

Оптимизация и автоматизация процесса согласования возврата денег за товар в ПАО «ВымпелКом»

Оглавление

Введение.....	2
Процесс согласования возврата денег за товар до оптимизации и автоматизации	3
Проблемы процесса согласования возврата денег за товар	6
Решение проблем процесса согласования возврата денег за товар	7
Процесс согласования возврата денег за товар после оптимизации и автоматизации.....	9
Итоги оптимизации и автоматизации процесса согласования возврата денег за товар.....	11

Введение

ПАО "ВымпелКом" предоставляет услуги мобильной связи. Также компания владеет розничной сетью салонов под брендом "Билайн". У салонов два основных направления деятельности - обслуживание абонентов Билайн и розничная продажа мобильных телефонов, смартфонов, планшетов и различных аксессуаров.

Любая организация, продающая товар розничному покупателю (особенно технически-сложный товар, к которому относятся смартфоны и планшеты) обязана соблюдать требования Закона о защите прав потребителей (далее - ЗоЗПП) в части возврата денег. В определенных случаях, указанных в ЗоЗПП, компания обязана вернуть клиенту деньги и принять обратно товар. К таким случаям относится не только наличие заводского брака в товаре, но и неоднократный ремонт товара, его неремонтопригодность, нарушение сроков ремонта в товаре и т.д.

После покупки клиент может обратиться в любой салон "Билайн" и потребовать вернуть деньги за товар. Но его требование должно соответствовать ЗоЗПП (быть правомерным).

Сотрудник салона связи "Билайн" не всегда может самостоятельно определить правомерность требований клиента и принять решение о возврате клиенту денег, уплаченных за товар. Это влечет за собой риск возврата денег за исправный товар. Иными словами, требования клиента о возврате денег будут неправомерными, но сотрудник салона связи "Билайн" примет решение о возврате денег. Это прямой убыток компании.

Для качественной оценки правомерности требований клиента о возврате денег, уплаченных за товар, был внедрен процесс согласования возврата денег сотрудниками бек-офиса. Обязанность оценивать требования клиента была возложена на сотрудников-экспертов направления по работе с рекламациями. Непосредственный возврат денег разрешали сотрудники финансовой службы.

Процесс согласования возврата денег за товар до оптимизации и автоматизации

При внедрении процесс согласования возврата денег состоял из четырех этапов.

Таблица 1. Этапы процесса согласования возврата денег за товар (до оптимизации и автоматизации)

Этап	Кто участвует	Действие
1	Клиент	Заполняет и подписывает заявление на возврат/обмен товара;
2	Сотрудник салона связи "Билайн"	<ul style="list-style-type: none">- Сверяет данные заявления клиента с данными в 1С;- Сканирует заявление клиента;- Создает в аCRM заявку на возврат;
3	Сотрудник бек-офиса (направление по работе с рекламациями и финансовая служба)	<ul style="list-style-type: none">- Проверяет правомерность требований клиента;- Согласовывает/не согласовывает возврат или обмен;- Выдает код, разрешающий провести возврат в 1С;- Сообщает о решении сотруднику офиса продаж;
4	Сотрудник офиса продаж	<ul style="list-style-type: none">- Информировывает клиента о решении.

Этап 1

Клиент обращается в салон связи "Билайн" с требованием вернуть деньги за товар.

Сотрудник салона связи выдает клиенту бланк заявления.

Клиент вручную вносит в заявление данные:

- ФИО и паспортные данные;
- Данные по товару (модель, серийный номер, дату покупки);
- Обоснование требования возврата денег;
- Стоимость товара;
- Контактные данные (номер телефона);
- Ставит подпись.

Этап 2

Сотрудник салона связи "Билайн" сверяет данные из заявления клиента с 1С (модель, серийный номер, дата покупки, стоимость товара). Также сверяет паспортные данные клиента.

Сотрудник офиса продаж сканирует заявление клиента.

Сотрудник офиса продаж создает в аCRM задание:

- Вносит в задание данные из заявления клиента (ФИО, контактные данные), требование клиента (возврат или обмен), данные по товару (модель, серийный номер, дату покупки), стоимость товара;
- Прикрепляет к заданию скан заявления клиента;
- Выбирает нужную очередь и отправляет туда задание.

Этап 3

В 3 этапе участвуют три подразделения бек-офиса - направление по работе с рекламациями, сервисный центр и финансовая служба.

