

## КОНКУРС ВРМ ПРОЕКТ ГОДА 2022

### ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА:

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| АННОТАЦИЯ .....  | 3  |
| ВВЕДЕНИЕ .....   | 4  |
| БИЗНЕС-КОНТЕКСТ .....  | 4  |
| БИЗНЕС-ПРОЦЕСС .....   | 5  |
| ИННОВАЦИОННОСТЬ .....  | 9  |
| ТРУДНОСТИ.....   | 10 |
| РЕЗУЛЬТАТЫ .....   | 11 |
| ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.....   | 12 |
| ПАРТНЕРЫ.....  | 13 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1 СХЕМА ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ» ..... | 14 |

## АННОТАЦИЯ

### Цель проекта:

Мы создали и реализовали этот проект для того, чтобы повысить наш уровень клиентского сервиса через построение оптимальной системы работы, мы поставили перед собой задачу научить сотрудников не только решать проблемы клиента здесь и сейчас, а привить принципиально другую культуру мышления – искать истинные причины проблем и менять процессы.

### Вызовы, с которыми мы столкнулись в ходе проекта:

- Высокая организационная сложность – нам нужно было объединить в единый процесс два бизнеса с разными бизнес-моделями;
- Высокая сложность внедрения – мы меняли критически важное поведение сотрудников, при этом участники процесса были объединены в рамках отдельных локаций/ брендов, что также накладывало свои особенности;
- Высокие требования к автоматизации – при таком количестве участников и объекте внимания необходима была сложная автоматизация. Мы не могли позволить себе сохранять ручную аналитику и ручные операции в этом процессе.

### Какие инструменты и методологии мы использовали:

- В части управления изменениями мы применили методологию PROCSI и методологию Адизеса;
- В части реинжиниринга процесса мы применяли методы исследования клиентов: «анализ неудобств», «интервью», методы анализа причин несоответствий (например, «пять почему»), модель Кано и многие другие инструменты.

### В рамках проекта мы:

- Провели исследования поведения клиентов и оценку ценностного предложения для клиентов;
- Провели реинжиниринг процесса, автоматизировав его в системе 1С, а также изменив структуру полномочий и ответственности;
- Автоматизировали аналитику по процессу в BI системе Qlik Sense;
- Смоделировали процесс в ПО Business Studio;
- Изменили систему мотивации топ-менеджеров;
- Выявили ряд системных проблем и «больных» процессов, над которыми необходимо работать в первую очередь.

### Наш проект позволил компании достичь следующих результатов:

- Показатель «Рейтинг компании на интернет ресурсах» увеличился с 52% до 75%;
- Уровень NPS вырос с 81% до 88%;
- Количество поступающих претензий снизилось на 47%.

Реинжиниринг процесса существенно увеличил такие характеристики как управляемость процессом, его прозрачность и тиражируемость, что подтверждается показателем «Качество рассмотрения претензий»:

- Не менее 90% обращений клиентов рассматриваются в срок и с нужным уровнем качества, под которым понимается обязательный анализ ситуации, определение причины и выработка корректирующих действий.

## ВВЕДЕНИЕ

Проект был распространен на два бизнес-юнита Carmart и Максимум:

«Максимум»- компания по продаже и обслуживанию автомобилей в Санкт-Петербурге, которая за 15 лет работы превратилась в крупнейший автохолдинг. Объемы продаж в "Максимум" позволяют соревноваться не только с дилерами Петербурга, но и Москвы. Так, "Максимум" стал лучшим продавцом Hyundai, Mitsubishi и Audi в России. Но "Максимум" - это не типичный продавец автомобилей, "Максимум" - это современный и технологичный дилер, маркетинговые и IT-решения которого являются предметом обсуждения на конференции NMBN от Google. Сейчас компания готовится к запуску омниканальной платформы для покупки автомобиля полностью он-лайн.

«Carmart» – это инновационный проект от «Максимум» по продаже автомобилей с пробегом.

Carmart отличается от конкурентов абсолютной прозрачностью и ориентацией на клиента. Покупателям доступна диагностика, каждый автомобиль проходит полную подготовку (действует гарантия 60/90 дней и возможность вернуть в течение 7 дней). Мотивация продавцов, сотрудников отдела кредитования и страхования выстроена таким образом, чтобы их приоритетом было удовлетворить потребность покупателя.

