



12 декабря 2016

## Сервисная бизнес-модель – новые конкурентные преимущества для производственных компаний

Партнерский материал

Валерий Воробьев – генеральный директор компании «АСАП Консалтинг»

### Сервисная бизнес-модель Краткая история вопроса

Традиционно производственные компании, работающие в секторе b2b, существовали для того, чтобы создавать производственные активы (станки, транспортные средства, турбины и т.п.) и поставлять их на рынок. По мере того, как на рынке начинал цениться сервис, потребители все чаще заказывали у производителей не только продукцию, но и услуги, связанные с ней. Со временем производители стали формировать комплексные предложения на продукцию и услуги, а вскоре появились интеграторы – поставщики комплексных решений «под ключ», и сервисные организации, специализирующиеся на ремонте и обслуживании техники. Чем дальше, тем больше производителей стали рассматривать обслуживание не только как дополнение к ценности изделия, но и как отдельное ценностное предложение и самостоятельный источник дохода. На рубеже XX и XXI веков в числе новых бизнес-моделей, способных повысить конкурентоспособность производителей, сформировалась

так называемая сервисная модель.

### **Что такое сервисная модель**

Сервисная бизнес-модель основана на сервисных контрактах. Сервисный контракт – это комплексное предложение изделия и связанных с ним услуг, создающее дополнительную ценность как в момент продажи, так и на протяжении всего срока службы изделия. Объектом продажи и потребления в сервисной модели становится не только и не столько сам продукт, сколько услуги, оказываемые пользователю в связи с этим продуктом – в первую очередь, конечно, обслуживание и ремонт, но не только они (известно высказывание – нужен не пылесос, а чистота от пылесоса).

Так, компания Rolls-Royce теперь не продает клиентам авиационные двигатели. Она предлагает им услугу TotalCare, в рамках которой оплачиваются только часы эксплуатации каждого двигателя. Основные сервисы TotalCare включают мониторинг технического состояния, капитальный ремонт двигателя, работы по повышению надежности двигателя; в пакет дополнительных сервисов входят управление техническими данными, транспортировка двигателя, технического обслуживание запасных двигателей и линия поддержки.

Важно понимать, что реализовать несомненные преимущества сервисной бизнес-модели можно только при условии использования современных информационных технологий. Чтобы отслеживать техническое состояние производственных активов и предупреждать сбои, все больше компаний из различных отраслей внедряют в свою продукцию датчики контроля эксплуатационных показателей, используют мобильные технологии и анализируют большие данные. Постоянный мониторинг, сбор и анализ всех данных позволяют буквально «держать руку на пульсе» промышленного оборудования и своевременно планировать его обслуживание, потому что благодаря анализу данных об оборудовании известно буквально все – как оно работает, как ведет себя в той или иной ситуации, когда дает сбой, какие его узлы стоит диагностировать заранее, не дожидаясь планового осмотра, и куда запланировать доставку запчастей, не дожидаясь нештатной ситуации.

### **Выгоды для производителя**

Сервисные контракты открывают ряд возможностей и для производителей, и для потребителей. Применение сервисной модели меняет мотивацию производителя: оно побуждает его еще на стадии проектирования подбирать технические решения, исходя из минимизации общей стоимости владения на протяжении всего жизненного цикла изделия, а не только из цены его продажи.

Модель сервисного контракта способствует расширению бизнеса производителя и умножению его доходов. Выгоду, которую может получить производитель, демонстрирует структура доходов Rolls-Royce от продажи оборудования и связанных с ним сервисов (Рисунок 1). Благодаря новой бизнес-стратегии компания смогла заключать более крупные контракты и формировать более устойчивую производственную программу, ее бизнес стал более предсказуемым, и он растет как в сегменте продаж собственных запасных частей, так и в сервисных сегментах рынка, оборот от которых для Rolls-Royce превышает оборот от сегмента оборудования более чем в четыре раза.



### Выгоды для потребителя

При реализации сервисной модели у заказчика исчезает необходимость единовременно инвестировать большие суммы и появляется возможность оплаты в рассрочку и в соответствии с функциональными параметрами изделий. Затраты переходят из категории капитальных вложений (CAPEX) в категорию операционных затрат (OPEX), растет предсказуемость бизнеса — потребитель получает услуги согласованного уровня и заранее знает обо всех затратах, которые могут возникнуть в период эксплуатации. Таким образом, сервисные контракты полностью меняют картину мира для покупателя — ведь раньше заказчики платили сначала за само оборудование, потом за обслуживание, когда изделия выходили из строя, а теперь они платят за то, что изделие работает.

### Что нужно для реализации сервисной бизнес-модели

В эпоху третьей промышленной революции использование сервисной бизнес-модели было затруднено. Не существовало инфраструктуры, способной передавать в режиме реального времени информацию с датчиков непосредственно производителю, и делать это круглосуточно и без выходных. Наконец, не было технологии, аналогичной SAP S/4HANA, которая могла бы по результатам анализа огромного количества данных с других аналогичных промышленных инсталляций делать выводы о состоянии оборудования, предсказывать выход из строя и планировать ремонты.

