации: на сбор нужных данных для отчета порой уходил целый день. Например, при подготовке презентаций почти не оставалось времени на проверку корректности данных и ссылок. Теперь аналитическая культура компании поднялась на более высокий уровень», — поясняет Анастасия Мосалова.

В целом компании удалось автоматизировать до 70% рутинных процессов сбора, ввода и обработки финансовых и управленческих данных. Подготовка ежемесячных презентаций проходит в автоматическом режиме: сбор и корректное представление нужных данных на 98% реализованы в Anaplan. Время просчета инвестиционных кейсов сократилось с полутора дней до полутора часов. Существенно упростилась процедура добавления бренда или дилерского центра: вместо трех-четырех недель она занимает несколько часов. Фактические данные по этим и другим объектам подгружаются автоматически, регулярно и в реальном времени — как и новый ассортимент.

С переходом на Anaplan цикл составления годового бюджета РОЛЬФ сократился с трех до полутора месяцев, причем существенно повысилось качество взаимодействия сотрудников и контроль ошибок за счет истории внесенных изменений. Автоматизация бюджетирования улучшила качество бизнеса РОЛЬФ: теперь руководители отдела продаж и отдела сервиса дилерских центров компании целиком сосредоточены на получении прибыли, не отвлекаясь на сбор и анализ данных. В отчетах РОЛЬФ снизилось число логических и расчетных ошибок — формулы, группировка и представление данных в Anaplan исключают их. Платформа Anaplan восстановила стопроцентное доверие к данным, устранив одну из самых серьезных проблем стратегического и операционного управления компании.





# О компании Anaplan

Anaplan — движущая сила новой эры интегрированного планирования. Наше специализированное программное обеспечение на базе запатентованного модуля Hyperblock обеспечивает интеллектуальное совместное планирование в режиме реального времени. Крупные и быстрорастущие компании используют облачную платформу Anaplan, чтобы объединить сотрудников и данные для достоверного планирования и ускоренного принятия ключевых для бизнеса решений. Anaplan — публичная компания с центральным офисом в Сан-Франциско. У нас 20 офисов, 175 экспертных партнеров и более 850 клиентов по всему миру.

Чтобы узнать больше, посетите [anaplan.ru](http://anaplan.ru).