

BS&S: как вернуться к цивилизованному сервисному рынку - Наталья Косарева

08

ИЮНЯ
2016

BS&S: как вернуться к цивилизованному сервисному рынку Наталья Косарева, президент группы компаний BS&S

Сам критерий «качество» на российском рынке сервиса устройств банковского самообслуживания постепенно девальвировался. И у BS&S есть рецепт, как исправить ситуацию.

О том, как развивается сегодня рынок сервиса устройств банковского самообслуживания и какие решения востребованы на нем в условиях «новой экономической реальности», журнал «ПЛАС» беседует с Натальей Косаревой, президентом группы компаний BS&S.



Наталья Косарева,
президент группы компаний BS&S

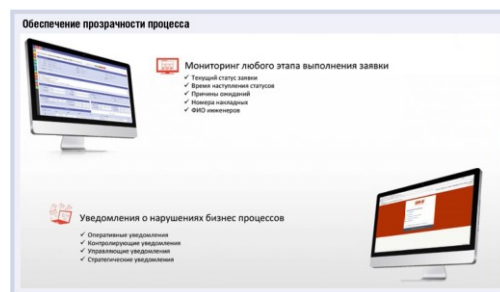
ПЛАС: Если взглянуть на рынок сервиса банкоматной техники ретроспективно – насколько серьезно он изменился с того момента, когда компания BS&S начала на нем свою деятельность?

Н. Косарева: Семнадцать лет назад, когда команда BS&S только вышла на рынок сервисного обслуживания банкоматов, для профессионального игрока вокруг простирался пресловутый «голубой океан» («Голубой океан» – новый рынок, где практически отсутствуют конкуренты, и компания может генерировать не существовавший ранее спрос, вместо того чтобы конкурировать со множеством конкурентов на малоприбыльных рынках («красный океан»). Термин из широко известной книги «Стратегия голубого океана» (Blue Ocean Strategy) Кима Чана и Рене Моборна.) в смысле отсутствия какой-либо серьезной конкуренции (впрочем, доходность бизнеса здесь тоже оставляла желать лучшего). Но на таком благоприятном для «расслабления» конкурентном фоне мы отнюдь не плыли по течению: команда BS&S изначально помогала развиваться этому рынку и самостоятельно формировала его тренды.

Например, в 2006 году наша компания выиграла конкурс на обслуживание банкоматов шведского вендора BANQIT. Здесь мы стали первопроходцами, в том числе с точки зрения формирования стоимости обслуживания, которую в результате нам удалось серьезно оптимизировать для банка.

В 2009 году BS&S выиграла первый в России конкурс на обслуживание мультивендорной банкоматной сети в Северо-Кавказском территориальном банке Сбербанка. Напомню, что мультивендорные конкурсы на сервисное обслуживание стали нормой только сейчас, а в то время это была принципиальная смена бизнес-модели (типичной схемой тогда было обслуживание банкоматной техники каждого вендора отдельной сервисной компанией).

В 2010 году наша компания получила новый для российского рынка опыт участия в пилотных проектах по FLM-обслуживанию (*First Line Maintenance (FLM) – обслуживание «первой линии», как правило, не требующее специальных инструментов и запасных частей (сюда входит замена расходных материалов, устранение замятий банкнот и чековой ленты, изъятие удержанных устройством карт, решение проблем с электропитанием, восстановление связи, установка и проверка доп. оборудования и пр.)*.) банкоматной техники в Волго-Вятском и Северо-Кавказском территориальных банках Сбербанка России, причем совершенно безвозмездно (т. к. наш интерес состоял прежде всего в том, чтобы впервые сформировать в ходе таких пилотов оптимальную стоимость данного вида сервисного обслуживания для территориального банка, базирующуюся на опытных данных).



• *Обеспечение прозрачности процесса*

В 2010 году нами был создан и мультивендорный учебный класс, который на сегодняшний день по-прежнему является одним из самых укомплектованных в стране. Там проводится обучение не только специалистов BS&S, но и сотрудников наших банков-партнеров (инициатива, в которой BS&S тоже выступила пионером), которые смогут осуществлять сервисную поддержку своих филиалов по всей территории России. Нам посчастливилось впервые в стране создать централизованную службу мультивендорной техподдержки, а также осуществить интеграцию своей информационной системы с CRM банков, и т.п.