Сегодня же все больше типов производственных активов получают возможность передавать информацию о себе с помощью датчиков. Производитель, отслеживая метрики, планирует действия, связанные с капитальными и текущими ремонтами оборудования, его обслуживанием, принимает решения о модернизации. Технология «больших данных» (Big Data) позволяет обрабатывать и интерпретировать в масштабе реального времени огромные массивы информации, приходящей с промышленного оборудования, а архитектура SAP HANA позволяет в сотни раз повысить эффективность работы с этими данными. Мобильные технологии позволяют получать информацию о фактической и прогнозной работоспособности промышленного оборудования в режиме 24×7 и своевременно организовывать работу сервисного персонала.

Использование технологий обработки «больших данных», бизнес-аналитики и Интернета вещей, привносящих в промышленные инсталляции интеллект и

коммуникационные возможности, позволяющие ежесекундно отслеживать ситуацию и сообщать о необходимости обслуживания оборудования до наступления сбоя, требует внедрения сложного аналитического программного обеспечения, принимающего информацию от промышленных датчиков, обрабатывающего ее как «большие данные» и поддерживающего постоянную связь с производителем в реальном режиме времени.

### **Возможности применения сервисной модели машиностроительными предприятиями**

Существуют ряд вариантов прикладного использования сервисной модели в машиностроении, которые можно рассматривать уже сегодня.

Производители станков могут предложить своим заказчикам модель почасовой оплаты или оплаты за выход продукции. Скорее всего, в рамках подобного партнерства сторонам придется определить минимальный оплачиваемый объем часов или минимальный гарантированный объем производства. Новой обязанностью производителя при такой модели сотрудничества будет мониторинг работы оборудования и своевременное техническое обслуживание и ремонты.

В области трансформаторостроения возможно использование модели, при которой производитель будет получать оплату за работу трансформатора под нагрузкой. Такая модель может действительно изменить рынок, дав производителю возможность выбирать оптимальный вариант обслуживания его потребителей и благодаря эффекту масштаба снижать цены.

Модель мониторинга и сервисного обслуживания, похожую на используемую Rolls-Royce, могут вводить и производители других видов двигателей, насосов. Так, производители двигателей для карьерной техники могут рассмотреть вариант сервисного контракта с последующим мониторингом условий эксплуатации двигателей и их технического состояния. Оплата по условиям такого контракта может взиматься за время эксплуатации, за пробег или за перевезенный тоннаж горной породы.

Вариант, с которым в обычной жизни уже мог встретиться каждый из нас – сервисная модель продажи услуг офисных кофе-машин. Компания-поставщик оборудования предоставляет потребителю кофе-машину бесплатно, а плату за сервис взимает через продажу кофейных зерен. Отслеживая при этом объемы закупки зерен и снимая показатели с датчиков, компания-поставщик заранее планирует графики технического обслуживания кофе-машин.

Все предлагаемые варианты имеют одну природу – схожую модель взаимодействия между производителем и потребителем. Эта модель может принести производителям новые рынки сбыта, а производителям и покупателям совместно – новые экономические выгоды.

### **Заключение**

Сегодня, в начале эпохи цифрового преобразования бизнеса, сервисная бизнес-модель может стать для производственных компаний тем решением, которое позволит совершить качественный скачок к вершинам конкурентоспособности и обойти те компании, которые останутся работать по-старому. Всего несколько лет назад использование сервисной бизнес-модели было доступно лишь наиболее развитым в области ИТ компаниям, но сегодня эти технологии доступны всем – важно лишь уйти вперед от устаревшей модели, в которой различные контуры управленческих систем

предприятия – отделы разработки, конструирования, производства, продаж и маркетинга – функционируют разрозненно.

Пора внедрять единые интегрированные решения, которые позволят конструкторским функциям, производству и процессам предоставления услуг работать согласованно с другими корпоративными функциями. Такую возможность дают решения компании SAP – с одной стороны, ее новейшие разработки в области Интернета вещей; с другой стороны – давно зарекомендовавшие себя в качестве промышленного стандарта решения для автоматизации ключевых процессов сервисной бизнес-модели, в том числе по оптимизации производственного планирования, затрат, цепочек поставок реализованных через наилучшие практики в SAP S/4HANA, а с третьей стороны огромный накопленный опыт компании «АСАП Консалтинг» во внедрении ИТ-систем управления в производственных компаниях.

Связаться с Валерием Воробьевым по вопросам внедрения сервисной модели на вашем предприятии можно по адресу [valeri.vorobiev@asapcg.com](mailto:valeri.vorobiev@asapcg.com)

При подготовке материала были использованы следующие источники:

- Трансформация производства, Oxford – РТС, 2013
  - TotalCare®, презентация компании Rolls-Royce, 2014
  - Изменение технологического уклада с переходом к Индустрии 4.0, SAP CIS, 2016
-