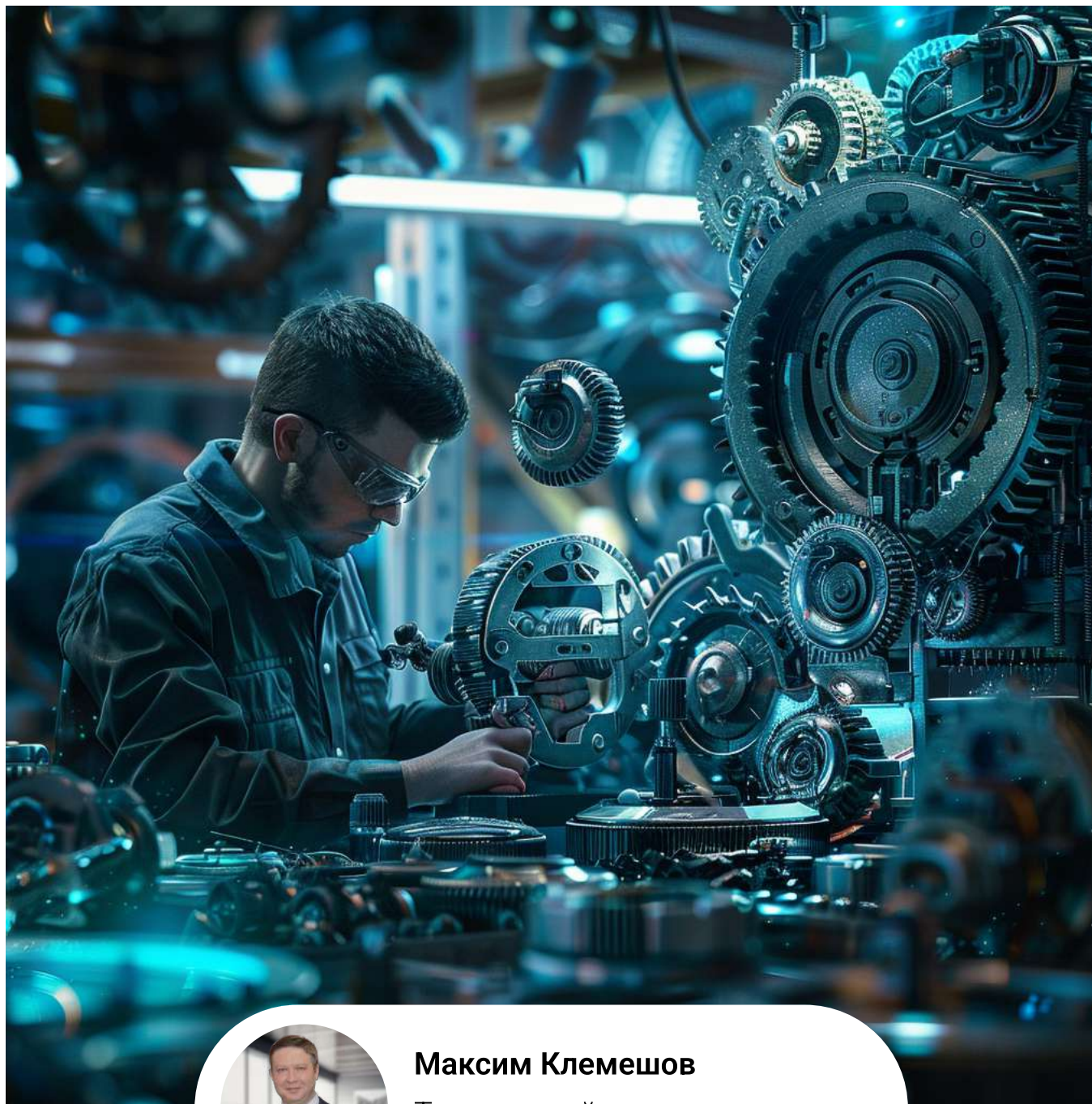


Универсальные КРІ выездного сервиса



Максим Клемешов

Технический директор
по сервису и методолог HubEx

Содержание

Введение	03
Загрузка	05
Финансовые KPI	07
KPI для контроля ресурсов	10
KPI процессов	11
KPI для оценки лояльности клиентов	12
Вебинар	13

Введение

Обычно KPI используют для расчёта бонусов сотрудников. Но на самом деле KPI (Key Performance Indicator) — это показатели эффективности работы организации.

