



Конкуренция на рынке услуг эксплуатации: как выиграть бизнес-сражение?

В силу известных причин 2015 год открывает период новых экономических реалий, которые потребуют как адекватных ситуации управленческих решений, так и корректировки привычных принципов ведения бизнеса, в том числе, в отрасли управления недвижимостью.

Представленный материал кратко рассматривает ключевые принципы концепции управления жизненным циклом услуги и соответствующие технологии их реализации, кото-

рые могут существенно усилить конкурентоспособность компаний, работающих в сфере предоставления эксплуатационно-сервисных услуг. При этом основными источниками конкурентоспособности становятся прецизионные инструменты создания добавленной стоимости (*Value Added*) как для бизнеса самой эксплуатационной компании, так и для бизнеса потребителя эксплуатационных услуг.

Конкуренты стучатся в двери Ваших клиентов...

На начало 2015 года конкуренцию на рынке эксплуатационно-сервисных услуг в отечественной отрасли недвижимости можно охарактеризовать как непрерывное и возрастающее по накалу борьбы бизнес-сражение за новые контракты, а также за продолжение существующих. Участники этого сражения весьма разнообразны – по масштабу, отраслевой специализации, «административному ресурсу», профессиональным компетенциям и образованию, по стратегии работы на рынке, по доступности финансирования и другим бизнес-характеристикам.



Общий вектор развития рынка эксплуатационного сервиса

В глобальном контексте все поставщики услуг стремятся существенно увеличить доходы за счет расширения номенклатуры объектов эксплуатации и видов эксплуатационно-сервисных услуг, адаптируясь, таким образом, к конкурентной окружающей среде.

Эксплуатационные, управляющие и сервисные компании вынуждены конкурировать с сервисными службами производителей инженерного оборудования за счет расширения технических компетенций и повышения своего статуса до уровня мультибрендовых поставщиков услуг эксплуатации.

Представители производителей оборудования совершенствуют процессы обслуживания, рассматривая сервисное обслуживание уже не как необходимые издержки в дополнение к их основной деятельности, а как стратегический центр прибыли.

В целом все понимают, что «выпавшие» из сферы внимания эксплуатационные услуги моментально подхватят конкуренты, которые более чем желают расширить свой бизнес.

Ситуация высокой конкурентной среды среди поставщиков услуг приходится весьма кстати



потребителям услуг, особенно с распределенной корпоративной структурой, которые имеют больше возможностей для выбора оптимального варианта поставки услуг. Политика корпоративных потребителей услуг эксплуатации недвижимости сегодня состоит в получении существенных выгод от «эффекта масштаба» при консолидации своих эксплуатационных издержек на

очень ограниченное количество поставщиков.

Описанная выше ситуация в целом отражает современную распространенную практику предоставления потребителям интегрированных услуг самого широкого спектра (*Integrated Facilities Management*), как приоритетный элемент современной конкурентоспособности поставщиков услуг эксплуатации.

■ Слово и дело...

Современная конкуренция требует не просто предложения лучшего сервиса, но и обеспечения лучшего сервиса. Месяцы и годы напряженных усилий по поддержанию высокого уровня обслуживания клиентов могут быть полностью скомпрометированы только одним неудачным случаем. Сам по себе такой факт может и не иметь значения для конкретного потребителя услуг, но для поставщика услуг он может открыть дверь конкурентам, которые

обязательно попробуют в нее войти. Предотвращение таких проблем должен обеспечить постоянный мониторинг уровня качества эксплуатационного сервиса на соответствие требования потребителей. При этом практика предоставления услуг должна не только давать потребителю чувство удовлетворенности, но обосновывать необходимость продолжения контракта данными такого аналитического мониторинга.

■ Кто владеет информацией...

Существенным элементом конкурентоспособности в поставке эксплуатационно-сервисных услуг является всестороннее знание физической инфраструктуры, бизнеса и потребностей клиента. С ростом масштаба эксплуатационной компа-

нии и приходом новых специалистов, возникает проблема сбора, хранения и обработки многопараметрических данных об объектах эксплуатации таким образом, чтобы нужная информация была доступна нужным специалистам в нужном месте.

■ Дьявол – в мелочах и деталях...

