

Автоматизация и гибкость — условия выживания на рынке недвижимости

В начале марта в рамках «Российской строительной недели» состоялся круглый стол на тему «Управление бизнес-процессами строительной компании». Компании MACRO, НОЗА и ЭКСПОЦЕНТР собрали руководителей девелоперских компаний, экспертов строительной отрасли и специалистов по цифровизации, чтобы обсудить стратегии и инструменты управления строительными компаниям. В текущее время строительная отрасль испытывает сильное влияние ввиду роста ключевой ставки, ограничение доступа к финансированию, нестабильность в поставках, изменение спроса и других ограничений.

Как держать руку на пульсе, оперативно отслеживать показатели деятельности всех подразделений и принимать релевантные решения в режиме реального времени? Как управлять командой и выстраивать эффективные коммуникации внутри команды и между подразделениями? Вот 5 рекомендаций от экспертов отрасли для строительных компаний, которые помогут найти точки опоры в турбулентное время.

1. Гибкость и высокая скорость принятия решений

Текущая реальность требует от компаний моментальной реакции на происходящие на рынке изменения и быстрой адаптации к новым условиям. Принципы Agile-менеджмента стали актуальными не только для IT-стартапов, которые всегда действуют в условиях неопределенности, но и для других более консервативных отраслей.

«С 1991 года мы уже пережили 9 кризисов, и все они отличались высокой степенью неопределенности. На рынке оставались наиболее гибкие компании. – отметил руководитель Mozhenkov progress consulting Владимир Моженков (на фото ниже). – Именно на этом стоит сейчас держать фокус строительным компаниям. И чтобы начать применять гибкость на практике полезно будет установить KPI по скорости принятия решений, основанной на ситуации на рынке».

В условиях неопределенности также важно для компаний создавать антикризисные штабы. Эффективным форматом взаимодействия будут

ежедневные встречи ключевых сотрудников с анализом положение дел в компании, у конкурентов и отрасли в целом. По словам Моженкова, управлять компаниями на основе интуиции и опыта вряд ли получится, руководителям нужны будут данные для принятия решений. Для повышения устойчивости компаний к вызовам внешней среды эксперт советует внедрить использование следующих документов:

- дашборд с актуальными данными по компании,
- кризисный план доходов и расходов,
- кризисный план движения денежных средств,
- антикризисный план действий.

«Данные документы позволили нам на протяжении всех кризисов сжиматься как пружина, а потом выстреливать и расти», – подчеркнул Владимир Моженков.

2. Аудит и формализация бизнес-процессов

Для повышения эффективности управления компанией необходимо провести аудит бизнес-процессов и их формализацию. Именно с этого начинается цифровизация процессов.

«Если в бизнес-процессах творится хаос, его оцифровка не решит проблему, а только усилит ее. Аудит со стороны поможет взглянуть на ситуацию в компании непредвзято, – отметил заместитель генерального директора СК «ЛенРусСтрой» Максим Жабин (на фото). – Помимо аудита следует описать все актуальные процессы в компании от путей согласования до подчинения сотрудников. Такая методология понадобится при автоматизации. Важно понимать, что автоматизации поддаются только повторяющиеся действия».

Значимость корректного анализа бизнес-процессов подчеркнул и директор департамента комплексной цифровизации «Мобильные решения для строительства» Андрей Поздеев (на фото).

«Цифровизация — это изменение бизнес-процессов под воздействием современных технологий. Как правило, процесс проходит 4 стадии: определение, выполнение, запуск в эксплуатацию и поддержку, – отметил эксперт. – Больше всего вопросов возникает именно на первом этапе. Чтобы избежать большинства ошибок, компании следует уделить особое внимание концептуальному дизайну — формализации бизнес-процессов. Здесь существует две крайности: процессы описываются поверхностно, либо тонут в бюрократии. В обоих случаях цифровизация не принесет ожидаемый эффект».

3. Автоматизация бизнеса

Для эффективного управления проектом его необходимо детализировать по этапам, а этапы по контрольным точкам. Добиться этого можно с помощью ERP-решений, когда единый план охватывает все подразделения компании вплоть до мастеров на строительной площадке. По словам Владимира Моженкова, в сильный кризис компании неизбежно потеряют часть клиентов, партнеров и сотрудников, и сейчас у компаний последний шанс внедрить цифровизацию, это поможет избежать больших потерь.