Компания позиционирует себя как IT-проект – на данный момент идет работа над омниканальной он-лайн витриной, которая позволит пройти весь цикл продажи, выбора и покупки автомобиля на сайте. Релиз продукта запланирован на осень 2022.

## БИЗНЕС-КОНТЕКСТ

Сегодня автомобильный бизнес в России столкнулся с рядом вызовов: затянувшийся дефицит автомобилей, рост цен на автомобили и услуги сервиса, рост рынка автомобилей с пробегом – все эти факторы ожидаемо вызывают отрицательные эмоции у клиентов. Мы не можем позволить себе терять клиентов из-за брака в наших внутренних процессах, мы не можем позволить себе снова и снова вызывать негатив у наших клиентов из-за ошибок в нашей работе. Внутренняя среда компании накладывает свои ограничения – мы должны иметь эффективные и управляемые процессы, а значит изменение существующих систем работы должно осуществляться с использованием автоматизации.

К моменту старта проекта процесс выглядел удручающе:

- Процесс был не выделен в процессной модели и не имел владельца;
- Отсутствовала единая аналитика по количеству, видам и причинам поступающих обращений;
- Не было измеримых показателей по процессу – мы не знали реальное положение дел с жалобами клиентов;
- Существовали жалобы, оставшиеся без внимания;
- NPS был высоким, но не отражал реальную картину – мы обманывались тем, что у нас все хорошо;
- Не было возможности анализировать обратную связь от клиентов через призму базовых и дифференцирующих характеристик ценностного предложения для клиентов;
- Было много нестыковок и неоптимальных путей исполнения процесса;

- Мышление основных участников процесса было основано на парадигме действий коррекции по отдельным клиентам, а не изменению процессов, породивших «брак».

Оценка качества процесса и степени его влияния на стратегию компании, а также сложность его с точки зрения принятия изменений и управления изменениями, показала, что уровень риска является высоким для нашей компании и было принято стратегическое решение выделить реинжиниринг данного процесса в стратегический проект.

**С точки зрения человеческих ресурсов проект был обеспечен следующим образом:**

Руководитель проекта – директор по качеству.

Команда проекта:

- Сотрудники дирекции по качеству;
- Сотрудники дирекции по цифровой трансформации бизнеса;
- Сотрудники отдела коммуникаций и контента;
- Сотрудники отдела корпоративной отчетности.

Также в ходе проекта мы создавали спонсорские коалиции, например, активный вклад вносил операционный директор и другие руководители высшего звена.

Проект стартовал с ограниченным количеством участников – у нас не хватало ресурсов дирекции по качеству и отдела коммуникаций и контента. Это побудило нас грамотно выстроить план проекта.

**С точки зрения материальных ресурсов:**

- Мы располагали существующими системами: 1С, BI система Qlik Sense, Business Studio;
- Мы располагали бюджетом ФОТ для дополнительных должностей.

## **БИЗНЕС-ПРОЦЕСС**

Команда проекта, проанализировав исходное состояние и цели, сфокусировалась на следующих направлениях реинжиниринга процесса:

### **Технический аспект изменений**

1. Автоматизация процесса
2. Автоматизация аналитики по процессу
3. Исключение операций, не приносящих ценности

### **Процессный аспект изменений**

1. Изменение подхода к опросу клиентов и оценке ценностного предложения клиентов.
2. Ввод классификации причин проблем в двух разрезах: причины проблем глазами клиентов и внутренние причины проблем.
3. Ввод анализа причин несоответствий и выработка корректирующих действий как обязательная часть работы.
4. Ввод процесса в процессную модель и централизация полномочий по процессу в дирекцию по качеству.

## **Человеческий аспект изменений**

1. Изменение поведения – переход от решения конкретной проблемы к анализу причин проблемы и системному изменению процессов.
2. Потеря привычных полномочий – процесс должен стать прозрачным и объективным.
3. Изменение привычных представлений – в рамках проекта мы поставили под сомнение все привычные представления и установки в отношении того, как нас видит клиент: объективность данных NPS, что говорят нам о нас интернет-ресурсы, что важно для клиента, а что нет.

Учитывая все эти аспекты, важно было правильно спланировать проект – мы понимали, что автоматизация потребует времени, а изменение поведения требует большого количества времени. Поэтому была выбрана стратегия реализовывать технические и человеческие аспекты параллельно.