Их также можно рассматривать как систему оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Грамотный специалист на основе изменения KPI за несколько месяцев может сказать, насколько хорошо или плохо чувствует себя ваш бизнес и где есть проблемы, с которыми нужно разобраться. Конечно, для точной диагностики проблем и подготовки рекомендаций одних только KPI недостаточно. Должны быть диаграммы процессов, организационная структура, описание бизнес — модели компании, интервью с сотрудниками. Но в целом предназначение KPI — именно оценка работы организации. Конечно, можно связать KPI и систему мотивации сотрудников.

Но предварительно важно убедиться, что сотрудник действительно в состоянии влиять на показатели, от которых его бонусы зависят.



KPI может быть огромное количество. В принципе, это любые показатели, которые компания считает важными для развития своего бизнеса и контролирует на регулярной основе. Но чтобы не запутаться в огромном количестве цифр, я рекомендую в первую очередь выделять «Универсальные KPI для сервисных организаций». Остальные показатели часто являются просто их производными. Ниже список универсальных KPI:



KPI для оценки эффективности — Загрузка (Utilization)



Финансовые KPI: выручка, себестоимость часа работы, административные расходы, маржинальность, прибыль



KPI для контроля ресурсов: % времени на ремонты, ТО, консультации и другие виды работ



KPI процессов: время выполнения основных процессов и их подпроцессов



KPI для оценки удовлетворённости клиентов: NPS, % повторных ремонтов

Загрузка

Это основной KPI сервиса, что — то вроде КПД (коэффициент полезного действия) сервисной организации. Себестоимость работ и прибыль очень сильно зависит от этого показателя, поэтому поговорим о нем в первую очередь.

Классическое определение загрузки и расчёт

Загрузка — это отношение продуктивных часов к доступным, выраженное в %. Как правило, считается загрузка за месяц или за год, поэтому нужно указать соответствующее количество продуктивных и доступных часов. Продуктивными часами считаются те, которые тратятся непосредственно на выполнение работ, а непродуктивными — время, которое теряется или тратится на подготовку к работам или обучение техников.

Доступные часы — это фактически отработанное техником время, за которое он получил зарплату. В одном месяце 160 рабочих часов, в другом может быть меньше из-за праздников.

Больничные и отпуск также нужно вычесть из доступных часов. Как правило, табель учёта рабочего времени есть в любой организации и сложностей с расчётом доступных в каждом месяце часов не возникает.



Я из своей практики рекомендую относить к продуктивным часам время, оплачиваемое заказчиком, а к непродуктивным — неоплачиваемое. Тогда не возникает сложностей с классификацией и самое главное — можно легко сопоставить выручку и трудозатраты сервиса. Для этого нужно просто умножить выручку за месяц при 100% загрузке на, собственно, загрузку. В идеале полученная цифра должна сойтись с данными бухгалтерии.

Кстати, верно и обратное действие. Чтобы определить загрузку, если вы не вели учёта затраченных часов, можно просто разделить выручку по данным из бухгалтерии на расчётную выручку при 100% загрузке.

