

УДК 658.5:69.003
ББК 65.290:65.311
М26

Марков Владимир Валерьевич

М26 Бремя сервиса? Время сервиса! (ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль. Книга третья) / Владимир Марков, Игорь Альтшулер, Евгений Войлов. — Москва: ЭКСМО, 2019. — 420 с.

ISBN 978-5-6042715-0-6

Третья книга серии «ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль» продолжает историю развития ведущего международного производителя надежных и эффективных строительных материалов и систем.

В первой книге «Эпизоды. Портреты. Смыслы» читатели узнали о рождении и становлении Корпорации. Вторая книга — «Эффективное производство в России? Да!» — рассказала о достижении эффективности и бережливом производстве еще до того, как это стало мейнстримом.

Перед Вами книга третья. Она дает целостное представление о подходах к сервисам, позволяет оценить историю и траекторию его развития. В ТЕХНОНИКОЛЬ давно поняли тренд: современному человеку нужен не просто продукт, ему нужна услуга. Российский потребитель перешел от покупки предмета, актива к покупке услуги. То есть он приобретает не строительные материалы, а уют и комфорт на долгие годы. А значит сегодня сервис встал на одну ступень с качеством производимой продукции.

Книга собрала в себе конкретные кейсы, удачные и неудачные решения в становлении клиентского сервиса, примеры проблем и их преодоления. Все кейсы подготовлены теми сотрудниками ТЕХНОНИКОЛЬ, которые ежедневно и ежечасно, занимаются операционной деятельностью, знают ситуацию на «передовой» во всех подробностях и деталях.

Книга может полезна для тех, кто занимается производственным, индустриальным бизнесом, внедряет аналогичные системы в своих компаниях, хочет завоевать или сохранить лидерство на своих рынках.

УДК 658.5:69.003

ББК 65.290:65.311

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978-5-6042715-0-6

© ООО «ТехноНИКОЛЬ–Строительные Системы», 2019



СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ СЕРГЕЯ КОЛЕСНИКОВА

О качестве.....	10
О сервисе	13
О первых шагах	16
О внутреннем сервисе.....	18
Об инновациях и Цифре	20
О производительности и сервисе	22
О книге.....	25
О главном	27

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ВВЕДЕНИЕ, ИЛИ СЛОВО О СЕРВИСЕ

Логический подход? Пожалуй, не пойдет	37
О пределах и ограничениях.....	40
От качества — к сервису	44
Все держится на детской пирамидке	46

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. КЕЙСЫ И КОММЕНТАРИИ

ГЛАВА 1.

О ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССАХ

Нет нам пути без «АйТи»	53
Единое окно — для клиента	61
Можно ли сделать хорошо всем?.....	73

Сделать просто и всем понятно — очень сложно	80
Ставка на доставку	91
Диспетчеризация — убытки или инвестиции?	104
От «пауков» — до «молоковозов»	112
Воздух возить не будем	119

ГЛАВА 2.

О ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С КЛИЕНТАМИ И КОНТРАГЕНТАМИ

Сегментируем себя — под клиентов	126
По дороге к КИСО и «Норвежскому клубу»	129
Упаковка — тоже сервис	138
Претензии — на входе, изменения — на выходе	144
Интернет как катализатор внутренних перемен	156
Доверенность как тормоз прогресса	159

ГЛАВА 3.

О ПРОДУКТАХ И УСЛУГАХ

О продуктах «двойного назначения»	163
Может ли кредитование быть сервисом?!	177
Три — сможем, пять — извините	182
Что хорошо американцу, нам-то зачем?	187
Когда же приедет мой заказ?	192
Можно ли управлять чужими складами?	196

ГЛАВА 4.

О СИСТЕМАХ И РЕШЕНИЯХ

О клиентах и ценностях	203
От материалов — к системам. Эволюция!	204
Что такое Строительная Система ТЕХНОНИКОЛЬ?	211
Кровля, несущая прибыль	215
«Светофор» устанавливает порядок	218
Матрица Выбора или свободы меньше, порядка больше	222

Без проекта нет объекта	229
Программа «ПроектНавигатор»	231
«Цифра» меняет мир.....	236
От Систем — к Решениям	241
Что вышибают клином?.....	243
От шведской плиты — к финскому фундаменту	248
От Решений — к Домам или ДОМ ТЕХНОНИКОЛЬ	253

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ОТ ДВУХ ДО СЕМИ, ИЛИ О ДОЛГОСРОЧНОМ СЕРВИСЕ

ГЛАВА 1.

О ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ

Диаграмма Рузова	274
Техническое задание и первый выбор решений	277
Проектировщику должно быть удобно.....	279
Есть ли жизнь без «откатов»?.....	282

ГЛАВА 2.