Еще более остро проблема качественной информации стоит при реализации главного конкурентного лозунга рынка эксплуатации – больше качества при меньшей цене. С одной стороны, победа на конкурентном рынке требует повышения качества услуг, что естественно требует соответствующего роста их стоимости. С другой стороны рынок диктует необходимость снижать стоимость услуг до конкурентного уровня. Результатом взаимодействия на стоимость эксплуатации двух противоположных по направлению тенденций является уменьшающаяся вплоть до возможного исчезновения разни-

ца между доходами и издержками бизнеса по поставке эксплуатационно-сервисных услуг. Например, простая утеря гарантийных документов на отказавшую деталь или разнарядка неквалифицированного рабочего на выполнение работ по замене сложного элемента могут перевести финансовый результат из категории «прибыль» в категорию «убыток». В такой ситуации подход к управлению издержками должен реализовываться на очень детализированном уровне информации, что даст уверенность в точном позиционировании результата на шкале доход-убыток.



Оружие победы...

Таким образом, можно уверенно свидетельствовать факт того, что применение старых и хорошо «обкатанных» подходов, которые могли



обеспечивать конкурентные преимущества в борьбе за новые контракты на эксплуатационно-сервисное обслуживание - бесперспективно. Конкурентная борьба на рынке эксплуатации вышла на новый концептуальный уровень, который требует применения новых инструментов максимизации конкурентоспособности. Как обычно, максимальную экономическую ренту в новых условиях получают те компании, которые оперативно скорректируют свои подходы и введут в свой арсенал высокоточное оружие конкуренции нового поколения, в том числе, – методику управления жизненным циклом услуги и информационную технологию управления услугами.

Управление жизненным циклом услуги: практические принципы и информационные технологии создания добавленной стоимости (Value Added)

Методика управления жизненным циклом услуги (*Service Lifecycle Management - SLM*) фактически состоит в а) получении правильных исходных данных и б) концентрации на правильных деталях для улучшения услуги и управления прибыльностью сервисного бизнеса.

В высоко конкурентной отрасли услуг эксплуатации недвижимости модель SLM является весьма результативным инструментом безусловного конкурентного лидерства. Основные положения модели представляют собой четкую дорожную карту, прежде всего, для тех эксплуатационно-сервисных компаний, которые ориентированы на применение профессиональных информационных технологий, поддерживающих процесс управления жизненным циклом услуг. При этом фундаментальной идеей SLM-модели является не просто качественное или эффективное выполнения услуги, а обеспечение добавочной стоимости (*Value Added*) для бизнеса поставщика услуги.

Рассмотрим кратко основные практические тезисы применения SLM-модели на базе автоматизированной информационной системы управления услугами эксплуатации



ValMaster™ FM/ServiceDispatcher





■ Принцип 1. Реагирование на каждое обращение о помощи

Каждое обращение потребителя услуг для эксплуатационной компании представляет собой возможность увеличить его удовлетворенность/лояльность и получить новую заявку на услугу или работу с соответствующей оплатой. Многие компании могут обеспечить прирост стоимости бизнеса просто за счет того, что для всех работников будет доступна вся история обращений потребителя услуг независимо от их природы. Таким образом, каждый сотрудник эксплуатационной компании сможет получать полную картину всех прошлых потребностей клиента.

Путем автоматизации процедур приема и обработки заявок на услуги, а также автоматизации мониторинга жизненного цикла заявок с уведомлением клиента об изменении их статусов, эксплуатационная компания гарантирует безусловную регистрацию и организацию выполнения заявок строго в соответствии с установленными процедурами и временными рамками. Более того, если поставщик услуг проактивно прогнозирует проблему или потребность, клиент в яв-

ном виде ощущает ценность контракта на эксплуатационное обслуживание за счет того, что его проблемы предотвращаются, а не устраняются по факту реализации в режиме тушения пожара. Для клиента такой подход безусловно добавляет стоимость бизнесу (*Value Added*).

Для самой эксплуатационной компании такой проактивный подход может сократить необходимость дорогостоящих и разрушительных аварийных работ, обеспечив тем самым также добавленную стоимость (*Value Added*) своему бизнесу.