Банки искали волшебников в области сервиса – но при этом всегда наткнулись на сказочников

В целом российский рынок сервисного обслуживания банкоматов и платежных терминалов до 2013 года рос по классической модели, придя в итоге к достаточно сбалансированному состоянию, когда несколько профессиональных сервисных компаний в тесном сотрудничестве с банками нарабатывали опыт, искали новые решения и подходы, обеспечивающие комфортную среду всем участникам рынка. До тех пор, пока основная часть потребителей сервиса (в том числе территориальные банки Сбербанка) были заинтересованы в реальном сервисе и ответственно подходили к выбору сервисных компаний с наличием ресурсов, компетенций, здоровая конкуренция на рынке сервиса сохранялась – и такое положение дел, повторюсь, соответствовало интересам всех его участников.

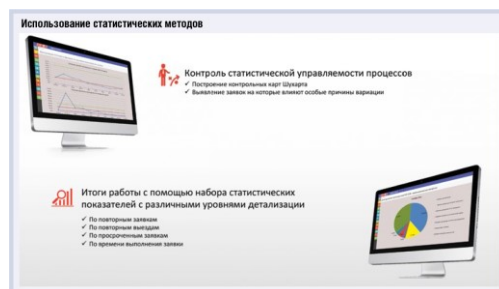
ПЛАС: *Какие изменения произошли на рынке с 2013 года и какие тренды определяют его развитие сегодня?*

Н. Косарева: Весной 2013 года на сервисном рынке был, без преувеличения, по сути открыт «ящик Пандоры». Мы увидели прецедент, когда победителем конкурса в одном из крупных банков стала «новая» компания, не обладавшая собственными ресурсами и при этом выставляющая самые высокие цены на свои услуги (пообещав за это сказочную оперативность и качество). Неопределенность самих критериев такого «качества» и страх банковских менеджеров лишиться очередных премий сыграла на руку «молодым хищникам». Их некомпетентность и отсутствие ресурсов стали компенсироваться активами самих банков. Этот процесс проходил негласно, но его результатом стала дискредитация репутации добросовестных сервисных компаний. Некоторые компании осознали, что фактически безнаказанно могут оказывать сервис не самого высокого уровня, и уверились в том, что так можно продолжать до бесконечности, что породило ситуацию демпинга на рынке сервиса.

Всем, кто анализирует ситуацию на сервисном рынке, уже тогда стало понятно: настала новая и притом весьма странная эра. Как грибы после дождя на рынке «словно из ниоткуда» стали

появляться сервисные компании, которые начали гастролировать по стране и красиво петь банкам песни о будущем «идеальном и моментальном» сервисе. Удивительно, что в банках верили этим дебютантам, не пытаясь затребовать документальных подтверждений. Искали волшебников – но всегда наткнулись на сказочников. Для отсева «старых» и выбора новых, якобы несущих спасение сервисному рынку компаний использовалось понятие «качество сервиса», которое не имело никаких объективных критериев и трактовалось произвольно и субъективно. Это привело в конечном итоге к тому, что сам критерий «качество» на рынке сервиса устройств банковского самообслуживания постепенно девальвировался.

В итоге «голубой океан» стал «красным», причем для всех участников рынка. Мы получили то, что великий экономист и разработчик теории менеджмента Эдвард Деминг предсказывал еще более полувека назад: «Политика, направленная на постоянное снижение цены всех закупок, без оглядки на качество материалов и сервиса, может привести к банкротству успешных продавцов и сервисных компаний».



Использование статистических методов

ПЛАС: *Что, на ваш взгляд, нужно сделать для исправления создавшейся ситуации?*

Н. Косарева: Сообщество сервисных компаний можно рассматривать как сообщество сотрудников одной большой «корпорации», а среду, в которой они работают, – корпоративной культурой этой «корпорации». Когда внутри такой «корпорации» сотрудники видят, что одних необоснованно «поощряют», а других необоснованно «задвигают», происходит разрушение здоровой рабочей корпоративной культуры. Так вот, очевидно, что для здорового развития на рынке необходимо создавать здоровую «корпоративную» культуру. А для ее создания и развития необходим лидер (один или несколько участников рынка), который поведет остальных по пути позитивных изменений. Этот лидер должен обладать такими качествами, как порядочность, компетентность в профессиональных и управленческих вопросах и, конечно же, уважение и доверие со стороны участников рынка.

