

# Описание кейса для дипломной работы факультета Бизнес-аналитика

## «Гарантийные ремонты»

### 1. Краткая вводная о бизнес-окружении процесса

Небольшой завод федерального значения по производству телекоммуникационной аппаратуры, около 100 сотрудников. Выпускает оборудование для волоконно-оптических линий связи (коммутаторы, маршрутизаторы и сетевые адаптеры). Оборудование производится под заказ постоянным клиентам, а также по разовым заказам. С крупными клиентами заключается рамочный договор на большие объёмы (от 1 млн. руб.) и составляется план реализации на ближайший год. По разовым заказам заключается договор, в котором прописывается номенклатура заказа. Компания осуществляет доставку по всей стране. После реализации оборудование имеет гарантийный срок – 12 месяцев или 24 месяца, в зависимости от характеристик оборудования. Гарантийный срок прописан в договоре с клиентом. При возникновении гарантийного случая возврат оборудования осуществляется за счёт производителя. Срок гарантийной замены – 2 недели. У компании есть сайт, но личного кабинета клиента не предусмотрено.

### 2. Описание бизнес-процесса

После заключения рамочного договора с крупным клиентом отдел клиентской поддержки составляет ежемесячный план реализации. В соответствии с планом, отдел закупок делает запрос на поставку комплектующих и производство, ставит в план выпуск продукции по указанному ассортименту и количеству. После поступления готовой продукции на склад, товар упаковывают сотрудники склада и отдел логистики оформляет доставку клиенту. Оплата производится в соответствии с условиями договора (предоплата, постоплата, комбинированная оплата), весь процесс контролируют менеджеры клиентской поддержки. После отправки оборудования клиенту заказ считается выполненным.

При возникновении проблем с поставленным телекоммуникационным оборудованием клиент обращается в службу техподдержки компании и получает инструкции для первичного тестирования. Если удалённо проблему решить не удаётся, техподдержка инициирует возврат оборудования для более детальной проверки и принятия решения (клиент отправляет неисправное оборудование с товарной накладной, отдел логистики организует доставку). В случае, если выявляется брак, техподдержка оформляет гарантийную замену (работа с браком выполняется по стандартной процедуре производства). В случае, если возможен ремонт, его выполняет внутренний отдел ремонта. В случае, если товар признан годным, отдел ремонта возвращает его на склад, а оттуда товар отгружается клиенту стандартным способом. Во всех случаях, доставка и возврат товара осуществляются за счёт производителя. При работе по тендерным договорам срок гарантийной замены должен строго соблюдаться.

Процессы продаж, закупок, производства и склада автоматизированы в системе 1С:ERP. Процессы логистики ведутся в таблицах Excel, заявки на заказ транспорта поступают по электронной почте.

### 3. Описание бизнес-проблемы и места этой проблемы в описанном бизнес-процессе

Приём заявок на гарантийный ремонт отделом техподдержки производится по электронной почте. Нет единых тестов, инструкций для самостоятельной проверки клиентом. При возникновении проблемы каждый сотрудник техподдержки даёт инструкции клиенту на своё усмотрение. Нет отслеживания выполнения заявки на гарантийный ремонт сотрудником

техподдержки, т.к. его зона ответственности техническая — провести тесты, подготовить отчёт о тестировании, передать оборудование в отдел внутреннего ремонта. Зачастую, процесс тестирования и ремонта оказывается длительным, так как для ремонта могут потребоваться специфические комплектующие, которые нужно произвести под заказ у поставщика. Из-за этого заявки теряются в почте, клиенты звонят в отдел поддержки клиентов, и требуется дополнительное время, чтобы найти ответственного сотрудника техподдержки, поднять переписку и актуализировать статус заявки. Возникают ситуации, когда оборудование на замену по гарантии, либо отремонтированное оборудование, лежит на складе, так как при передаче не был добавлен комментарий — кому и когда его нужно отправить. В итоге, нарушаются сроки гарантийной замены. Есть разрыв между коммуникацией клиента и техподдержки, клиента и клиентской поддержки.

Кроме этого, есть трудности с проверкой гарантийного срока, который рассчитывается от даты отгрузки. У каждого товара есть артикул. Кроме этого, каждой произведённой позиции товара присваивается уникальный серийный номер, который зашит в штрих-код. В товарной накладной указан только артикул. При возврате товара по гарантии технический отдел со стороны клиента сначала отправляет накладную, и сотрудник техподдержки по артикулу проверяет, что данный товар, действительно, есть в номенклатуре компании. Далее делает запрос в отдел клиентской поддержки для уточнения гарантийного срока по договору с клиентом для данной отгрузки (12 или 24 месяца) и от даты отгрузки рассчитывает гарантийный период. Если товар гарантийный, то отправляет запрос в отдел логистики на его доставку. После поступления товара на склад техподдержки, считывает штрих-код с товара и делает запрос на склад, чтобы проверить его принадлежность к данной отгрузке. В 1С:ERP к каждой товарной накладной привязан список соответствующих отгруженным товарам штрих-кодов.

#### **4. Как проблема себя обнаруживает сейчас, какие есть требования по наблюдению за появлением проблемы**

По итогам анализа показателей, за последний месяц было зафиксировано девять жалоб от клиентов, которым не вернули оборудование по гарантийной замене/ремонту в установленный двухнедельный срок. Это оборудование было найдено на складе готовой продукции. За просрочку по гарантийной замене по договору предусмотрена пеня — 0,01% за день просрочки. Задержки по отправке составили от 3-х до 10-ти дней. Сотрудники склада не получили информацию, что товар нужно подготовить к отправке и сложили на хранение, как обычную готовую продукцию. Сотрудники клиентской поддержки не были в курсе ситуации, так как запросы на гарантийную замену поступали напрямую в техподдержку, и стали разбираться только после поступления жалоб от клиентов.

Нужна система, в которой будет видна вся история прохождения заявки на гарантийный ремонт по всем этапам и будет виден её текущий актуальный статус. Необходимо фиксировать плановую дату возврата оборудования клиенту и сигнализировать о её приближении.

#### **5. Дополнительные требования к совершенствованию процесса и проблемных этапов**

Сотрудники клиентской поддержки хотели бы, чтобы клиент отправлял заявку на гарантийный ремонт напрямую в отдел техподдержки, но через корпоративный сайт компании, чтобы они выгружались в общий реестр, где клиентский отдел мог бы видеть статус заявки. Но клиенты, зачастую, не хотят заполнять форму на портале и присылают запрос в произвольной форме электронным письмом. Ни клиентский отдел, ни сотрудники техподдержки не хотят заполнять заявку за клиента. От техподдержки есть пожелание, чтобы при считывании штрих-кода товара система сама проверяла дату отгрузки и гарантийный срок. От отдела клиентской поддержки — чтобы при оформлении заявки на гарантийный ремонт формировалось уведомление, через какой срок техподдержка даст ответ клиенту. Также необходимо где-то отслеживать статус заявки, чтобы оперативно извещать клиента о состоянии его заявки.

Сотрудники склада хотят, чтобы гарантийный товар поступал на склад сразу с пометкой о дате отправки. Отдел логистики хочет, чтобы за день до отправки поступала заявка на перевозку, чтобы заранее оформить транспортные документы.