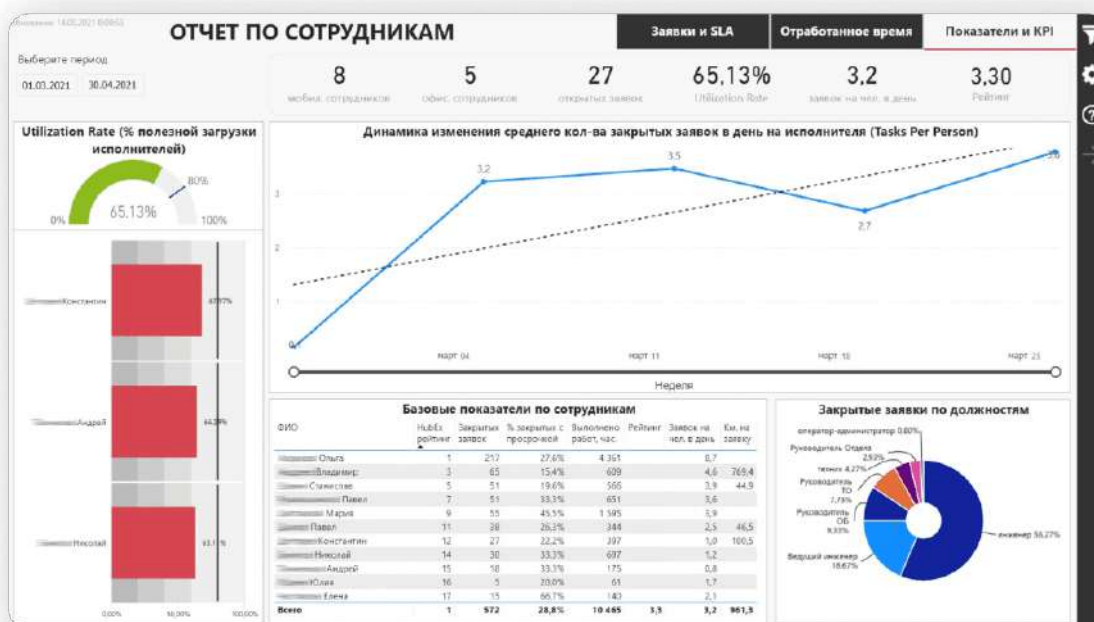
Оценка результатов

Если загрузка 70–80%, то все нормально, если выше 80% — могут быть проблемы со скоростью выезда на ремонты и оценкой сервиса клиентами. Если ниже 50% — как правило сервис работает в убыток и нужно разбираться насколько это обосновано. Но на практике так просто не бывает. Стоимость часа работ по гарантии, платных ремонтов или технического обслуживания может отличаться. Тогда выручку по каждому виду работ нужно считать отдельно, а значит нужно понимать долю продуктивных часов, затраченных на каждый вид работ. Иногда на основе бухгалтерских данных можно и эти доли рассчитать, но, чтобы избежать таких «танцев с бубнами» правильнее вести учёт рабочих часов и загрузки по каждому виду работ отдельно.

Раньше для этого специальный сотрудник в сервисе выписывал часы по каждому акту выполненных работ и вносил в таблицу Excel. По итогам месяца суммировались трудозатраты по каждому виду работ и считалась средняя загрузка сервиса по всем работам.

Сейчас современные FSM-системы (Field Service Management System) позволяют собирать эти данные в автоматическом режиме, экономя время сотрудников и снижая вероятность ошибок.

Время сотрудников – основной ресурс сервисной организации и важно сопоставлять расчёт выручки через трудозатраты и данные от бухгалтерии чтобы быть уверенным, что этот ресурс тратится именно для нужд компании, а не используется в личных целях сотрудников или в качестве скидок при продажах оборудования.



Финансовые KPI

Выручка и прибыль считаются основными показателем работы бизнеса.

Как правило, выручку сервиса считает бухгалтерия по денежным поступлениям от клиентов. Но оценивать работу сервиса по итогам месяца правильнее на основе актов выполненных работ. Если клиент принял работу, но задерживает платежи, это проблема не техников, а руководителя, согласовавшего работу без предоплаты. Работа по снижению дебиторской задолженности должна проводиться в сервисе регулярно и это ещё одна причина сопоставлять трудозатраты и данные бухгалтерии.

Выручка сервиса

Выручка сервиса определяется двумя параметрами:



Продажами услуг сервиса



Ресурсами (часами), которые у сервиса есть

Поэтому если вы видите снижение выручки, это не обязательно означает, что менеджеры плохо продают услуги сервиса. Нужно посмотреть, как изменились трудозатраты на разные виды работ и общая загрузка. Если вы видите, что увеличилось количество часов на гарантию или другие работы, которые оплачиваются ниже платных ремонтов, и при этом загрузка сервиса осталась прежней или увеличилась, то проблема не с продажами, а с недостатком ресурсов (рабочего времени сотрудников).

Себестоимость часа работы

Себестоимость часа работы считается как отношение всех затрат сервиса на выполнение работ к количеству продуктивных часов.