ValMaster™ FM/SD



Процесс подачи, приема, регистрации и мониторинга состояния заявки с уведомлением клиента (e-mail, SMS) полностью автоматизирован. Для диспетчерского и линейного персонала доступна в on-line режиме оперативная сводка об истории взаимоотношений с каждым клиентом.

■ Принцип 2. Уменьшение непроизводительных действий в диспетчерской и фронт-офисе

Для того, чтобы увеличить эффективность обработки поступающих обращений, все сотрудники фронт-офиса эксплуатационной компании должны иметь централизованный доступ к базе знаний о проблемах и услугах по их решениям. Быстрый доступ к информации, которую необходимо найти для подготовки ответа клиенту, делает производственное время сотрудников более продуктивным, обеспечивая тем самым дополнительную стоимость бизнеса для эксплуатационной компании.

Если клиент может самостоятельно найти решение своей проблемы или получить ответ на свой вопрос, его удовлетворение будет реализовано при существенно меньших издержках со стороны эксплуатационной компании, так и с его стороны, что создаст (*Value Added*). Система автоматизированных сообщений клиенту также

сокращает расход ресурсов эксплуатационного сервиса, одновременно поддерживая высокий уровень удовлетворенности клиента.



ValMaster™ FM/SD



Система имеет встроенную базу знаний, включающую самую разнообразную информацию – от технических данных и характеристик объектов эксплуатации до прайс-листов на конкретные работы и услуги. Объектно-ориентированная библиотека эксплуатационной документации позволяет хранить электронные образы документов, генерируемых на всех стадиях жизненного цикла недвижимости – от проектной документации до эксплуатационной документации. При этом каждый документ имеет



объектные связи с процессом, соответствующей позицией оргштатной структуры, объектом эксплуатации.

Встроенная система обратной связи позволяет направлять в Личный кабинет клиента различные сообщения, касающиеся уровня и условий предоставления услуг эксплуатации, в том числе, о проводимых ремонтах, об отключении коммунальных ресурсов, об остановке лифтов и т.д. Также в Личном кабинете клиента автоматически ведется журнал всех заявок с указанием их статусов. При включении работы или услуги по заявке в календарный график работ клиенту автоматически направляется уведомление о времени прибытия специалистов, а также в целях безопасности – фотографии исполнителей.

Имеется настраиваемая система уведомления клиента (e-mail, SMS) о критических событиях и изменениях в системе управления заявками.



■ Принцип 3. Предотвращение заявок на выполнение контрактных услуг (или снижение их критичности)

Обеспечение потребителей эксплуатационных услуг широким доступом к информации, касающейся непосредственно продукции эксплуатационного сервиса, может предотвратить много обращений в службу приема и обработки заявок. Если проблема может быть устранена без направления технического специалиста, издержки соответствующих трудозатрат и накладные расходы могут быть сэкономлены.

Предотвращение аварийных обращений за счет выполнения работ планового технического обслуживания или ремонтов способствует удовлетворению клиента при меньших потребностях в необходимости срочного реагирования.

Часть обычных обращений клиентов также может быть предотвращена за счет хорошо спланированных работ регулярного технического обслуживания, инспекций и регистрации показателей расхода ресурсов.

Если соответствующий технический специалист будет снабжен правильной информаци-

ей о клиенте и сроке выполнения предстоящих сервисных работ, то можно «убить двух зайцев» – выполнить проактивно эти работы и предотвратить вероятные обращения за сервисом. Все это сформирует добавленную стоимость (*Value Added*) для бизнеса эксплуатационной компании.



ValMaster™ FM/SD

В системе имеется мощный профессиональный инструмент календарного планирования регулярных осмотров, работ технического обслуживания и ремонтов, а также необходимых трудовых и материальных ресурсов. На уровне производственного управления эксплуатацией при составлении календарного графика работ планировщик визуально видит текущие и предстоящие работы (на диаграмме Ганта) и, в случае целесообразности, объединяет их в одном наряд-заказе.



■ Принцип 4. Выполнение заявок на услуги в соответствии с их оплаченной критичностью

Поступающие заявки на выполнение услуг следует ранжировать по приоритетам в соответствии не только с потребностями клиентов, но также в соответствии с «ценностью» клиентов и оплаченными ими уровнями обслуживания. Конечно, никто не имеет цели оставить клиентов с их проблемами, но условия договоров на эксплуатационные услуги должны обеспечивать адекватное оплаченному уровню обслуживания распределение приоритетов использования ограниченных эксплуатационных ресурсов для каждого конкретного потребителя услуг.