ОТ КАЛЬКУЛЯТОРОВ — К ПРОЕКТНО-РАСЧЕТНОМУ СЕРВИСУ

Калькулятор — наш спаситель	289
О расчетном сервисе	292
Аутсорсинг как инструмент выравнивания нагрузки.....	294
Порог входа в сервис	296
Сколько стоит расчет?.....	298
Об ответственности и человеческом факторе.....	300
О проектном сервисе	303

ГЛАВА 3.

СЛУЖБА КАЧЕСТВА: СЛУЖИМ КАЧЕСТВУ!

Отбираем лучших и учим	312
Профессионала надо вооружить	314

На стороне клиента	319
Пару слов о гарантиях и о кладах	331
Под знаменем Сертификата.....	334
От Сертификата — к рейтингу и «круглым столам»	339

ГЛАВА 4.

ОБУЧЕНИЕ ИЛИ ИНВЕСТИЦИИ В ЗАВТРА


Обучение торговых партнеров.....	348
Онлайн-курсы	350
Немного о вебинарах	352
Немного об учебном центре	354
Ближе к реальности	360
Цена ошибки	362
В чем же выгода?.....	364
Как планировать обучение?.....	369
Где будем учить?	378
Зачем нам студенты?	382

ГЛАВА 5.

УТИЛИЗАЦИЯ, ИЛИ СКОЛЬКО ЖИЗНЕЙ У МАТЕРИАЛА?

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ ИЛИ ЧТО ДАЛЬШЕ?

Благодарности.....	398
Общие тренды	400
Тренды отраслевые.....	405
А помечтать?.....	408
Список рекомендуемой литературы	412
Сведения об авторах	413
О Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ	416



ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ СОКРАЩЕНИЙ

- АТС — автотранспортное средство
- ВЭД — внешнеэкономическая деятельность
- ЖЦ — жизненный цикл
- КИСО — крупные и статусные объекты
- КК — корпоративные клиенты
- КМС — коттеджное и малоэтажное строительство
- КЦ — корпоративный центр
- ОЦО — общий центр обслуживания
- ПГС — промышленно-гражданское строительство
- ПРЦ — проектно-расчетный центр
- РРЦ — региональный распределительный центр
- СБЕ — стратегическая бизнес-единица
- ТД — торговый дом
- ТЭК — транспортно-экспедиционная компания
- УШП — «Утепленная шведская плита»
- ЭТС — экспертно-технический совет
- DIY — сети «Сделай сам»



ПРЕДИСЛОВИЕ
СЕРГЕЯ
КОЛЕСНИКОВА

Серию книг «ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль» мы задумали осенью далекого уже 2012 года. Излишне объяснять, какие серьезные изменения произошли за эти годы в политике, экономике и социальной сфере, в жизни отрасли, страны, мира. Вместе с тем, как бы ни менялась «погода в доме», есть вещи, которые от «погоды» не зависят — наши ключевые ценности.

О КАЧЕСТВЕ

Вся философия бизнеса в моем понимании — это философия качества. На рынке останутся те, кто предложит за разумные деньги более качественные продукты. Корпорация была и остается приверженцем философии бережливого производства и лидерства в издержках, поэтому мы используем самые мощные из доступных технологические линии, которые отличаются максимальной производительностью в единицу времени.

Приходит пора глубоко погружаться в процессы логистики, которыми раньше особо не интересовались («заказ готов — забирайте»). Что толку в качественном товаре, если ты не можешь обеспечить его доставку клиенту вовремя, в нужное место, в целости и сохранности?

А размах географический у нас приличный — от Владивостока до Лондона. Для внутренних поставок логистика может занимать от 4 до 10 % общей стоимости, для экспортных — и 20 % не предел.

Цели в этой сфере мы сформулировали для себя давно: 90 % всех заказов должны отгружаться клиентам, где бы они ни находились, в течение 72 часов. Пока эта цель не достигнута, но мы к ней упорно приближаемся (укладываясь в 3,5–4 суток).

Разобрались как-то со сроками доставки — на первый план вышло расширение ассортимента (сейчас это уже 3000 наименований) и комплексность поставок. Многие клиенты хотят в одной фуре получать целый набор продуктов. Более половины отгрузок сегодня — это два и более наименований продуктов.

Это хорошо, поскольку у нас есть не только тяжелые и малообъемные грузы (рулонные материалы, ПВХ мембраны, SHINGLAS), но и сравнительно легкие, объемные материалы (экструзионный пенополистирол, PIR, каменная вата). Комплексные отгрузки существенно снижают стоимость доставки.

Более того, те, кто строят объекты, оценивают не только логистические преимущества. Кто откажется в одной поставке получить не только нужные строительные материалы, но и разнообразные комплектующие — подкладочные материалы, инструменты для работ, баллоны, газовые горелки, планки, шурупы, крепеж, страховочные ремни, перчатки для рабочих?

Поставляя продукты партнеров, и мы не в убытке (там нормальная наценка, слабо влияющая — вещи-то недорогие — на общую цену заказа), и поставка становится очень удобной для клиента. Избавляя его от проблем и простоев из-за так называемых «мелочей».

