

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ КРІ ДЛЯ СЕРВИСНЫХ КОМПАНИЙ

Рассматриваются особенности измерения показателей эффективности в сервисных компаниях и новые подходы к измерению ключевых показателей эффективности, предложенные зарубежными исследователями.

Ключевые слова: КРІ, ключевые показатели эффективности, сервисная деятельность.

Сервисная деятельность – деятельность, направленная на удовлетворение потребностей людей (как индивидуальных, так и коллективных), путем производства различных услуг. Это одна из самых быстроразвивающихся сфер в мире и России с достаточно большим числом занятого населения, увеличивающегося год от года. Учитывая, что сервисные компании отличаются от производственных компаний, и эффективность в них оценивается несколько иначе, логично предположить, что и ключевые показатели эффективности в таких компаниях будет иметь свои особенности, хотя подчинены общим правилам функционирования экономических систем [4].

В целом, процесс разработки ключевых показателей эффективности для сервисной компании незначительно отличается от разработки КРІ для любой другой компании, так как существуют устоявшиеся методы и способы внедрения данного показателя в работу компании. Рисунок 1 демонстрирует стандартную цепочку разработки ключевых показателей эффективности в компании.

Во время этого процесса руководству и группе по внедрению КРІ важно верно определить такие стратегические понятия как миссия компании, ее видение и ценности. В зависимости от них могут выявляться проблемы либо инициативы, критические факторы успеха компании, которые необходимо будет измерять при помощи разработанных показателей. Учитываются несколько направлений работы, ориентированные как на внешнюю, так и на внутреннюю оценку деятельности. Каждое из направлений тщательно анализируется с целью выявить самые важные показатели деятельности. Важно, чтобы и руководство, и сотрудники компании понимали их значимость и в своей деятельности стремились к их улучшению.

Важно отметить, что современные сервисные компании уходят от простого измерения конечного результата к измерению промежуточных показателей на протяжении всего процесса работы компании, потому что такой подход позволяет компании стать более гибкой и готовой к изменениям, а также ориентироваться на другие показатели эффективности работы, кроме конечного количества клиентов и полученных средств и улучшать их, чтобы добиваться лучших результатов. Но это подразумевает разработку ключевых показателей эффективности для каждого этапа оказания услуги, и количество вариантов КРІ для таких компаний становится

* Овсянникова Анна Андреевна – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, annaovsiannikova@icloud.com.

все больше. Рассмотрим несколько наиболее интересных вариантов разработки КРІ для сервисных компаний, которые были предложены исследователями за последние 8 лет.



Рис. 1. Стандартный процесс разработки ключевых показателей эффективности

Например, тайванские ученые [1] предлагают измерять общую эффективность работы сервисной компании при помощи разработанного ими показателя, основанного на модели В. Зейтхамль и М. Битнер. Это теория разрывов между ожиданиями ключевых участников взаимоотношений: на первом уровне – разрыв между ожиданиями клиентов и восприятием ожиданий руководством компании, на втором – разрыв между восприятием ожиданий руководством и качеством предоставляемых услуг, на третьем – разрыв между требуемыми и существующими стандартами качества услуг, на четвертом – разрыв между качеством услуг и внешней информацией об их качестве, на пятом – разрыв между ожиданиями клиентов относительно услуги и непосредственно восприятием качества во время оказания услуги.

Авторы полагают, что именно последний разрыв может стать основой для разработки ключевого показателя эффективности сервисной компании – а именно возможностью компании удовлетворить ожидания клиента. Чем выше этот показатель, тем больше вероятность, что клиент окажется доволен оказанными услугами и вернется в компанию. Для измерения этого показателя разработана формула:

$$KPI = (M_{GAP} - L) / M_{GAP} - \xi GAP(q) [1, с. 12],$$

где M_{GAP} является медианой показателя удовлетворенности ожиданий клиента; L – минимальный лимит удовлетворенности сервисом; $\xi GAP(q)$ – процентильный эквивалент показателя удовлетворенности ожиданий клиента.