Клиенты, которые непрерывно требуют немедленной реакции на их запросы, что выходит за рамки их текущих контрактных уровней обслуживания, должны изменить контрактные условия и перейти на более высокий уровень обслуживания с соответственно более высокой оплатой. Таким образом, ранжирование приоритетов заявок на услуги обеспечивает получение сервисному бизнесу добавленную стоимость (*Value Added*).

Заявки на услуги, которые имеют тенденцию отклонения от установленных параметров соглашения об уровне сервиса или не могут быть выполнены в рамках такого соглашения, должны быть своевременно идентифицированы с уведомлением соответствующих сотрудников, кото-

рым необходимо предпринять меры по устранению конфликта.



ValMaster™ FM/SD

В системе имеется интерфейс автоматического присвоения приоритетов и уровней обслуживания. Для каждого объекта эксплуатации предусмотрена установка одного из пяти уровней обслуживания. В рамках каждого уровня обслуживания предусмотрены пять уровней критичности (приоритетов). Для каждой услуги в рамках выбранного уровня обслуживания можно назначить соответствующие временные параметры реакции и выполнения услуги.

При выполнении конкретной услуги в системе автоматически фиксируются заданные и фактические параметры выполнения услуги. Отклонившиеся от рамок соглашения об уровне обслуживания услуги визуально выделяются на рабочем интерфейсе диспетчера. Аналитическая статистика по выполнению параметров соглашения об уровне обслуживания обеспечивает возможность оценки работы сервисной службы в различных разрезах.

■ Принцип 5. Выполнение услуг с первого раза

Выполнение каждой заявки на услуги с первого раза (без переделок) может снизить количество вызовов (на повторные работы) и увеличить удовлетворенность клиента до полного комфорта.

Очевидно, что устранение проблемы с первого раза требует наличие правильного технического специалиста с правильными знаниями, с правильными запчастями и инструментами, с правильными данными о клиенте и правильной информацией о предмете проблемы.

Если у технического специалиста есть заранее составленный перечень проблем и дей-

ствий по их устранению, инструмент и материалы, он имеет все шансы выполнить работы правильно.

Если у технического специалиста есть эксплуатационная и сервисная история инженерного оборудования, он сможет более точно диагностировать причину проблемы и надежно ее устранить.

Процедура закрытия заявки должна обеспечивать подтверждение того, что клиент оценивает услугу, как выполненную в соответствии с его заявкой.



ValMaster™ FM/SD

В системе реализован полный процесс управления наряд-заказами, который предполагает свыше 10 различных статусов работы или услуги. Предусмотрена возможность возврата наряд-заказа из статуса «выполнено» в статус «на выполнении», если контроль качества выявит необходимость переделок.

При формировании наряд-заказов создается перечень рабочих процедур, которые должны быть выполнены.

Процедура закрытия наряд-заказа предусматривает возможность подтверждения клиентом факта выполнения услуги.

Также имеется система обратной связи с клиентом, который в своем Личном кабинете может оценить выполненную услугу по 8 параметрам. Аналитический отчет по



параметрической оценке выполнения работ обеспечивает объективную основу для работы по целевой корректировке профессиональных качеств технического персонала.

Принцип 6. Технические специалисты должны работать продуктивно, а не быть просто занятыми

Технический специалист является критической фигурой не только для решения проблем клиента, но также для поддержания эксплуатационной истории и обеспечения правильных данных для формирования счета за выполненные работы и услуги.

Снижение времени работы технического специалиста с бумажными документами за счет автоматизации позволяет ему выполнить больше услуг, снизить сверхурочные издержки – в целом, повысить производительность труда за счет грамотного календарного планирования работ.

Мобильные технологии и доступ к необходимой информации могут существенно снизить время, которое технический специалист традиционно тратит на телефонные переговоры по уточнению параметров предстоящих и текущих работ.

Возможность оперативного изменения календарного графика работ в реальном времени с оперативным уведомлением исполнителя – еще один способ сделать работу технических специали-

стов более производительной, создав тем самым добавленную стоимость (*Value Added*).



