

Процессное управление претензиями на предприятиях по производству труб в ППУ изоляции

© 2015 Абрамович Наталия Юрьевна

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21

E-mail: nata_abr@mail.ru

Рассмотрен процессный подход к работе с претензиями на предприятиях по производству труб в изоляции из пенополиуретана. Представлена разработанная автором типовая модель бизнес-процесса “Работа с претензиями” на предприятиях по производству труб и фасонных изделий, использующая авторское “Положение о порядке работы с рекламациями” на предприятии отрасли и позволяющая объективно оценить качество продукции и эффективность предоставляемых предприятием услуг. К новой модели предложена карта бизнес-процесса, в которой отражены основные функции и показатели исследуемого бизнес-процесса.

Ключевые слова: претензия, управление претензиями, бизнес-процесс, процессный подход, карта процесса, функции процесса.

Российская Федерация является первой страной в мире по протяженности сетей централизованного теплоснабжения. Тепловая сеть служит основным элементом теплоснабжения. На сегодняшний день транспорт теплоносителя осуществляется по магистральным и внутриквартальным трубопроводам в специальной теплогидроизоляции из пенополиуретана (ППУ), что позволяет в 2-2,5 раза снизить тепловые потери по сравнению с традиционными материалами (армопенобетонная или пенополимерминеральная изоляции)¹. Новые изоляционные технологии позволяют существенно сэкономить топливно-энергетические ресурсы нашей страны.

В России более 30 предприятий по производству труб и фасонных изделий в пенополиуретановой изоляции, которые обеспечивают потребности в реконструкции более 200 тыс. км существующих тепловых сетей, а также в подключении новых объектов инженерного назна-

чения. Ведущие предприятия данной отрасли постоянно работают над улучшением качества производимой продукции, повышением уровня обслуживания клиентов, а также переходят на новые модели управления, такие как процессный подход².

Выбор процессного подхода к управлению данными предприятиями можно объяснить как внешними факторами, так и внутрифирменными. Общее снижение промышленного производства в 2015 г. на примере Санкт-Петербурга и Ленинградской области по сравнению с предыдущим годом (рис. 1), высокая конкурентная среда и нестабильное финансовое состояние основных заказчиков заставляют менеджмент компаний производителей особое внимание уделить повышению степени лояльности клиентов. Эта задача является центральной, так как от ее решения зависит финансовое благополучие предприятия. Переход на процессный подход к управле-

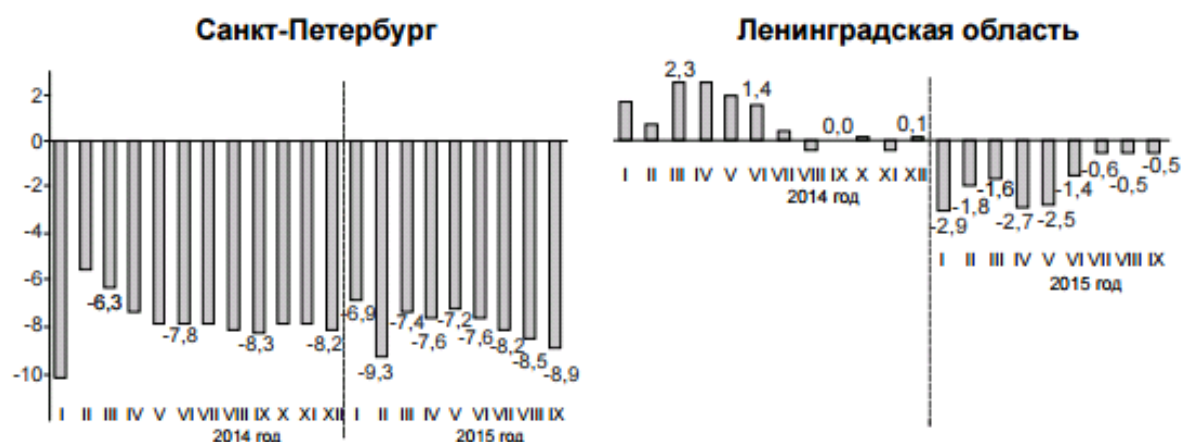


Рис. 1. Снижение промышленного производства, % к соответствующему периоду предыдущего года

нию позволяет построить четкую организацию бизнес-процессов предприятия, как технологических, так и управленческих.