Сотрудник направления по работе с рекламациями проверяет правомерность требований клиента (соответствие их ЗоЗПП).

Сотрудник направления по работе с рекламациями запрашивает у сотрудника сервисного центра (по электронной почте) акт о гарантийном обслуживании товара.

Сотрудник сервисного центра находит акт (на бумажном носителе), сканирует его и отправляет сотруднику Рекламации (по электронной почте).

Сотрудник Рекламации принимает решение о согласовании или не согласовании возврата:

- Возврат не согласован - закрывает задание aCRM с комментарием "не согласовано" и описанием причины.
- Возврат согласован - передает задание aCRM работнику финансовой службы. Работник финансовой службы формирует уникальный код, который разрешает провести в 1С возврат. Затем работник финансовой службы закрывает задание с комментарием о согласовании возврата.

Этап 4

Сотрудник салона связи получает комментарий о решении по заданию aCRM. После получения комментария сотрудник офиса продаж связывается с клиентом:

- Сообщает об отказе и причинах, если возврат не согласован.
- Приглашает в офис продаж для проведения возврата, если возврат согласован и есть код.

Были проведены замеры времени, которое затрачивают клиент и сотрудники компании на каждое действие.

Таблица 2. Время прохождения этапов согласования возврата денег за товар (до оптимизации и автоматизации)

Этап	Кто участвует	Действие	Время
1	Сотрудник салона связи "Билайн"	Распечатывает и передает клиенту бланк заявления на возврат/обмен товара	10 секунд
1	Клиент	Заполняет и подписывает заявление на возврат/обмен товара	8,5 минут
2	Сотрудник салона связи "Билайн"	Ищет данные товара в 1С	1,5 минуты
2	Сотрудник салона связи "Билайн"	Сверяет данные из заявления клиента с 1С (модель, серийный номер, дата покупки, стоимость товара). Также сверяет паспортные данные клиента.	1 минута
2	Сотрудник салона связи "Билайн"	Сканирует заявление клиента на возврат/обмен товара	1 минута
2	Сотрудник салона связи "Билайн"	Открывает форму задания aCRM	2 минуты
2	Сотрудник салона связи "Билайн"	Заполняет форму задания aCRM	5 минут
2	Сотрудник салона связи "Билайн"	Прикрепляет скан заявления к заданию aCRM	2 минуты
2	Сотрудник салона связи "Билайн"	Направляет задание aCRM в очередь	30 секунд
3	Сотрудник направления по работе с рекламациями	Проверяет правомерность требований клиента	3 дня

3	Сотрудник направления по работе с рекламациями	Запрашивает у сотрудника сервисного центра акт о гарантийном обслуживании товара	30 секунд
3	Сотрудник сервисного центра	Находит акт о гарантийном обслуживании товара и высылает его сотруднику рекламации	15 минут
3	Сотрудник направления по работе с рекламациями	Принимает решение о согласовании возврата, вносит комментарий: <ul style="list-style-type: none"> - Если не согласован, закрывает задание - Если согласован, передает задание в финансовую службу 	1 минута
3	Сотрудник финансовой службы	Создает уникальный код на возврат товара, вносит комментарий, закрывает задание	3,5 дня
4	Сотрудник салона связи "Билайн"	Сообщает клиенту о принятом решении (возврат/обмен товара согласован или не согласован)	1 день

Итого клиент ждал решения своего вопроса от 4 дней (возврат не согласован) до 8 дней (возврат согласован).

Проблемы процесса согласования возврата денег за товар

При исследовании процесса было выявлено 4 основные проблемы, требующие решения:

1. Клиент ждет решения по своему запросу очень долго (при отказе в возврате денег 4 дня, при согласовании возврата денег 8 дней);
2. Клиент не всегда вовремя получает информацию о принятом решении, т.к. сотрудники салона связи могут забыть ему позвонить;
3. Процесс не автоматизирован, т.к. все действия проводятся вручную;
4. В процессе много лишних этапов и участников.

Решение проблем процесса согласования возврата денег за товар

В первую очередь необходимо было убрать лишние этапы и лишних участников процесса:

1. Передать функционал по созданию уникального кода на возврат, разрешающего проведение возврата в 1С, от сотрудника финансовой службы сотруднику направления по работе с рекламациями;
2. Убрать этап, на котором сотрудник направления по работе с рекламациями запрашивает акт о гарантийном обслуживании товара у сотрудника сервисного центра.

