



Урок 6-3. Формализация бизнеса и процессов. SLA и KPI

2021



SLA процессов

SLA (service level agreement) – это правила, согласно которым подразделение производит свой продукт для внутренних и внешних клиентов. Например:

- Отдел аналитики готовит отчет по KPI процессов учебному департаменту еженедельно к 12-00 понедельника.
- Департамент снабжения пополняет склад по заявке директора производства не позднее 3х рабочих дней со дня поступления заявки.
- Департамент маркетинга выдает формирует корректировку прогноза поступления лидов департамента продаж и ИТ:
 - В течение 1 рабочего дня по запросу.
 - Ежемесячно на следующий календарный месяц не позднее чем за 12 дней до его начала.
- Обработка заявки клиента совершается в течение 4х минут с 9 до 21-00 Мск, и 5 минут с 21-00 до 9-00Мск.

Чем больше SLA в компании, тем:

1. Меньше амплитуды в качестве конечного продукта.
2. Меньше нужно трудозатрат менеджеров на «ручное руководство».

Разрабатывает SLA руководитель подразделения исполнителя на основе требований к результату подразделений-клиентов.

Утверждает SLA административный руководитель, в чьем подчинении обе стороны после согласования сторонами.

SLA необходимо разрабатывать всем процессам на любой стадии, т.к. именно SLA отражает конструкцию процесса.



KPI процессов

KPI – это ключевые показатели эффективности процессов. По ним, и только по ним можно судить об эффективности производства и продаж продукта! Это может быть:

- В 95% случаев:
 - Стоимость производства или обработки единицы продукта или субпродукта
 - Производительность процесса или юнита (должности, сервиса)
 - Объем продукции (продажи – это тоже объем продукции процесса Продажи)
 - Финансовые результаты (выручка, валовая маржа, EBITDA, ЧП, и рентабельности на их основе)
 - Соблюдение SLA процесса
- Редко
 - Любые другиеorfанные показатели процесса

Все KPI – **в операционной модели и финплане! Больше ничего не нужно!**

Есть 2 подхода:

1. Выделять результирующие показатели (стоимость единицы, объемы, КПД) – обычно это делают для мониторинга эффективности процесса. Такие KPI – постоянные.
2. Выделять показатели, влияющие на результирующие (производительность, стоимость субпродукта и т.д.) – обычно это делают для мониторинг эффективности проектов, нацеленных на улучшение результирующих показателей. Т.е. наблюдаем факторные показатели.

KPI процессов формирует владелец процесса или владелец операционной модели, и утверждает операционный (генеральный директор).

В мотивацию владельцу процесса выносятся те KPI, которые влияют на целевую функцию:

1. Когда нам нужно выжать прибыль – это себестоимости промежуточные
2. Когда объемы – тогда сами объемы и производительность.

Пример KPI платформенного подразделения Ютинет.Ру

Основные параметры бизнеса

- Выручка/товарооборот (М. Уколов)
- Валовая прибыль (гросс-маржа) (М. Уколов)
- Расходы (М. Уколов)
- EBITDA (М. Уколов)
- Чистая прибыль (СД, Акционеры, М. Уколов)
- Размер инвестиционной программы (М. Уколов)

Основные показатели эффективности бизнес-процессов

1) Формирование офферов:

- Количество офферов собственной ТК (Золоедов Андрей)
- Качество офферов собственной ТК (Золоедов Андрей)
- Фронт-маржа собственной ТК (Уколов Михаил)
- Количество офферов сторонних ТК (Брусникин Владимир)
- Качество офферов сторонних ТК (Брусникин Владимир)

2) Производство контента (Глушков Алексей) :

- Стоимость производства карточки
- Стоимость привязки оффера к карточке
- Количество произведенных карточек
- Количество привязанных офферов

3) Получение заказов (Елизаров Влад):

- СРО (общий и каналные)
- Количество заказов (общее и по каналам)
- Доля постоянных клиентов

4) Обработка заказов (лиды, заказы) (Русаков Саша) :

- Стоимость обработки 1 заказа, переданного в ТК
- Качество обработки заказов, % (верхнее качество)

5) Закупка (Андрей Золоедов) :

- Качество закупки (1- % незакупаемых позиций)
- Стоимость закупки на 1 заказ
- Доля склада в продажах
- Оборачиваемость склада
- Бэк-маржа

7) Логистика (Орлов Михаил):

- Стоимость логобработки 1 заказа
- Логистическое качество

8) Денежная логистика (Рыбалов Олег)

- Размер дебиторской задолженности агентов
- Стоимость денежно-документальной логистики на 1 заказ

Владельцы внутренних промежуточных продуктов

В каждом «большом» процессе есть много разных подпроцессов.

У каждого из них есть свой владелец, который формирует SLA и KPI подпроцессов.

		Коммерческий директор	результат	<u>Продажи</u>	
			упр. параметр	- Средняя цена продажи контракта	
KPI	Продажи		результат	<u>Заклученный контракт на результат по математике</u>	Заклученный контракт
KPI	Маркетинг	Рук. Отд. Маретинга	результат	<u>Привлечение лида</u>	Привелченный лид
KPI	КЦ	Рук. Отд. Продаж	результат	<u>Дожатие лида до контракта</u>	Дожатый лид
			результат	- Продавец, чистый ресурс, ч	
			упр. параметр	- Продавец, полный ресурс, ч в месяц	
			упр. параметр	- Продавец, доля времени, которе продавец работает	
			упр. параметр	- Продавец, цена с налогами, мес	
KPI			упр. параметр	- Трудозатраты на лид	
			упр. параметр	- Конверсия в заклученные из лидов	
			результат	- Максимальное кол-во контрактов в мес	
		Рук. Отд. Продаж	результат	- Расход на связь на 1 контракт	
		Рук. Отд. Продаж	упр. параметр	- Объем расхода телефонной связи на лид, мин	
		Сисадмин	упр. параметр	- Цена минуты связи	
		Рук. Отд. Продаж	упр. параметр	- Объем смс на лид	
		Сисадмин	упр. параметр	- Средняя цена смс	



Спасибо за внимание!