Кто им может стать и что он должен для этого сделать? Во-первых, таким лидером должны выступать сами потребители сервиса – банки, особенно наиболее крупные. Как они это могут делать? Путем обеспечения прозрачности и объективности выбора сервисных компаний.

Во-вторых, инициатором оздоровления рынка могла бы выступить профессиональная ассоциация или саморегулируемая организация участников сервисного рынка. Компания BS&S предлагала такой путь еще в конце 2010 года, выступив одним из инициаторов создания такого рода структуры, но по ряду не зависящих от нас причин этого не произошло. Возможно, нынешние трудные времена подтолкнул рынок к тому, чтобы вернуться к рассмотрению этого важного вопроса.

ПЛАС: *В таком случае какие конкретные тренды на рынке стали проявляться в сегодняшних непростых условиях, для обозначения которых часто применяется эвфемизм «новая экономическая реальность»?*

Н. Косарева: В кризисных условиях налицо тренд на оптимизацию издержек. Увы, не всегда методы такой оптимизации оптимальны, простите за каламбур. Так, один из крупных госбанков, как мы знаем, пошел по пути создания собственной дочерней ИТ-компании. Она, в идеале, призвана не только заменить собой сторонние сервисные компании для его территориальных филиалов, но выйти на российский рынок сервисного обслуживания банкоматной техники как самостоятельный крупный игрок, оказывающий услуги и другим банкам.

Возможно, что создание такой структуры, особенно во время кризиса, обоснованно – если она профессионально управляется нацеленными на эффективный сервис топ-менеджерами. Однако в текущей ситуации мы видим, что пока подобные компании, созданные не рынком, а «волевым решением» одного игрока, на практике оказываются довольно неповоротливыми

монстрами. Происходит это, в том числе, и из-за того, что с рынка уходят (как из-за кризисных явлений, так и из-за монополизации) «живые» сервисные компании, а искусственно созданные «гиганты» попросту не в состоянии переварить весь объем свалившихся на них заказов...

ПЛАС: Как в этих условиях меняется бизнес вашей компании?

Н. Косарева: Несмотря на все описанные перипетии рынка, BS&S по-прежнему работает как высокопрофессиональная мультивендорная сервисная компания и всегда готова прийти со своей технической и управленческой компетенциями на помощь любому банку. Однако, чтобы не «проливать кровь» в малоприбыльных битвах «красного океана», мы пошли по пути диверсификации нашего бизнеса. При этом такая диверсификация призвана принести пользу не только нам и не только банкам, но и множеству других российских компаний, не входящих в число участников рынка сервисного обслуживания банкоматной техники.

ПЛАС: Интригующий поворот... Не могли бы вы более подробно рассказать, о каких именно направлениях бизнеса идет речь?

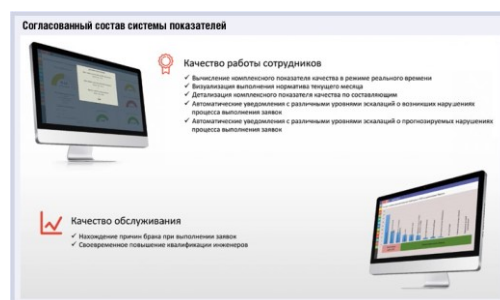
Н. Косарева: А вот здесь я позволю себе необходимое историческое отступление. Еще четыре года назад на ежегодных встречах с руководителями территориальных подразделений банков мы старались донести до наших клиентов важный идеологический принцип. Его суть такова: чтобы оценить сервисную компанию до начала работы с ней, необходимо оценить не только ресурсы, которыми она обладает, но и те бизнес-процессы, с помощью которых она преобразовывает имеющиеся ресурсы в реальные результаты. Возможно, если бы банки своевременно стали применять этот подход, то на рынке не появилось бы такое изобилие сомнительных игроков.