ValMaster™ FM/SD

Реализованные в системе web-приложения позволяют техническим специалистам в on-line режиме: получать наряд-заказы, проводить фотофиксацию проблемных элементов, вести историю эксплуатационных действий, получать данные истории эксплуатации, получать технические данные по объектам эксплуатации, формировать непосредственно на месте смету на необходимые работы и услуги с использованием текущих прайс-листов.

Процесс календарного планирования работ и услуг позволяет управлять производственным и обеспечивающим временем по каждому наряд-заказу, что приводит к повышению производительности труда исполнителей до трех раз.



■ Принцип 7. Конвертация заявки на услуги в дополнительные продажи

Компании, имеющие линейный персонал, натренированный узнавать возможности для продаж, может добавить существенный новый источник дохода благодаря тому, что для такого персонала легко конвертировать возможность в продажу.

Технические специалисты по оказанию услуг, которые знают об окончании контракта, обновляют его и предлагают дополнительные продукты, могут увеличить не только удовлетворенность потребителя услуг, но оборот от продаж.

Сервисные техники, которые устраняют проблему на конкретном оборудовании вероятно могут не посмотреть на другую систему для того, чтобы идентифицировать возможность дополни-

тельной продажи, но если они будут проактивно замечать такие возможности в ходе своей работы, они могут открыть новые наряд-заказы для своей компании.

Здесь важна хорошая коммуникационная подготовка технических специалистов, чтобы дополнительные продажи не выглядели навязыванием дополнительных платежей. Как и в услугах профессионального автосервиса, клиент должен получить убедительную рекомендацию от специалиста и «сам» принять решение о необходимости следования таким рекомендациям – конечно, с соответствующей оплатой услуг.

■ Принцип 8. Конвертация услуги в деньги, не теряя времени

Одним из лучших способов увеличить доходность сервисной деятельности является предоставление техническим специалистам возможность создавать счета на выполнение дополнительных работ прямо на месте, начиная тем самым процедуру оплаты немедленно.

В дополнение к услугам, оплаченным ранее, технический специалист может получить от клиента согласие на дополнительный платеж непосредственно во время выполнения работы.

Для того, чтобы создать счет на новую дополнительную услугу прямо «в поле», необходим непосредственный доступ к информации о содержании контракта, гарантийных обязательствах, эксплуатационной истории, истории заявок, информации о клиенте. Таким образом, за счет оперативного формирования счета на услугу можно избежать непроизводительных затрат на телефонные и личные обсуждения проблемы, что увеличит денежный поток сервисной компании.

Следует отметить, что создание счета с некорректными данными может быть худшим вариантом, по сравнению с выпиской счета в офисе, так как за этим может последовать существенная трата ресурсов на выяснение истинных параметров услуги и ее оплаты. Внимание к деталям – главное условие для получения Value Added за счет формирования счетов на услуги «на лету».



ValMaster™ FM/SD

Реализованные в системе web-приложения позволяют техническим специалистам в on-line режиме получать данные истории эксплуатации, получать технические данные по объектам эксплуатации, формировать непосредственно на месте смету и счет на необходимые работы и услуги с использованием детально разработанных прайс-листов.

■ Принцип 9. Остановка «утечек» дохода

Потери дохода имеют место, когда клиенты не оплачивают услуги, за которые они должны платить. Поэтому производственная политика

эксплуатационной компании должна быть достаточно твердой - обеспечить клиенту без дополнительной оплаты выполнение всех услуг, которые



перечислены в контракте, но не более того. В противном случае эксплуатационная компания просто оставляет свои деньги «на столе у клиента».

Без оперативного доступа к информации о том, является ли услуга платной или нет, она, как правило, выполняется бесплатно. Утечки дохода данного типа весьма трудны для идентификации после того, как они произошли, потому что они небольшие по размеру, их очень много и работа по их идентификации весьма затратна.

Аналогичная ситуация и с гарантийными обязательствами. Если информация о гарантиях оперативно не доступна техническому специалисту, то, как правило, замена гарантийной детали выполняется за счет эксплуатационной компании.