Понятно, что чем выше загрузка сервиса, выше количество продуктивных часов, тем ниже себестоимость. Поэтому себестоимость работ по итогам каждого месяца может отличаться. Тут важно понимать, какие затраты необходимо относить к сервису. Это затраты, связанные с организацией и выполнением работ: зарплата техника, диспетчера и оперативного руководителя, расходы на автомобили, инструменты, аренду помещения сервиса. Расходы на руководство, маркетинг, IT относятся к административным и не должны учитываться в себестоимости работ.

Многие компании не считают себестоимость работ, а при ценообразовании ориентируются на конкурентов.

При таком подходе можно потерять выгодные контракты т.к. непонятно, какая скидка допустима при увеличении объёма работ. Также возникают вопросы с оплатой гарантии. Она должна оплачиваться производителем или отделом продаж по прайсу не ниже себестоимости. Очень часто при увеличении загрузки сервиса на 15–20% себестоимость может снижаться практически в 2 раза.



Поэтому важно поддерживать высокую загрузку, планировать её с учётом сезонных колебаний и иметь контракты с фрилансерами или сервис — партнёрами, чтобы при необходимости использовать их при пиковых нагрузках.

Маржинальная прибыль

Маржинальная прибыль определяется как разница выручки и себестоимости работ. Как правило, маржинальность услуг сервиса довольно высока. 30–40% считается нормой.

Конечно, маржинальность зависит от конкуренции и может сильно отличаться на разных рынках. Надо понимать, что с учётом сложности поддержания высокой загрузки, очень рискованно считать нормальной маржинальность в 5–10%, как при продажах оборудования т.к. легко оказаться в минусе.

При продаже запасных частей такой проблемы нет и в зависимости от стоимости запчастей, канала продаж и конкуренции, наценка может быть и 5%, и 500%. Но у отдела продаж запчастей обычно свой план и свой бюджет.

Чтобы понимать, кто приносит деньги в компанию, а кто их тратит, нужно считать бюджет каждого подразделения отдельно.

Прибыль

Чтобы посчитать прибыль сервиса нужно вычесть из маржинальной прибыли расходы на продажи и администрацию.



Нормальными показателями прибыли в сервисных компаниях по ремонту и обслуживанию техники можно считать показатели прибыли в 15–30% от выручки до вычета налогов. Прибыль сильно зависит от рынка и того, насколько эффективно организована работа в компании.

KPI для контроля ресурсов

О важности отдельного учета рабочего времени на разные виды работ мы уже говорили. Без этих данных невозможно определить причины изменения выручки или прибыли. Не получится сопоставить расчеты по трудозатратам с данными из бухгалтерии. Также важно понимать:



Сколько времени техники проводят в дороге до места работ

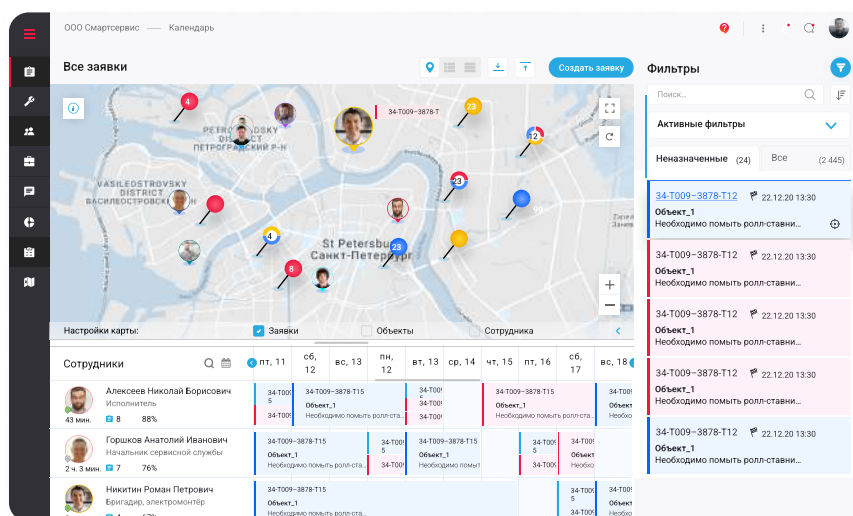


Сколько занимает поддержка продаж и консультации



Выделяется ли время на обучение

Например, для выездного сервиса нормально до 15% времени тратить на дорогу. Если тратится больше, и дорога не оплачивается клиентом — нужно разбираться с этой проблемой