Благодаря тому, что мы уже долгое время работаем на большей части территории страны, BS&S обладает репрезентативной статистикой по различным показателям, характеризующим качество сервисных услуг. Тогда же, четыре года назад, наша компания начала систематизировать такую статистику с целью оптимизации своих бизнес-процессов и внедрения технологий бережливого производства (lean-технологий). Мы творчески адаптировали lean-технологии для сервисной компании, создав специализированное программное обеспечение по управлению качеством работы разъездного персонала (сервис-инженеров, мастеров и пр.). К слову, в этой области мы вновь стали пионерами: новизна применения технологий бережливого производства в нашей отрасли была специально отмечена экспертами, проводившими аудит нашей компании в ходе Конкурса лидеров производительности им. А. К. Гастева. Несмотря на то, что технологии бережливого производства внедряются у нас относительно недавно, BS&S стала победителем этого конкурса среди предприятий премьер-лиги в номинации «Лидер по созданию высокопроизводительных рабочих мест». Тем самым мы подтвердили зрелость своих бизнес-процессов и эффективность созданной нами корпоративной культуры для вовлеченных и лояльных сотрудников.

Инструменты бережливого производства ПО ИРИС устраняют противоречия между поставщиком и потребителем сервиса

ПЛАС: Можно ли в таком случае утверждать, что внедренная технология управления качеством работы разъездного персонала и есть то самое новое направление вашего бизнеса?

Н. Косарева: Да, безусловно, но это было только начало. Мы увидели, что созданное для наших внутренних нужд ПО для управления разъездным персоналом ИРИС (Интегрированная разумная информационная система), во-первых, может применяться в самых разных отраслях экономики, а во-вторых, заложенные



Согласованный состав системы показателей

при его разработке принципы со временем выведут нас на создание полноценной ERP-системы с элементами искусственного интеллекта.

Но обо всем по порядку. Еще раз процитирую Эдварда Деминга: «В состоянии хаоса (плохой контроль, слабый менеджмент, полное отсутствие статистической управляемости) персонал не в силах раскрыть свои способности и возможности для достижения однородности и качества».

BS&S в рамках внедрения технологий бережливого производства создала мощный инструмент для обеспечения прозрачности работы любой сервисной компании по управлению любым разьездным персоналом: от инженеров и инкассаторов до курьеров, почтальонов или развозчиков пиццы. Встроенные в ПО ИРИС инструменты бережливого производства позволяют устранить основные противоречия между поставщиком и потребителем сервиса.

Во-первых, наше ПО обеспечивает полную прозрачность всего процесса оказания услуги для обеих сторон (так, встроенный модуль геолокации позволяет отслеживать перемещения сотрудников в режиме реального времени, что экономит значительные ресурсы, механизм закрытия заявок также синхронизирован с геолокационными данными и т. п.).

Во-вторых, программное обеспечение ИРИС рассчитывает статистические показатели для основных бизнес-процессов, чтобы понять – находится процесс в статистически управляемом состоянии или нет, а также обеспечивает в режиме онлайн расчет эффективности работы применительно как к любой территории или региону, так и к каждому инженеру (разъездному специалисту).



Оценка эффективности сотрудников с помощью системы ИРИС

Если приводить в пример версию ПО для наших собственных нужд, то здесь и мы, и банк можем отслеживать показатели эффективности работы сервисного персонала на разных уровнях – от региона и территории до филиала и, наконец, до конкретного инженера. Для всех этих уровней можно оценить коэффициент ОЕЕ (Overall Employee Effectiveness – общая эффективность сотрудника). ПО позволяет осуществлять вычисление комплексного показателя эффективности в режиме реального времени, в том числе с визуализацией выполнения норматива текущего месяца, детализацией комплексного показателя эффективности по составляющим («готовности», «производительности», «качества» и пр.).

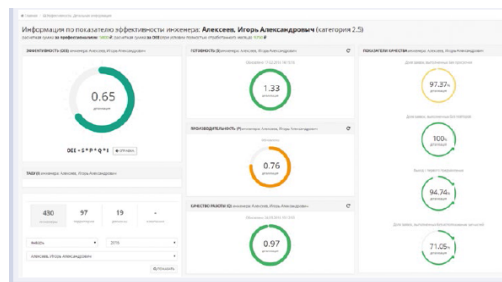
«Лекарство для рынка» – принципы объективной и прозрачной оценки эффективности работы, заложенные в ПО ИРИС

В итоге мы можем научно и объективно оценить итоги работы как подразделений, так и отдельных сотрудников с помощью набора статистических показателей с различными уровнями детализации (по повторным заявкам, по повторным выездам, по просроченным заявкам, по времени выполнения заявки и т. п.).