Системный подход может обеспечить выгоду от возмещения «мелких карманных расходов» и потерь дохода путем обеспечения идентификации и исключения работ, выполняемых без обоснования. Выполнение данного принципа внесет свою лепту в увеличение Value Added бизнеса эксплуатационной компании.



ValMaster™ FM/SD



Реализованные в системе web-приложения позволяют техническим специалистам в on-line режиме получать данные по условиям договора на эксплуатационные услуги, гарантийные параметры по объектам эксплуатации.

■ Принцип 10. Углубление взаимоотношений с клиентами

Удовлетворение потребителей услуг максимально важно для выстраивания долгосрочных отношений. И это хороший бизнес, потому что это ведет к большей прибыльности за счет удержания клиентов и возобновления новых контрактов.

Движение от позиции во взаимоотношениях «сломалось-починим» к позиции доверенного консультанта и поставщика добавленной стоимости (*Value Added*) происходит при проактивном отношении к проблемам клиента, которое в идеальном случае должно устранять проблему до того, как клиент узнает о ее существовании.

Для отхода от позиции «сломалось-починим» эксплуатационная компания должна большее внимание уделять плановому техническому об-

служиванию, методам предиктивной эксплуатации, анализу надежности/отказов для улучшения будущих проектов. При таком подходе потребитель услуг получает то, что он ценит больше чем быстрый ремонт по звонку: непрерывную доступность инженерного оборудования зданий и сооружений.



ValMaster™ FM/SD



Алгоритм обработки результатов выполнения заявок реализует функцию сбора данных об отказах для оценки параметров надежности в соответствии с ISO 14224 (*Collection and exchange of reliability and maintenance data for equipment*).

■ Принцип 11. Использование проактивного менеджмента

За счет повышения визуализации результатов сервисного бизнеса эксплуатационная компания может добиться лучшего контроля, найти узкие места и принять лучшие управленческие решения. С улучшенной информацией и инструментами, компания может переключиться на проактивный менеджмент базируясь на информации в реальном времени. В отличие

от реактивного менеджмента, который основывается на отчетах, показывающих историю случившихся фактов, результаты проактивного менеджмента проявляются в виде высоких оборотов и сниженных издержек, улучшении прибыльности как от доходов, так и от расходов, создавая тем самым добавленную стоимость (*Value Added*).



ValMaster™ FM/SD

Система предоставляет пользователю мощный инструмент аналитической статистики, обеспечивающий принятие максимально обоснованных управленческих решений. Более 60 стандартных отчетов показывают работы системы управления работами и услугами в различных разрезах и с различными степенями обобщения.

Специальное web-приложение для проведения осмотров и мониторинга технического состояния позволяет в режиме реального времени формировать данные о потенциальных отказах конструктивных элементов и инженерного оборудования. В результате проактивное управленческое решение может быть принято еще до возвращения технического специалиста из инспекционного обхода.

РЕЗЮМЕ

- Используйте в работе концепцию SLM. Создайте рабочую среду, в которой линейные технические специалисты понимают ценность и выгоды лучшего управления услугами, которые получают как потребители услуг, так и сама эксплуатационная компания.
- Будьте «фанатами» сервисного обслуживания Ваших клиентов, иначе обслуживать их будет кто-то другой. Сущность конкуренции на рынке сервисного обслуживания сегодня требует полного удовлетворения потребителей услуг.
- Фокусируйтесь на издержках в максимально детальном представлении. Прибыль и убытки – в «мелочах», которые трудно рассмотреть, если не использовать специализированные средства информационной поддержки и автоматизации.
- Оптимизируйте производительность труда линейных технических специалистов – именно она может разрушить или сформировать прибыль.
- Нарращивайте доходы путем увеличения услуг с добавленной стоимостью.
- Собирайте правильную информацию, правильно ее обрабатывайте. Анализируйте и ищите как внутренние возможности, так и возможности дополнительных продаж, обеспечивая максимизацию добавленной стоимости Вашего эксплуатационно-сервисного бизнеса.

Редактор издания
Е.И. Тарасевич

FRICS, Chartered Facilities Management Surveyor,
к.т.н., д.э.н., проф. каф. «Экономика и менеджмент
недвижимости и технологий» СПбПУ им. Петра Великого,
Научный руководитель НПЦ «Интехнедвижимость»