Этот показатель должен быть равен или больше 1 – это свидетельствует, что компания предоставляет услуги удовлетворительного для клиента качества. Удовлетворенность клиентов в этой теории измеряется при помощи повторяющихся опросов потребителей услуг, которые позволяют им оценить сервис в количественных показателях. Минусом подобного подхода может являться то, что он оценивает только удовлетворенность от конечного результата, т.е. уже от оказанной услуги, и оценивает весь процесс в целом.

Р. Нагеле в своей статье предлагает использовать следующие единичные показатели эффективности сервисной деятельности: количество обработанных заявок за определенный период времени, которые могут быть использованы, например, в измерении эффективности работы служб поддержки, либо колл-центров. Далее, продолжительность оказания услуги, от обращения клиента в компанию до завершения всего процесса (этот показатель позволяет выявить наиболее длительные и затратные процессы и попытаться ускорить их, либо упростить) [2]. Также может быть использован показатель отношения общего количества обратившихся клиентов к количеству клиентов, доведших процесс оказания услуги до конца (это позволяет выявлять ступени, на которых клиент чаще всего отказывается работать с компанией и иногда даже находить причины такого решения).

Этот подход интересен тем, что позволяет оценить определенные этапы оказания определенной услуги. Таким образом, КРІ будут разработаны для каждого процесса отдельно с учетом его особенностей, а позже их можно будет использовать при общей оценке эффективности работы. Схема разработки КРІ в таком случае представлена на рис. 2.

Дополнительно могут быть разработаны КРІ для каждого специалиста в зависимости от рода его занятий. Конечно, проведение измерений в таком случае будет требовать больших интеллектуальных и временных затрат, но позволит получить всестороннюю оценку деятельности компании и ее сотрудников.

Еще одним интересным показателем эффективности работы компании может стать уровень потребительской ценности, который увеличивается или уменьшается в зависимости от действий компании [3]. Потребительская ценность услуги увеличивает стоимость конечного продукта, создает конкурентное преимущество для компании и способствует повторному обращению клиентов. При оценке данного показателя используются так называемые «ценностные карты», которые в количественном выражении показывают разрыв между стоимостью услуг по оценке клиентов и их реальной себестоимости. Разрыв между этими показателями считается оценкой качества услуги, и, чем он больше, тем выше клиенты оценивают качество сервиса. В нем учитывается стоимость услуги и стоимостная оценка преимуществ, которые клиент получает, если воспользуется ей.

Этот показатель может использоваться как дополнительный показатель эффективности работы компании, демонстрируя, как изменяется оценка сервиса при, например, внедрении новых процессов, переобучения персонала, внедрения новых технологий и так далее. Также этот метод хорош тем, что может предоставить ценностную оценку различных услуг, предоставляемых компанией, в сравнении.



Рис. 2. Схема разработки KPI по процессу оказания услуг

Каждый из предложенных методов требует разработки системы показателей и их измерения, а это требует затрат времени и ресурсов компании. Следует учитывать и то, что в деятельности любой сервисной компании, необходимо ориентироваться на предложенные в ходе длительных изысканий существующие показатели, но при этом нельзя отказаться от разработки собственной системы измерения качества работы в зависимости от предлагаемых услуг и сферы деятельности компании.

Список использованной литературы

1. Pan J. Developing a new key performance index for measuring service quality / J. Pan, T. Kuo // *Industrial Management & Data Systems journal*. – 2010. – № 6. – P. 823–840.
2. Nágele R. Quality and service management. Process for improving the productivity of service provisioning / R. Nágele, F. Kicherer // *Annual SRII Global Conference*. – P. 760–767.
3. Setijono D. Customer value as a KPI and Key Improvement Indicator / D. Setijono, J. Dahlgaard // *Measuring business Excellence journal*. – 2013. – № 2. – P. 44–61.
4. Атанов А. А. Исторический контекст понятийных оснований экономических систем (на примере «Капитала» К. Маркса) / А. А. Атанов // *Историко-экономические исследования*. – 2018. – Т. 19, № 2. – С. 167–181. – DOI: 10.17150/2308-2588.2018.19(2).167-181.