«До сих пор многие компании ведут график строительства в Excel-таблицах, сотрудникам приходится вручную вводить и обновлять информацию, есть риск человеческого фактора и долгого восстановления данных, – отметил главный эксперт по MacroERP Богдан Ядыкин (на фото). – На такую ручную и дублирующуюся работу уходит большое количество рабочих часов сотрудников. Разрозненные таблицы мешают выстраивать аналитику и быстро принимать эффективные решения. В результате у проектов смещаются сроки строительства. ERP-решения помогают также ускорить документооборот, настроить списание ТМЦ на КС и высвободить дополнительные средства».

Сегодня на строительном рынке много решений для автоматизации бизнеса: от CRM общей направленности до специализированных отраслевых решений.

«Если девелопер вводит в эксплуатацию до 50 тыс. м² в год, лучше не разрабатывать собственные программные продукты. Это дорого, а на рынке хватает отраслевых ERP и CRM», – советует заместитель генерального директора СК «ЛенРусСтрой» Максим Жабин.

В настоящее время в строительных компаниях наиболее цифровизованы департаменты маркетинга и продаж, однако есть еще большой потенциал для повышения эффективности и оптимизации в строительном блоке.

«Использование ERP-решения во всех подразделениях компании позволяет на практике сэкономить около 30% времени работников только за счет контроля заявок на материалы и упрощения документооборота. – поделился заместитель генерального директора ГК «Надежда» Виталий Артемчук. – Мы в компании внедрили MacroERP, где ведем продажи, маркетинг, заявки, снабжение, финансы и строительство. Все процессы взаимосвязаны, поэтому у руководства всегда есть актуальная картина по состоянию дел в компании. Удобно, что MacroERP работает в облаке. Это

упрощает работу инициаторов заявок — они открывают мобильную версию системы и формируют заявки прямо со стройплощадки».

Генеральный директор Группы компаний «Железно» Юрий Захаров (на фото) для минимизации ошибок в расчете стоимости проектов, рекомендовал применять классификатор строительных элементов Uniformat II, что позволяет до 5-10% минимизировать ошибки в расчетах. На стадии формирования проекта погрешность минимизируется до 4%.

4. Единое информационное поле

Ключевой момент для повышения работоспособности команды — создание в рабочей среде единого инфополя, где результаты труда видны всем каждый день. Это относится и к руководству бизнеса, и рядовым сотрудникам. Это могут быть дашборды, отчеты на почту или в мессенджерах.

Генеральный директор GoodVI Елена Чистякова обратила внимание участников круглого стола на «хоторнский эффект»: сотрудники трудятся результативнее, когда за ними наблюдают. Такой эффект также помогают сформировать дашборды. Елена поделилась кейсом московского застройщика, где после выведения на дашборд двух воронок (результатов отдела продаж и брокеров) сотрудники стали отслеживать результативность внутренних конкурентов, и эффективность отдела продаж выросла без дополнительных вливаний. В другой компании повысить мотивацию сотрудников позволило размещение на стене таблицы с рейтингом по количеству встреч, конверсий, звонков и другим показателям.

5. Быстрые и эффективные коммуникации с партнерами и контрагентами

С целью повышения гибкости в управлении и скорости принятия решения важно не только выстраивать процессы и коммуникации внутри компании, но и улучшать взаимодействие с контрагентами и партнерами. Показательными примером является взаимодействие финансового блока и банков.

Генеральный директор СЗ «Котельники» Елена Соловьева поделилась кейсом по проектному финансированию, в котором

застройщику за счет автоматизации обмена информацией между подразделениями удалось сформировать эффективную модель коммуникации с банком.

«Проектное управление уступило место матричным структурам, а для их результативности нужна автоматизация. Иначе обмен информацией занимает непозволительно много времени, что затрудняет общение с внешними партнерами. – подчеркнула Елена Соловьева. – Прозрачная финансовая модель, выстроенные и автоматизированные коммуникации внутри отделов, отлаженный документооборот позволили нам наладить оперативное согласование с банком, получить выгодные условия и найти оптимальную для себя модель сбыта».

Заместитель генерального директора по цифровизации ГК «КТБ» Андрей Золотарев подчеркнул, что цифровая трансформация бизнеса состоит из нескольких стадий:

1. человеко-ориентированный подход — управленческие решения проводит человек на основании опыта и интуиции;
2. процессо-ориентированный подход — управление бизнесом через оцифрованные процессы;
3. ориентация на данные — бизнес собирает данные и опирается на них при принятии решений;
4. Model-Driven — бизнес-процессы и организационная структура компании построены на сквозной интеграции информационных потоков и их непрерывной аналитике.

Сквозная интеграция процессов, расширенная аналитика и коммуникации между департаментами создают ресурсы для гибкого управления и принятия релевантных решений.