Особое значения для решения сложившихся задач имеет типовая для данной отрасли бизнес-процесс “Работа с претензиями”, имеющий большое значение для формирования и удержания лояльности клиента. Бизнес-процесс по работе с претензиями и рекламационными обращениями замыкает цепочку процессов, связанных с взаимоотношениями с клиентами. Сам термин “управление претензиями” слабо исследован в научной литературе, поэтому с учетом отраслевых особенностей можно предложить следующее определение: управление претензиями – комплексное, многоплановое понятие, которое рассматривается как система управления степенью удовлетворенности клиента от взаимодействия с компанией посредством постоянного улучшения качества производимых товаров и услуг на всех этапах товародвижения³.

Согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 1002:2007 “Удовлетворенность потребителей. Руководство по управлению претензиями в организациях”: “претензия (complaint): выражение неудовлетворенности продукцией и/или работой организации или непосредственно процессом управления претензиями в ситуации, где явно или неявно ожидается ответ или решение”⁴. Следует отметить, что стандарт серии ГОСТ Р ИСО 1002:2007 “Удовлетворенность потребителей. Руководство по управле-

нию претензиями в организациях” является единственным документом, носящим рекомендательный характер, где предложены основные принципы управления рекламациями на основе процессного подхода. Однако большинство предприятий данной отрасли стандарт не использует, работа с претензиями ведется по остаточному признаку и носит бессистемный характер. Каждая претензия в таком случае – ситуация стрессовая, приводящая к конфликту двух сторон: предприятия-поставщика и клиента. В результате, репутация предприятия падает, а лояльность клиента невозможно вернуть. С учетом опыта западного менеджмента⁵ данная проблема решается через внедрение процессного подхода, предлагающего организацию управления рекламациями на предприятии.

Для реализации процессного подхода к управлению претензиями необходимо, в первую очередь, описать данный бизнес-процесс и предложить его новую модель, типовую для предприятий – производителей труб в пенополиуретановой изоляции. Для моделирования бизнес-процесса “Работа с претензиями” используем программный продукт BPWin⁶, при помощи которого выделяются ключевые функции бизнес-процесса и отражаются в виде блок-схем, где входящие потоки – рекламация; выходящие потоки – завершенная сделка, акт технической экспертизы; управления – законодательство РФ, правила компании, положение о порядке работы с рекламациями (рис. 2).