Что мы конкретно сделали в рамках каждого аспекта?

### **Автоматизация процесса**

Автоматизацию процесса мы выполнили за счет собственных ресурсов на базе системы 1 С: Альфа Авто. Кратко решение по автоматизации выглядит следующим образом:

Все обращения клиентов, получаемые нами из разных источников, регистрируются в едином Журнале обращений. При указании конкретной сделки/заказ наряда, по которому зафиксировано обращение вся информация по локации, подразделению и клиенту подтягивается автоматически. Также автоматически подтягивается и ответственный за рассмотрение обращения, которому сразу же приходит соответствующее уведомление. В карточке обращения можно сразу увидеть всю суть обращения, прослушать все звонки, а также посмотреть историю предыдущих обращений. При необходимости ответственный может делегировать разбирательство по обращению другому сотруднику, назначив его исполнителем, но программой предусмотрен запрет на назначение исполнителем заинтересованного лица, то есть сотрудника, который вел сделку/заказ-наряд, по которому получено обращение.

После того, как был произведен разбор ситуации и все вопросы с клиентом урегулированы, Ответственному за рассмотрение обращения необходимо указать причину произошедшего и корректирующие действия, которые необходимо предпринять. Назначить ответственного за выполнение этих корректирующих действий и установить срок выполнения. А также если была доказана вина какого-то конкретного сотрудника, халатное отношение которого привело к сложившейся ситуации, Ответственному необходимо проставить соответствующую галочку. Это впоследствии позволит в аналитике по сотрудникам фильтровать информацию по различным признакам (обоснованное/необоснованное обращение, была вина сотрудника или нет (т.е. проблема в процессах компании)). В случае, если Ответственный за рассмотрение сочтет, что обращение не обоснованное и специальные корректирующие действия не требуются, система в обязательном порядке попросит его указать причину необоснованности.

Таким образом отработанное обращение может быть направлено на закрытие только после того, как будет предоставлен ответ клиенту (в случае если он требовался, т.к. бывают ситуации, где клиент в рамках опроса NPS высказывает какую-то жалобу, но сообщает, что на месте она была отработана), и после того как Ответственный укажет причину и корректирующие действия, либо укажет причину необоснованности. Для каждого из указанных выше событий установлены временные нормативы (SLA), которые рассчитываются программой автоматически в привязке к проставлению Ответственным

советующих статусов. Отчет по выполнению SLA также разработан и доступен каждому руководителю. Итоговый KPI, заключающийся в подсчете кол-ва претензий, по которым были одновременно выполнены оба SLA, поставлен в мотивацию всем директорам дилерских центров.

Для случаев, когда рассмотрение обращения затягивается и требуется приезд клиента или проведение экспертизы, система предусматривает проставление соответствующих статусов, время нахождения в которых не учитывается при расчете SLA, а также обязательным для заполнения является поле с датой «Контрольная точка», при наступлении которой Ответственный получает напоминание о том, что необходимо решить вопрос по обращению.

Закрывать обращение в системе теперь могут только сотрудники Дирекции по качеству (ранее эта функция была у Директоров дилерских центров, которые зачастую делали это формально). Если при закрытии выявляется факт того, что клиенту не была предоставлена обратная связь или корректирующие действия прописаны некорректно, обращение возвращается на доработку и у Ответственного снова включается счетчик SLA. Это стимулирует обрабатывать все обращения качественно с первого раза.

При закрытии обращения помимо проверки корректности обработки сотрудник дирекции по качеству проставляет также категорию причины обращения «глазами клиента» (например, долгие сроки или некачественный слесарно-механический ремонт), и дополнительно указывает внутреннюю причину: отсутствие системы/неработающий процесс или халатное/недобросовестное отношение, или нехватка ресурсов и т.п.

Кроме того, функционалом 1С предусмотрена возможность указывать также вид принятого по клиенту решения (например: предоставить скидку, вернуть деньги и т.п.), а также его стоимость.