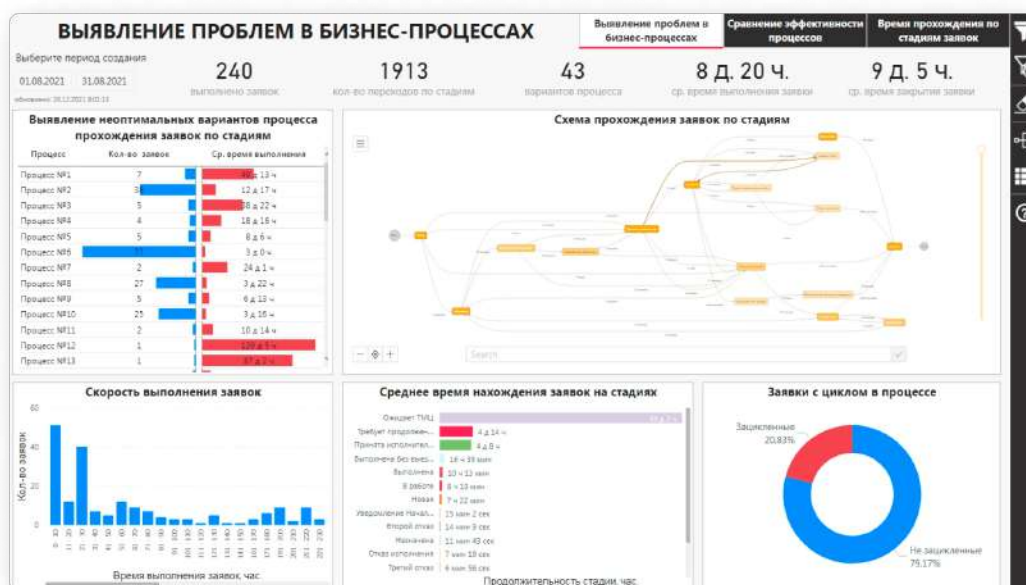


KPI процессов

Время выполнения основного (сквозного процесса) и вспомогательных процессов — ещё один важный показатель.

❗ Основной процесс — это совокупность функций, выполняемых сотрудниками при работе с заявкой от поступления до закрытия. Важно измерять как среднее время выполнения работ по заявке, так и время прохождения отдельных стадий: приёма заявки, назначения исполнителей, выполнения работ, заказа запчастей.

Если установлены нормативы, то не нужно по итогам месяца проверять работу по всем заявкам. Достаточно разобрать просроченные и посмотреть, на каком этапе произошла задержка чтобы сделать выводы. Регулярная работа по этим KPI способствует постоянному совершенствованию организации работы в компании.



КРІ для оценки лояльности клиентов

Есть множество показателей, которые помогают оценить качество сервиса и удовлетворенность клиентов его работой.

Процент повторных ремонтов нужно отслеживать, чтобы вовремя заметить дефекты оборудования или некачественную работу техников. До того, как клиент придет с претензией.