Передача функционала по созданию уникального кода на возврат, разрешающего проведение возврата в 1С от сотрудника финансовой службы сотруднику направления по работе с рекламациями была проведена быстро. Сотрудников направления по работе с рекламациями обучили механике генерации уникального кода на возврат и внесли действия в инструкцию и обучающий курс. Это позволило сократить процесс на 3,5 дня.

Дать доступ сотруднику направления по работе с рекламациями к актам о гарантийном обслуживании товара было сложнее, т.к. территориально акты хранились в сервисном центре в Подмоскowie, а сотрудники рекламации - в Твери. Проблема была решена простой доработкой 1С.

Для каждого товара при приеме на гарантийное обслуживание в 1С создается документ приемки. В документе есть все данные товара и клиента. Поиск такого документа можно осуществлять в 1С по любым параметрам (дата, номер, ФИО клиента, серийный номер товара и т.д.).

В документ приемка товара на гарантийное обслуживание в 1С добавили раздел, в который сотрудник сервисного центра переносит данные из акта о гарантийном обслуживании товара. Такой перенос данных осуществляется за 15 секунд, т.к. акты о гарантийном обслуживании однотипны и их можно описать заполнением небольшого набора чек-боксов.

После внедрения переноса данных акта о гарантийном обслуживании в 1С из процесса были удалены этапы:

- сотрудник направления по работе с рекламациями запрашивает у сотрудника сервисного центра акт о гарантийном обслуживании товара;
- сотрудник сервисного центра находит акт о гарантийном обслуживании товара и высылает его сотруднику рекламации.

Удалённые этапы трансформировались в простой поиск документа приемки на гарантийное обслуживание в 1С сотрудником направления по работе с рекламациями по любому из признаков, указанных в заявлении клиента и задании aCRM.

Процесс был сокращен еще на 15 минут.

Также при исследовании процесса согласования возврата денег за товар стало понятно, что с момента поступления в очередь aCRM задания от сотрудника салона связи Билайн до момента, когда это задание поступает в работу сотруднику рекламации проходит 3 дня только из-за так

называемой "нехватки рук". Если бы сотрудников рекламации было больше, задание меньше времени проводило бы в очереди.

После увеличения количества сотрудников направления по работе с Рекламациями (с 3 до 7 человек) задание, с момента попадания в очередь до момента закрытия (с принятым решением - согласован возврат или нет) стало "жить" 6-7 минут вместо 3 дней.

Проблема своевременного информирования клиента о решении по его запросу на возврат денег была решена стандартной отправкой sms-сообщения. Сотрудник направления по работе с рекламациями, после проверки правомерности требований клиента и принятию решения по запросу клиента, отправлял на номер, указанный в заявлении sms с информацией о решении (согласован возврат или нет). Таким образом, из функционала сотрудника салона связи убрали действие по информированию клиента и обеспечили своевременное информирование клиента в 100% случаев.

Первый и второй этапы (клиент заполняет бумажный бланк заявления, сотрудник салона связи сканирует его и создает задание в aCRM) были автоматизированы. До автоматизации сотрудник офиса продаж работал в двух информационных системах - 1С и aCRM. После автоматизации всю работу он выполнял только в 1С. Также в процесс внедрили цифровое подписание клиентом заявления на возврат.

После автоматизации первый и второй этапы были объединены в один, состоящий из следующих действий:

1. Клиент сообщает сотруднику салона связи серийный номер товара, его модель и дату покупки, а также свои паспортные и контактные данные;
2. Сотрудник салона связи находит товар в интерфейсе 1С и нажимает кнопку "создать задание aCRM";
3. Сотрудник салона связи вносит в форму 1С данные клиента и заполняет чек-бокс требования клиента (данные товара 1С "подтягивает" автоматически из базы с документами продажи);
4. 1С формирует бланк заявления на возврат;
5. Клиент подписывает бланк цифровой подписью (ставит подпись на терминале оплаты банковской картой);
6. Сотрудник салона связи проверяет корректность информации и бланка заявления и нажимает кнопку "Отправить задание в очередь";
7. Задание направлено в очередь aCRM в работу сотрудника направления по работе с рекламациями.

Процесс согласования возврата денег за товар после оптимизации и автоматизации

После устранения выявленных проблем (путем оптимизации и частичной автоматизации) процесс согласования возврата денег за товар сократился до 2 этапов.