Начинаем анализировать клиентские проблемы, рекламации и претензии, и понимаем, что в понятие качества совершенно необходимо включить контроль качества самого проекта. Ошибки на стадии проектирования заметно дороже ошибок в ходе строительства и эксплуатации. Значит, открывается фронт работы с проектировщиками. Рекомендации по выбору материалов и систем, в частности, по кровле, мы выдаем не абстрактные, а в зависимости от видов предстоящей эксплуатации зданий и сооружений. На 50 лет финансовых

гарантий пока не даем (статистики маловато, и андеррайтинг в стране не очень развит), но за 15 лет нормальной эксплуатации кровли готовы отвечать деньгами уже сегодня.

А сколько ошибок совершается на стадии монтажа? Чтобы потом не выяснять, «кто виноват и что делать», приходится заниматься обучением монтажников, контролем качества монтажа. Чтобы гарантировать, например, качество кровли, мы существенно расширяем понятие качества.

Теперь оно включает у нас целый ряд компонентов, и мы постепенно продвигаемся к управлению всем жизненным циклом конструкций: от замысла, момента принятия решения заказчиком — до момента вывода из эксплуатации, замены и утилизации.

Первичная дешевизна кровли или фасада часто выходит боком, поэтому все больше времени и сил мы тратим на обучение и информирование проектировщиков, строителей, заказчиков, собственников объектов — всех профессионалов рынка, заинтересованных в долгой и экономичной жизни строящихся объектов.

Качество в широком смысле — как горизонт, как бы быстро мы ни двигались, всегда остается перспектива (конечно, если бежишь с открытыми глазами).



О СЕРВИСЕ

Мы очень сильно зависим от мнения проектировщиков, строительных организаций, регулирующих органов, поэтому целый ряд работ приходится производить бесплатно или, в лучшем случае, на уровне самоокупаемости. Нормальные долгосрочные инвестиции. Тратим средства на исследования конструкций и материалов, их поведения в самых разных условиях, отслеживаем изменение строительных норм и правил.

Когда идет выбор той или иной системы в больших проектах, конечно, целый ряд сервисов мы делаем за свой счет — иначе просто невозможно добиться успеха на конкурентном рынке. То же касается и контроля качества монтажа на больших объектах.

Сервис — это не только средство привлечения и удержания клиентов или инструмент конкурентной борьбы. Сервис не может быть абсолютным, но должен быть чуть лучше, чем у конкурентов. А эффект масштаба помогает реализовать преимущества.

Для нас сервис очень тесно переплетается с маркетингом и исследованием рынка. Мы должны понимать рынок (клиентов, и тех, кто влияет на принятие ими решений) и его тренды лучше, чем все остальные,

чтобы предлагать клиентам не только сегодня, но и послезавтра то, что им действительно нужно и будет нужно.

Среди наших клиентов и торговые организации, и сети DIY — везде требуется свой особый подход. Наш подход базируется на технологиях, и понимание трендов позволяет нам выходить на рынок с новыми продуктами, используя новейшие технологии.

Например, не так давно мы вывели на рынок утеплитель PIR, жесткий вспененный материал с крайне низкой теплопроводностью. Хотя вывод этого продукта несколько затянулся в связи с экономическими кризисами и изменением валютного курса (импортное сырье в разы выросло в цене, да еще и оказалось в дефиците), серьезные потребители уже оценили новый материал, и мы планируем выйти на проектную мощность в течение ближайших трех лет.

Мы не компания Apple, чтобы, под предлогом борьбы с естественным старением аккумуляторных батарей, замедлять работу своих гаджетов для «оживления» спроса. Репутация — дорогая штука, и терять ее не хочется. Понимая возможные негативные последствия, мы осознанно выбрали путь увеличения срока службы своих конструкций и материалов, а также путь расширения сервиса. Ни ремонты, ни новое строительство никуда не денутся, поэтому, если репутацию сохраним, на хлеб себе всегда заработаем.

Серьезные сервисные проекты похожи на образовательные, поэтому, в лучшем случае, реальную отдачу можно получить через три-пять лет. Тут вера важнее логических рассуждений. Будешь заниматься — когда-нибудь прорастет. Важно не дергаться и не изменять самому себе.

Понятие сервиса всегда таит в себе ряд противоречий:

- Любой качественный бесплатный сервис — это ловушка. Чем лучше ты делаешь, тем тебе же хуже. Бесконечность желаний упирается в конечность ресурсов. Мы можем проконсультировать профессионалов, но консультировать по телефону по сложным вопросам людей, которые совсем «не в теме» — увольте.
- Улучшение сервиса приводит к снижению среднего чека (зачем «затариваться» сегодня, если есть уверенность в завтра?).
- Чем дольше будут успешно эксплуатироваться конструкции из наших материалов, тем ниже будет уровень будущего спроса.