Отмечу особо – управляя огромным количеством инженеров по всей территории России, мы понимаем, насколько тяжело эффективно вовлекать их в реализацию стратегии всей компании. И созданное нами программное обеспечение является не «кнутом» для мотивации инженеров, но, напротив, своего рода «пряником», что подтверждено опытными данными – оно запускает механизм внутренней самомотивации. Дело в том, что в личном кабинете на мобильном устройстве инженер видит всю информацию об эффективности своей работы, которая обновляется в онлайн-режиме. Таким образом, специалист сам видит области,

которые ему необходимо «подтянуть». Опыт использования ПО ИРИС показывает, что сервисные инженеры с началом использования данного программного обеспечения существенно увеличивали свой коэффициент ОЕЕ, и это отражается на улучшении качества сервиса в целом регионе.

Мы считаем, что использование принципов объективной и прозрачной оценки эффективности работы компании, заложенных в нашу новую разработку, является тем самым «лекарством для рынка». Его использование поможет банкам и сервисным компаниям взаимодействовать на научной и доверительной основе.



•
Визуализация из программы ОЕЕ инженера

ПЛАС: *Предлагаете ли вы сегодня ПО ИРИС в варианте white label для других предприятий рынка сервисного обслуживания банкоматов?*

Н. Косарева: Да, но и не только. Мы готовы предложить наше ПО для оценки работы любого разъездного персонала. Интерес к нашему решению уже проявили не только банки и другие сервисные компании, но и предприятия других отраслей экономики – от ритейла до «оборонки». Для них оказались интересны и наш реальный опыт использования ПО ИРИС, и заложенные в нем универсальные алгоритмы, позволяющие осуществлять гибкую настройку под практически любой тип бизнеса.

Программа дает возможность производить в режиме реального времени мониторинг любого этапа выполнения заявки. Пользователь системы видит текущий статус заявки, время наступления статусов, причины ожиданий, номера накладных, ФИО разъездных сотрудников.

Важно, что ПО ИРИС позволяет оперативно решать различные проблемы, связанные с нарушением бизнес-процессов, и, соответственно, модернизировать их. Так, в программе предусмотрены не только автоматические уведомления о возникших нарушениях процесса выполнения заявок, но и автоматические уведомления о прогнозируемых нарушениях такого рода с различными уровнями эскалаций.

В итоге компания-пользователь и ее партнер могут контролировать статистическую управляемость процессов с помощью построения контрольных карт Шухарта и выявлять заявки, на которые влияют специфические вариативные причины.

Все это уже сейчас вызывает ожидаемый интерес к нашему решению не только со стороны игроков нашего рынка, но и со стороны крупных ритейлеров, а также предприятий точного и тяжелого машиностроения, заинтересованных во внедрении технологий бережливого производства.



Мы считаем, что твердость в следовании одним и тем же принципам помогает поддерживать порядок внутри компании и формирует бренд

ПЛАС: *Можно ли сегодня говорить о новом лице бренда BS&S?*

Н. Косарева: Несмотря на диверсификацию бизнеса, принципы и идеология бренда BS&S остаются прежними. Мы считаем, что твердость в следовании одним и тем же принципам помогает поддерживать порядок внутри компании и формирует бренд. На протяжении уже многих лет бренд BS&S формируется на основе следующих принципов:

- Во всем стремиться к совершенству, что позволяет поддерживать профессиональную и управленческую компетентность BS&S на высшем уровне;

- Все, что делаем – важно, поэтому компания BS&S всегда выполняла свои обещания перед сотрудниками, банками и другими сервисными компаниями (что в последнее время стало для многих компаний непозволительной роскошью);
- Движение вперед компания BS&S подтверждала и подтверждает тем, что мы первыми внедряем и апробируем как новые технологии работы, так и новые виды самих работ;
- Нет ничего невозможного – это касается реализации всех остальных принципов.

Подчеркну, что, несмотря на любые кризисы, BS&S упорно придерживается стратегии соблюдения принципов для формирования бренда. Как говорил Чарльз Диккенс, «пусть никто ни на шаг не сойдет с честного пути под тем благовидным предлогом, что это оправдывается благородной целью. Любой прекрасной цели можно добиться честными средствами. А если нельзя, то эта цель плоха».