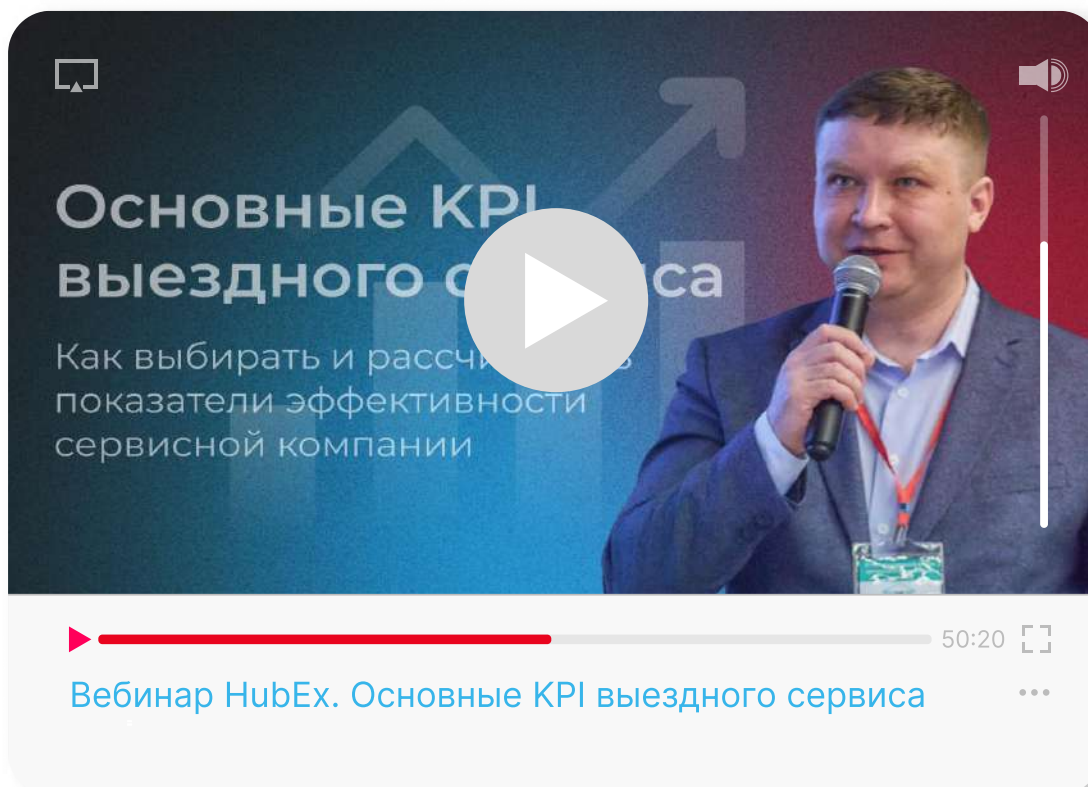
NPS (индекс лояльности или чистой поддержки клиентов) — самый простой и распространённый показатель. Определяется как % промоутеров - % детракторов. Промоутеры — клиенты, которые довольны вашим сервисом и рекомендуют его другим.



Детракторы (критики) — клиенты, открыто выражающие недовольство и распространяющие негативные отзывы о вашей компании.

Считается, что изменение NPS хорошо коррелируется с прибылью компании. Это опережающий показатель. Упал NPS — через пару месяцев стоит ждать снижения прибыли. Поскольку люди чаще всего довольно инертны, важно сразу заметить недостатки в работе и устранить их. Можно не придавать значения небольшому снижению прибыли, но, если одновременно наблюдается снижение NPS, нужно срочно действовать, чтобы не допустить массового оттока клиентов. Вернуть их будет очень дорого и сложно.

Вебинар



Описанные KPI подробно разобраны на вебинаре «Основные KPI выездного сервиса». На вебинаре мы рассказали:



Как оценивать сервисный бизнес с помощью KPI



Как рассчитывать сервисную стратегию и планировать ресурсы



Что поможет повысить эффективность работы компании при оптимальной загрузке и ограниченных ресурсах

Заключение

Перечисленные в статье KPI необходимо ежемесячно контролировать для оценки эффективности работы бизнеса и реализации принятой сервисной стратегии. Без этого невозможно определить все факторы, влияющие на прибыль и NPS, наладить системную работу по улучшению этих показателей.

В рамках одной статьи невозможно раскрыть всю специфику расчёта и использования системы KPI для разных рынков и разных компаний. Но вы можете прислать свои вопросы, заполнив форму ниже, и мы обсудим ваш кейс на вебинаре или в рамках индивидуальной консультации. Также в HubEx есть тренинги для руководителей сервиса и услуги по аудиту сервисных подразделений, разработке сервисной стратегии и сопровождения на этапе её реализации.

Если вы хотите оптимизировать бизнес-процессы сервиса перед автоматизацией, устранить ошибки и «узкие места», рассчитать систему KPI и бюджет для оценки эффективности работы сервиса, провести оценку квалификации сотрудников, изменить систему мотивации или настроить свой сервис под требования ключевых клиентов, буду рад помочь.



Максим Клемешов

Методолог-аналитик HubEx

klemeshov.mg@hubex.ru



[Тренинги и услуги
по настройке
эффективного сервиса](#)