



КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ УСЛУГ ЗА СЧЕТ МОЛНИЕНОСНОЙ РЕАКЦИИ НА ФОРС-МАЖОРЫ?

Кейс S7 Invest

Обучающий центр S7 для подготовки летных экипажей, преимущественно по заказу самой S7 и Nordstar. Организация, расположена в кластере недалеко от города Домодедово, является одним из немногих в России учебных центров, в котором установлены комплексные тренажеры самолетов Airbus, Boeing и Embraer.

ПРЕДПОСЫЛКИ

С ростом рынка авиаперевозок и спроса на подготовку пилотов возрос и спрос на услуги учебного центра S7. В своих программах обучения центр использует полные авиасимуляторы и устройства имитации полета для самолетов Airbus, Boeing и Embraer. Парк авиатренажеров — большая редкость для российских организаций, занятых подготовкой авиационных экипажей.

Сами летные тренажеры — довольно дорогое оборудование: стоимость даже самых простых процедурных тренажеров доходит до \$120 тыс., а стоимость комплексных тренажеров, на которых и идет обучение пилотированию, порой доходит до \$40 млн. Один час работы на таком симуляторе в среднем стоит порядка \$500. Окупаемость учебного центра будет зависеть от загрузки тренажеров: чем чаще их используют, тем быстрее они принесут прибыль. Подобное редкое и дорогостоящее оборудование еще часто берут в аренду, в этом случае время простоя тренажера пойдет прямо в убыток арендатору.

Руководство учебного центра заметило, что нагрузка на полный авиационный симулятор распределяется неравномерно. В неблагоприятный сезон коэффициент использования одного тренажера мог составлять порядка 60% – 65%. Причина неравномерной загрузки была в недостаточно гибкой системе планирования, которая плохо реагировала на форс-мажорные ситуации. Часто случалось так, что бронь просто не успевали снять, если учебная группа не приезжала, в этом случае оборудование просто простаивало. Ситуация дополнительно усугублялась тем, что каждый тренажер в обязательном порядке должен проходить обслуживание с периодичностью раз в день, раз в неделю, раз в месяц, раз в год — это время вынужденного простоя также нужно учитывать при составлении коммерческого расписания занятий.

Когда поток клиентов увеличился, руководство учебного центра S7 решило обновить свою производственную базу — закупить новые тренажеры, отремонтировать площадки, обучить новых инструкторов и провести другие мероприятия. При этом сами организационные процессы остались прежними, поэтому все больше тренажеров выпадало из производственного цикла, а компания недополучала прибыль.

Причина низкой организационной эффективности была в недостаточно хорошей координации между сотрудниками различных подразделений. В том же процессе бронирования участвовало порядка 90 сотрудников из 10 подразделений компании. Если что-то шло не по плану, то нужно было фактически заново запускать цепочку согласований.

К началу проекта по автоматизации учебный центр S7 уже достиг предела своего управленческого потенциала.

Ключевые препятствия на пути роста:

- ✓ Неэффективное использование бизнес-объектов
- ✓ Риски при обеспечении качества обслуживания клиентов
- ✓ Перегруженность персонала по планированию
- ✓ Низкий уровень бизнес-аналитики
- ✓ Неудовлетворительная скорость планирования

Компании нужны были новые, цифровые способы управления, чтобы развиваться дальше.

ЦЕЛИ ПРОЕКТА

Главная цель проекта – сократить время простоя лётных тренажеров за счет более рационально планирования занятий. По мнению заказчика, основная причина низкой организационной эффективности заключалась в разрозненности бизнес-функций. Каждый отдел жил в собственном мире и мало заботился об общем результате. Пока поток клиентов был относительно небольшим, сотрудники еще успевали найти выход из проблемной ситуации, пускай даже ценой скандала, однако с ростом бизнеса работать в режиме пожаротушения было уже невозможно. За одно только изменение расписания отвечали 12 человек и 3 ИТ-системы. На внесение всего нескольких правок могло уйти 2 дня.

В ситуации, когда нужно наладить координацию между сотрудниками из разных отделов, логично обратиться к инструментам BPM, так как данная дисциплина появилась именно как средство преодолеть структурные и функциональные барьеры, чтобы все работники организации сообща достигали поставленных руководством целей.

Основные цели проекта:

- ✓ Сократить время простоя летных тренажеров
- ✓ Повысить эффективность взаимодействия между сотрудниками
- ✓ Улучшить качество обслуживания клиентов
- ✓ Сделать более эффективным использование бизнес-объектов

ПРИЧИНА ВЫБОРА COMINDWARE BUSINESS APPLICATION PLATFORM

Перед обучающим центром S7 стоял выбор – взять несколько готовых продуктов для автоматизации отдельных функций, или использовать цифровую платформу для создания интегрированного решения, которое можно быстро, гибко масштабировать под требования бизнеса и клиентов.

Поиск платформы осложнялся тем, что учебный центр был не очень большой организацией со штатом в 300 человек. Практически все финансирование шло за счет материнской компании, которая выделила средства преимущественно на поддержку основной деятельности учебного центра и модернизацию его производственной базы. В силу указанных причин бюджеты на проекты цифровой трансформации были ограниченными – заказчик не мог нанять большой штат специалистов для внедрения цифровой платформы, ее развития и поддержки.

Comindware Business Application Platform подходила заказчику проекта практически идеально, поскольку позволяла преодолеть существующие бюджетные ограничения, а также могла поддержать высокую скорость реализации проекта, а значит, и быстрый экономический эффект.