Таблица 3. Этапы процесса согласования возврата денег за товар (после оптимизации и автоматизации)

Этап	Кто участвует	Действие
1	Клиент и сотрудник салона связи "Билайн"	Клиент: <ul style="list-style-type: none">- Сообщает сотруднику салона связи свои данные и данные товара- Подписывает автоматически сформированное заявление Сотрудник салона связи: <ul style="list-style-type: none">- Вносит данные клиента и товара в 1С, отправляет данные в aCRM
3	Сотрудник бек-офиса	<ul style="list-style-type: none">- Проверяет правомерность требований клиента- Согласовывает/не согласовывает возврат или обмен, выдает код- Сообщает о решении клиенту (sms)

Этап 1

Клиент обращается в салон связи "Билайн" с требованием вернуть деньги за товар, сообщает сотруднику салона связи свои данные и данные товара.

Сотрудник салона связи вносит данные клиента и товара в интерфейс 1С и формирует бланк заявления на возврат.

Клиент подписывает заявление на возврат цифровой подписью (ставит подпись на терминале оплаты банковской картой).

Сотрудник салона связи отправляет данные в очередь aCRM.

Этап 2

Сотрудник направления по работе с рекламациями:

Проверяет правомерность требований клиента и принимает решение о согласовании или не согласовании возврата.

Если возврат не согласован:

- Закрывает задание aCRM с комментарием "не согласовано" и описанием причины;
- Отправляет клиенту sms с информацией о решении его запроса;

Если возврат согласован:

- Создает уникальный код, разрешающий проведение возврата в 1С;
- Закрывает задание aCRM с комментарием "согласовано" и описанием причины;
- Отправляет клиенту sms с информацией о решении его запроса.

После оптимизации и автоматизации процесса были проведены новые замеры времени, которое затрачивают клиент и сотрудники компании на каждое действие.

Таблица 4. Время прохождения этапов согласования возврата денег за товар
(после оптимизации и автоматизации)

Этап	Кто участвует	Действие	Время
1	Сотрудник салона связи "Билайн"	Находит товар в 1С по серийному номеру или дате продажи, нажимает кнопку "создать задание"	30 секунд
1	Сотрудник салона связи "Билайн"	Вносит в форму 1С данные клиента, заполняет чек-бокс с его требованием	1,5 минуты
1	Клиент	Ставит цифровую подпись на терминале	20 секунд
1	Сотрудник салона связи "Билайн"	Отправляет задание с уже сформированным заявлением в aCRM	10 секунд
2	Сотрудник направления по работе с рекламациями	Проверяет правомерность требований клиента, проверяет данные по гарантийному обслуживанию товара в 1С	4 минуты
2	Сотрудник направления по работе с рекламациями	Принимает решение о согласовании возврата, вносит комментарий: <ul style="list-style-type: none"> - Если не согласован, закрывает задание; - Если согласован, формирует код на возврат/обмен, после закрывает задание. 	1 минута
2	Сотрудник направления по работе с рекламациями	Отправляет клиенту sms о решении по товару	1 минута

Итого клиент ждет решения своего вопроса 8,5 минут.

Итоги оптимизации и автоматизации процесса согласования возврата денег за товар

Оптимизация и автоматизация процесса согласования возврата денег за товар привела, в первую очередь, к сокращению времени ожидания клиента решения по своему запросу. Оптимизация этапов путем удаления "лишних" сотрудников из процесса позволила финансовой службе и сервисному центру перераспределить нагрузку сотрудников и переместить их на другие участки работы. Автоматизация процесса, кроме сокращения времени, позволила сэкономить на закупке бумаги для заявлений на возврат.

1. Время ожидания клиентом решения своего вопроса сократилось с 8 дней до 8,5 минут;
2. Клиент своевременно проинформировал о решении своего вопроса в sms;
3. Сотрудники финансовой службы и сервисного центра не участвуют в процессе, что позволяет высвободить их рабочее время для другого функционала;
4. Сотрудники салонов связи тратят меньше времени на создание заявки на возврат и не тратят время на информирование клиента, что позволяет высвободить их рабочее время для другого функционала;
5. Экономия на закупку бумаги для заявлений на возврат составляет 2 млн. руб. в год;
6. Процесс существенно автоматизирован.