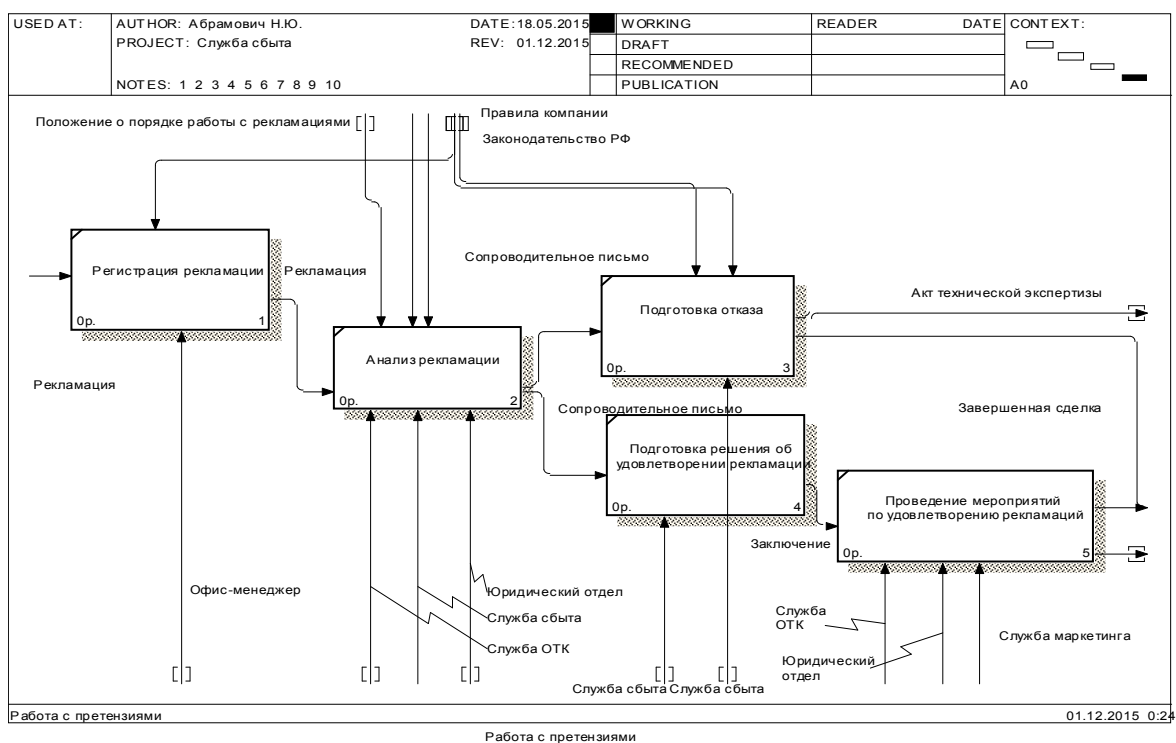


Рис. 2. Работа с претензиями

Работа с претензиями	
Определение процесса	Цель процесса
Организовывать работу с претензиями	Определять типы рекламаций, порядок обработки рекламационных обращений, порядок регистрации и сопровождения документов, схемы анализа и определения причин несоответствия качеству, порядок возврата / приема изделий
Процедуры процесса	
• Регистрация рекламации • Анализ рекламации • Подготовка отказа • Подготовка решения об удовлетворении рекламации • Проведение мероприятий по удовлетворению рекламаций	
Входы процесса	Выходы процесса
Рекламация	Акт технической экспертизы, заключение, завершенная сделка
Требования к входам	Требования к выходам
Точные данные о заказах клиентов	Утвержденное решение об удовлетворении/отказе рекламации
Поставщики процесса	Потребители процесса
Служба сбыта	Служба сбыта, служба маркетинга, служба ОТК, юридический отдел
Основные ресурсы	
Компетентный персонал	
Контролируемые параметры процесса	Методы измерения процесса
Сроки рассмотрения претензии, заверенный обеими сторонами акт	Регистрационные
Показатели результативности процесса	
Оперативный разбор рекламаций по сравнению с графиком	

Анализ диаграммы показывает, что организация претензионной работы на предприятии должна быть закреплена за коммерческой и юридической службами. Претензионная работа осуществляется на основе положения о порядке работы с рекламациями, которое разрабатывается на основе модели бизнес-процесса. Копии всех поступающих претензий по качеству или количеству продукции направляются лицом, ответственным за их регистрацию, в службу маркетинга, службу сбыта, юридический отдел, ОТК, службу качества для принятия согласованных, своевременных мер и удовлетворения требований клиента⁷. Положение о порядке работы с рекламациями должно содержать следующую информацию:

- определения типов рекламаций (рекламации по качеству, рекламации по количеству, рекламации по обслуживанию, в рамках гарантийного срока, постгарантийные случаи);
- порядок обработки рекламационных обращений (какие данные должна содержать рекламация, какие документы и материалы должны прилагаться, кто принимает рекламационные обращения и в каком виде, сроки принятия рекламаций к рассмотрению);
- порядок регистрации и сопровождения документов (необходимо создать базу данных “Управление ассортиментом и качеством товарной продукции” в базе управленческого учета и определить алгоритм работы с ней);
- исполнители по типам рекламаций;
- схемы анализа и определения причин несоответствия качеству (обязательно должна быть определена ответственность исполнителя за несоблюдение сроков вынесения окончательного

заключения) и схема согласования с клиентом (с учетом случаев возникновения спорных вопросов);

- порядок возврата / приема изделий.