Пример карточки обращения:

**Обращение: Обращение o00026389 от 07.02.2022 9:25:00**

Подразделение: Слесарно-механический цех МП VW  
 Категория обращения: Претензия  
 Вид подразделения: СМЦ  
 Источник: NPS  
 Подзаголовок: Услуги подработки (войло, деталинг)  
 Организация: ООО "Максимум Премороси"  
 Ответственный: Евровов Дмитрий Борисович  
 Исполнитель: Евровов Дмитрий Борисович  
 Сотрудник: Котелев Андрей Юрьевич  
 Заведитель: [blank]  
 Контрагент: Солес [blank] црочна  
 Телефон: 8 (8) [blank]  
 Сделка: Заказ наряд ПР00032635 от 06.02.2022 14:07:04  
 ЧПК: ФПК 001090005 от 20.09.2020 20:32:58

Причина возникновения: Качество мойки  
 Дол параметры по причине: [blank]  
 Внутренняя причина: Халатное/недобросовестное отношение  
 Обоснованность обращения: [checked]

Суть обращения: Добавить замечание. Информация по VIN: Volkswagen Polo Indium № K7320C198 VIN XW8Z2ZCKZL611173

Не удовлетворен качеством оказанных услуг.

Комментарий: [blank]  
 Исправляющие действия: [blank]  
 Предоставленный клиенту ответ: [blank]  
 Информация по звонку: [blank]  
 История обращений: [blank]  
 Информация по автомобилю: [blank]  
 Наблюдатели: [blank]

Ответственный за выполнение: Евровов Дмитрий Борисович  
 Внес сотрудник: [blank]  
 Срок выполнения: 08.02.2022 21:00:00  
 Отметка о выполнении: [checked] Имя: Евровов Дмитрий Борисович 08.02.2022 15:22:52

Причина: не качественная мойка  
 1. Плохо помыли двигатель  
 2. Не вытерли пыль в двигателях  
 3. не помыли пластик.  
 Исправил: Евровов Дмитрий Борисович 08.02.2022 15:21:51

Корректирующие действие: Передал информацию ответственному по мойке, контролируем совместно Менюем подработка по мойке  
 Исправил: Евровов Дмитрий Борисович 08.02.2022 15:21:51

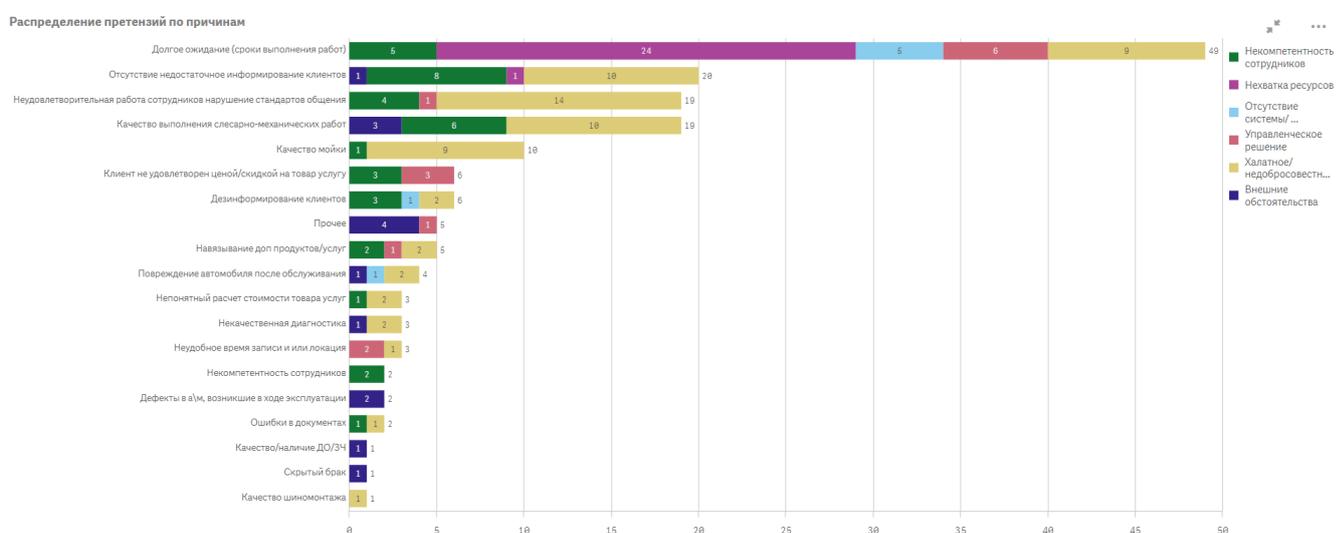
Далее вся эта информация на регулярной основе перегружается в BI систему Qlik Sense, которая в удобном формате позволяет руководителям разного уровня накладывать требуемые фильтры и видеть аналитику по поступающим обращениям в различных разрезах:

- по брендам и локациям;
- по обоснованным/необоснованным;
- по источникам (NPS, официальные обращения, соц.сети и т.п.);

- по подразделениям (отдел продаж или сервис и т.п.);
- по видам причин «глазами клиентов» и тут же с раскладкой каждого вида на внутреннюю причину (например: долгое ожидание из-за чего: из-за нехватки ресурсов или из-за халатного отношения);
- по статусам отработки (закрытые, в работе и т.п.);
- в пересчете на объем операций;
- по видам и стоимости решений;
- по работникам (например, можно формировать рейтинг мастеров-консультантов по количеству полученных по ним обоснованных обращений в пересчете на объем выполненных заказ-нарядов)

Ниже приведено несколько скриншотов с примерами из BI системы Qlik Sense:

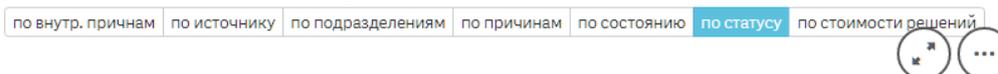
### Распределение по причинам:



### Динамика количества в пересчете на объем операций:



## Распределение по статусам:



### Процессный аспект

Мы выделили процесс в процессной модели компании (см. [Приложение 1](#)).

Владелец данного процесса- директор по качеству.

Процесс централизован- архитектура процесса едина для обоих бизнес-юнитов: Максимум и Кармарт. При этом при проектировании процесса мы учли их отличия и интегрировали их в единую систему. Так для Кармарт (бизнеса по продажам автомобилей с пробегом) важно видеть аналитику: по какой категории автомобилей больше всего жалоб, какие мы несем потери на рекламации, а для Максимум (бизнес по продаже новых автомобилей и услуг сервиса) важно видеть аналитику по отношению количества жалоб в пересчете на операцию и иметь возможность сравнения с другими брендами и локациями. Мы смогли учесть все особенности, правильно построив автоматизацию и классификацию проблем и причин их возникновения.

Общий образ процесса, его входы и выходы уже описаны в решении по автоматизации.

### ИННОВАЦИОННОСТЬ

Уникальность проекта заключается в нескольких аспектах:

- **Централизация процесса в отношении двух отличающихся бизнес-моделей.** Модели классического дилерского бизнеса и модель Кармарт (бизнес по продаже автомобилей с пробегом) отличаются. Однако общность ресурсов, в частности использование одних систем автоматизации, требования к управляемости процесса и его прозрачности делали необходимым учесть разнородные требования и сделать процесс гибким. Мы достигли этого через тщательное изучение потребностей двух бизнесов, серию сессий по проектированию с участием представителей бизнес-юнитов и собственного опыта. Полученный опыт очень ценен, ведь разные бизнес-модели – это и разные культуры в том числе. Разница культур была наглядна на уровне сопротивления изменениям, что является уникальным опытом, который важен для будущих проектов.
- **Логика решения по автоматизации.** Мы сделали процесс полностью управляемым и автоматизировали практически все операции, которые не связаны именно с человеческой мыслью. Это хорошее решение, которое может быть тиражировано в профессиональном сообществе, поскольку оно может быть реализовано на базе большинства систем автоматизации.

- **Бесшовность проекта.** Мы гармонично интегрировали классические подходы маркетинга – исследования клиентского опыта и подход в управлении качеством, чтобы получить лучшие результаты. Этот путь:



– это на наш взгляд инновационный подход. Обычно претензионная работа и исследования клиентского пути расшиты в разные процессы и разные зоны ответственности, что не позволяет видеть картину во всей ее широте. Нам же удалось этого избежать, что позволило вскрыть проблемы, которые ранее на поверхность не могли быть вынесены.