ХОД РЕАЛИЗАЦИИ

Для пилотного проекта был специально выбран наиболее кросс-функциональный процесс бронирования тренажеров, именно в нем было сконцентрировано наибольшее количество общих данных для всех сотрудников, а также возникали самые острые конфликты. Например, заявка поступала в административный отдел, затем шла в отдел планирования, который вносил свои комментарии по поводу брони и отправлял дальше на согласование, и таким образом заявка за время движения от одного сотрудника к другому собирала все больше данных – о группе обучающихся, о времени и условиях визита, количестве человек для размещения в гостинице, состоянии тренировочного оборудования, свободных окнах и т.д. Большинство из этих данных можно было использовать и в других смежных процессах. Успех данного проекта не только мог вывести тренажеры из простоя, но и создать основу для дальнейшей автоматизации бизнес-процессов в компании.

План проекта:

- **Цифровизовать** сквозной кросс-функциональный процесс планирования
- **Структурировать** полученные данные для автоматизации смежных процессов:
 - Обслуживания тренажеров
 - Подготовки расписания персонала
 - Проведения закупок
- **Выявить и автоматизировать** другие бизнес-процессы

Все этапы проекта по сути были направлены на то, чтобы создать единую информационную среду предприятия – прозрачную, понятную, управляемую и доступную. Пока каждое подразделение компании работало в отдельной системе или вело свой собственный Excel-файл, все сотрудники фактически говорили на разных языках.

Некоторые задачи проекта:

- ✓ Снизить количество данных, обрабатываемых в Excel
- ✓ Убрать необходимость переноса данных из одной системы в другую
- ✓ Структурировать общие для всех процессов компании данные
- ✓ Создать общую цифровую среду, в которой смогут работать одновременно все сотрудники компании
- ✓ Получать регулярную управленческую отчетность

Трудности

Основная трудность, как и ожидалось, заключалась в том, чтобы убедить функциональных руководителей в пользе BPM. Дело в том, что автоматизация отдельных функций – дорогие проекты, та же S7 Invest готова была выделить на проект автоматизации до 20 млн рублей. Для руководителя подразделения получить в руки такой бюджет – это лишний повод подчеркнуть свою значимость в глазах ТОП-менеджмента, а заодно усилить свою позицию внутри компании.

Проектной команде приходилось действовать аккуратно – не внедрять процессное управление насильно, через голову сотрудников, а постепенно, шаг за шагом демонстрировать преимущества выбранного подхода для самих руководителей отделов.

Достижения

Процесс бронирования тренажеров **сократился с 2 дней до нескольких минут**, в самом крайнем случае весь цикл согласования теперь занимает самое большее – 1 час.

- ✓ В оборот вернули около 10–15% тренажерной емкости.
- ✓ Теперь даже в самый неблагоприятный сезон **показатели полезного времени тренажеров доходят до 90%**.
- ✓ В расписаниях **исчезли ошибки** и расхождения, повысился общий уровень согласованности.
- ✓ Значительно **снизились репутационные риски**.
- ✓ **Уменьшены трудозатраты** на проведение рутинных операций.
- ✓ Появились четкие **метрики эффективности** и регулярная управленческая отчетность.

Важно было показать руководителям и сотрудникам, что BPM работает, он нужен компании. После завершения пилотного проекта, компания решила автоматизировать и другие бизнес-процессы.

Затраты

Стоимость проекта складывалась из:

- ✓ Трудозатрат 1 сотрудника на стороне S7 Invest
- ✓ Трудозатрат 1 бизнес-аналитика и 1 разработчика на стороне вендора
- ✓ Затрат на закупку пользовательских лицензий

РЕЗУЛЬТАТЫ

Успех пилотного проекта по автоматизации бронирования тренажеров позволил в течение 2 лет осуществить качественные изменения в компании.

- ✓ Компания выросла как бизнес **в 2 раза**
- ✓ Появилось **больше объектов и сервисов**, но штат персонала остался прежним
- ✓ Клиенты **положительно оценили** изменения – скорость реакции и общий уровень сервиса
- ✓ Была внедрена **прозрачная модель управления рисками** на основе событий из Help Desk
- ✓ Был открыт прямой путь к **цифровизации других процессов** – закупок, обслуживания, подготовки персонала и так далее.

Кейс учебного центра S7 показывает, что цифровая трансформация – это история не о бюджете, а о положительных сдвигах на уровне корпоративной культуры.

Комментарий заказчика



При наличии платформы и желания можно с минимальными усилиями внедрить BPM, получить от него значимый эффект даже в ситуации жесткого цейтнота и ограниченного бюджета. BPM, если даже и не является самым простым выходом из сложной ситуации, то все-таки самым предпочтительным, если исходить из реакции на изменения со стороны сотрудников. BPM определенно демонстрирует результативность.

Александр Черняев,
руководитель CMK S7 Invest

Комментарий Comindware

Мы всегда говорили, что улучшение менеджмента в компании способно увеличить прибыль без существенных вложений в производственную базу. На примере учебного центра S7 мы можем наглядно увидеть, как оптимизация процесса бронирования способна увеличить показатель полезного времени оборудования. Гибкая система управления по сути создает мощные конкурентные преимущества, поскольку позволяет адекватно реагировать на запросы клиентов.

Игорь Простоквашин,
ведущий бизнес-аналитик Comindware



ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ ПРОЕКТА

- ✓ Развитие культуры бизнес-инноваций
- ✓ Продолжение цифровой трансформации
- ✓ Перевод качества оказываемых услуг на мировой уровень

Хотите обсудить реализацию похожего проекта
на Comindware Business Application Platform?

[Оставьте заявку](#)

Comindware®

Comindware® – российская компания с историей более 10 лет, присутствует на глобальном рынке, разработчик Comindware Business Application Platform, современной low-code платформы для быстрого построения цифровой организации, управления бизнес-процессами, автоматизации и контроля работы.

Сайт: <https://www.comindware.ru/>