В положение о порядке работы с рекламациями должна быть включена карта процесса “Работа с претензиями” (см. таблицу).

В процессе работы с картой процесса сотрудники компании, задействованные в рекламационной работе, должны соблюдать следующие правила:

- менеджер отдела рекламаций контролирует каждую рекламацию с момента размещения в базе данных до закрытия, рассматривает изначально все рекламации и взаимодействует с клиентом по принципу “клиент прав”. По каждой претензии клиент должен получить четкий и однозначный ответ. Этот ответ не должен содержать информацию, которая может негативно повлиять на имидж компании, т.е. информацию о внутренних разногласиях, невыполнении поставщиками своих обязательств, конфликтах и т.п.;
- исполнители, анализируя каждую рекламацию, определяют первопричину возникновения несоответствий. Ведя переговоры с клиентом “напрямую”, они обязаны проинформировать об установленной первопричине менеджера отдела рекламаций, ответственного за данную рекламацию, и менеджера, ведущего клиента;
- клиент не согласен с заключением, он имеет право (и должен иметь возможность) обратиться к руководству компании. Клиент должен быть в курсе того, как продвигается работа с его претензией;
- установленные сроки по рассмотрению рекламаций могут быть изменены только в исклю-

чительных случаях. При подготовке отказа в удовлетворении претензии данное решение и текст ответа согласовываются с заместителем директора по маркетингу и продажам (начальником отдела)⁸.

Таким образом, в данной статье представлена разработанная нами типовая модель бизнес-процесса “Работа с претензиями” на предприятии по производству труб и фасонных изделий, использующая авторское “Положение о порядке работы с рекламациями” на предприятии отрасли и позволяющая объективно оценить качество продукции и эффективность предоставляемых предприятием услуг. К новой модели предложена карта бизнес-процесса, в которой отражены основные функции и показатели исследуемого бизнес-процесса. Карта бизнес-процесса включена в положение о порядке работы с претензиями, которое представляет собой прикладной стандарт для менеджмента предприятий по ведению работы с рекламациями. В работе выдвинуты правила работы с новой моделью, с помощью которых будет создан компетентный персонал, контролирующий показатели результативности процесса, что ранее было полностью возложено на руководство компании.

Модель бизнес-процесса “Работа с претензиями” должна развиваться и адаптироваться с развитием самих предприятий, что требует от владельцев процесса постоянного анализа бизнес-процесса и поддержания его в актуальном

состоянии. Новая модель управления претензиями позволит руководству создать компетентный персонал, который будет готов к отслеживанию причин претензий, их устранению и постоянному улучшению работы предприятия. При использовании предложенной модели предприятия выйдут на новый уровень развития, а также на повышение степени лояльности клиентов компании и, как следствие, на усиление конкурентоспособности предприятия на рынке.

¹ Трошина Л.Д. ППУ-изоляция - путь к энергосбережению // ЕВРОСТРОЙПРОФИ. 2014. □ 77. С. 2-4.

² Логинов К.В. Теория и методы процессного управления промышленным предприятием : монография. Санкт-Петербург, 2008.

³ Руденко И.В., Васильева Е.В. Процессный подход к управлению претензиями // Вестн. Омского университета. Серия “Экономика”. 2012. □ 4.

⁴ Удовлетворенность потребителей. Руководство по управлению претензиями в организациях : ГОСТ Р ИСО 1002:2007 : введ. 6 янв. 2008. Нижний Новгород, 2008.

⁵ Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва, 2013.

С. 21-25.

⁶ Там же.

⁷ Епишин Н.Б. Формализованные бизнес-процессы, связанные с дилерами, в системе управления сбытом // Менеджмент сегодня. 2012. □ 2.

⁸ Там же.

Поступила в редакцию 02.11.2015 г.