## ТРУДНОСТИ

Трудности и опыт, который мы получили в ходе проекта:

### 1. Спонсорская роль

Мы существенно пересмотрели важность реализации спонсорской роли в проектах с высоким сопротивлением. В ходе проекта мы испытывали существенное сопротивление персонала. Нужно было менять привычные паттерны поведения и хотя ценность проекта была понятна всем группам, между понятностью и принятием лежала целая пропасть. Привычная роль спонсора была «благославляющей». Спонсор интересовался, как происходит проект и давал по-настоящему ценные советы, однако мы продолжали испытывать сопротивление сотрудников. Но роль спонсора не только в этом. Существенное влияние на сопротивление сотрудника оказала роль спонсора, который оказывает видимое участие в проекте, например, сам включается в процесс, задает правильные вопросы не проектной команде, а группам, подвергающимся изменениям. **Нужно напрямую и детально говорить спонсору, какую помощь команда ждет от спонсора проекта.** Это важный вывод, к которому мы пришли самостоятельно до которого мы могли бы прийти быстрее, если бы со старта проекта следовали методологии PROSCI.

### 2. Культурные особенности бизнес-моделей

Мы столкнулись с двумя бизнес-моделями. Одна из них, характеризуется как культура с высоким уровнем ориентации на результат с низкой дистанцированностью от власти. Мы ожидали сопротивления персонала, но недооценили его на старте проекта. А зря – наша культура сама по себе уже определила риски – главным опасением сотрудников было снижение производительности труда, а дистанцирование от власти позволило игнорировать новые условия.

Если бы мы трезво смотрели на эти риски на старте проекта, мы могли бы раньше включать спонсорские роли и по-другому бы построили систему коммуникаций с сотрудниками.

Бизнес-модель стартапа (Кармарт) дала нам минимальный уровень сопротивления. Уникальный опыт в том, что технологически мы строили один и тот же процесс, но сложность внедрения в рамках двух моделей различалась кардинально. **Это наглядный пример того, что риски, связанные с управлением изменениями, должны оцениваться и управляться командами проектов в первую очередь.**

### 3. Методология управления изменениями

Принимая решения по управлению изменениями в ходе проектов, мы руководствовались собственным (далеко не малым) опытом управления изменениями, использовали методологию Адизеса и искали новые и новые способы. В конце концов мы нашли наиболее подходящую для себя методологию POCSI, которая дала нам четкую технологию и объяснение происходящему в проекте.

### 4. Ресурсная ограниченность

Наш проект не единственный в портфеле проектов и конечно же, ресурс подразделений, которые направлены на обеспечение потребностей в автоматизации, жестко ограничен. Так, к примеру ресурс подразделения, которое проводило нам автоматизацию в Qlik Sense, был в дефиците. Чтобы **нивелировать этот риск мы пошли по пути MVP** – мы создали рабочую версию дашбордов по претензиям. Мы будем продолжать развитие аналитики и дальше, учитывая растущие потребности пользователей системы получать новые срезы и другой уровень удобства. Но система сразу стала рабочей. Этот подход мы считаем эффективной практикой, которую следует распространять и дальше.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

### Достигнутые результаты проекта:

Показатели, характеризующие лояльность клиентов:

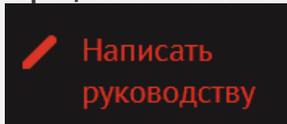
- Рост рейтинга компании на интернет ресурсах вырос с 52% до 75%;
- Уровень NPS вырос с 81% до 88%;
- Количество поступающих претензий снизилось на 47%;

Показатели, характеризующие внутреннее качество работы с клиентами:

- 90% обращений клиентов рассматриваются в срок и нужным уровнем качества.

Процессные результаты:

| БЫЛО:  | СТАЛО:   |
|--|--|
| Нет владельца процесса   | Есть <b>владелец процесса</b>  |
| Два разных журнала в АА для регистрации претензий (отдельно официальные и отдельно все остальные), соответственно не было удобного инструмента для работы                              | Сделан <b>единый журнал</b> для регистрации всех обращений (доработка на базе существующего). Создан удобный инструмент для управления процессом.  |
| Не было единой аналитики по кол-ву, видам и причинам поступающих обращений (был частично закрыт вопрос только по официальным претензиям)   | Сделана категоризация всех обращений и соответствующие справочники – это позволило <b>обеспечить аналитику</b> .   |
| Не было измеримых показателей (частично велась аналитика только по офиц. претензиям и только по претензиям в соц.сетях или на отзовиках) – но это ни у кого в мотивации не учитывалось | Появился <b>единый отчет в Клик по всем обращениям</b>   |
|  | <b>Внедрен показатель</b> , позволяющий оценивать <b>стабильное исполнение процесса</b> . Показатель <b>внесен в мотивацию</b> . Больше <b>нет незакрытых и не разобранных претензий</b> . |

|  |   |
|--|---|
| Многие претензии висели месяцами и так и оставались не разобранными  |   |
| Претензии закрывали Директора дилерских центров, иногда формально  | Каждое обращение проходит через Дирекцию по качеству и мы <b>можем гарантировать, что все клиенты, у которых оставались вопросы или нерешенные проблемы, получили ОС.</b>   |
| Ключевым фактором для закрытия претензии был факт отработки конкретного клиента.   | Сейчас <b>ключевым фактором для закрытия претензии является определение ответственным причины произошедшего и разработка корректирующих действий.</b>   |
| NPS не отражал реальную картину.   | <b>NPS был удален из мотивации</b> практически всех подразделений и <b>сейчас у сотрудников нет как таковой мотивации просить хорошую оценку у клиентов</b> , картина становится прозрачнее. Кроме того из-за расширенных опросников <b>мы получаем информацию о недочетах и регистрируем в журнале обращений иногда даже при оценке 10.</b>  |
| Не было возможности анализировать обратную связь от клиентов через призму базовых и дифференцирующих характеристик                           | Созданы и запущены <b>расширенные опросники на основе базовых и дифференцирующих характеристик.</b> Ведется аналитика.  |
| Не было анализа отзывов  | Обеспечена <b>корректная аналитика отзывов клиентов на отзывах.</b>   |
| Не было форм обратной связи на сайтах  | На наших сайтах <b>открыт дополнительный официальный канал для получения ОС от клиентов:</b><br>   |
| Было много нестыковок и неоптимальных путей исполнения процесса ввиду того, что не было владельца процесса, который отвечал бы за все связи. | Оптимизирован процесс и <b>в работу включены администраторы шоурумов – незамедлительная регистрация официальных обращений,</b> автоматическое информирование заинтересованных лиц.<br>После внедрения СЭД будет <b>автоматически запускаться процесс подготовки и согласования ответа.</b><br>Настроена система уведомлений. Сделана возможность <b>индивидуальных настроек системы уведомлений под каждого руководителя.</b> |
| Было мнение, что процесс разбора претензий отнимает очень много времени у руководителей ФЛ и это мешает выполнять им свою основную задачу.   | Проведен <b>реальный эксперимент</b> с участием сотрудника Дирекции по качеству, в результате которого установлен факт того, что <b>среднее время, требующееся руководителю на работу с обращениями, составляет порядка 2 часов в день.</b>   |
| В головах людей не было связи между обращениями клиентов и процессами.   | Сейчас эта <b>связь начинает зарождаться</b> и мы прикладываем все усилия, вовлекая спонсоров из числа топ-менеджеров и даже собственника компании, <b>«раскачать» эту коллективную перезагрузку.</b>   |

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации проекта использовалось существующее в компании ПО: 1С Альфа Авто и BI система Qlik Sense. Платформа 1С была выбрана ввиду того, что в ней содержится вся информация о конкретном заказе и клиенте, от которого поступило обращение. А также на базе данного ПО был уже реализован инструмент фиксации оценок опроса NPS, который является основным «генератором» фиксируемых обращений.

Таким образом претензии, зафиксированные в рамках обзвона NPS (осуществляющемуся по конкретной сделке/операции), фиксируются автоматически и вся необходимая информация подтягивается также автоматически (включая записи разговоров с клиентом, историю предыдущих обращений, контактную информацию, информацию по контрактам и заказ-нарядам и т.п.). Процесс регистрации остальных обращений также максимально упрощен и аналогично позволяет автоматически заполнить карточку обращения при выборе конкретной сделки или клиента.

В дальнейшем также планируется интеграция с внедряемой в настоящий момент системой электронного документооборота Creatio. При регистрации официального обращения будет сразу инициироваться процедура согласования официального ответа с участием юридического отдела.

## **ПАРТНЕРЫ**

Проект выполнялся своими силами. Состав команды указан в разделе [Бизнес-Контекст](#).

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1 СХЕМА ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ»

