

Менеджер вольного поведения

Формализация бизнес-процесса: выявление, описание и внедрение процедуры по его исполнению. Как это происходит? И что может случиться, если ею пренебрегают?

Все-таки для чего нужна компании пресловутая «формализация бизнес-процессов»? Есть ли в этой формализации какой-то практический смысл, или это все-го-навсего красивый термин из умной науки «менеджмент»? Давайте рассмотрим ситуацию как можно более конкретно, сосредоточившись на процессе общения менеджеров компании X, производящей и поставляющей мебель и фурнитуру, с потенциальным клиентом.

Менеджер по работе с клиентами — одна из ключевых позиций в любой организации. Сегодня в центре внимания — менеджер по управлению заказами. Работу этого сотрудника организации можно представить в виде формализованного бизнес-процесса «Управление заказами», который, в свою очередь, можно разбить на подпроцессы (см. схему «Пример бизнес-процесса»). Кроме того, каждый подпроцесс можно — а чаще всего и нужно — детализировать, описав стандарты, конкретные действия и процедуры, направленные на его исполнение.

Возьмем, к примеру, подпроцесс «Прием заказа». В его рамках менеджеру необходимо вы-

Андрей Казаков,
независимый бизнес-консультант



вать, как он понимает эту потребность, и непременно ознакомить клиента со своей формулировкой.

Можно описать последовательность действий так или несколько иначе, но если она будет определена, то чего же вы добьетесь в таком случае? Несомненно, вы отметите некоторые изменения в режиме работы компании:

- ▶ повысится эффективность регулярного менеджмента;
- ▶ сотрудники получат четкое представление о своих рабочих процедурах;
- ▶ будет исключена «вольная интерпретация» сотрудниками своих обязанностей (в противном случае, они будут всю работу делать так, как им удобно, а зачастую это совсем не то, что требуется для эффективного ведения бизнеса);
- ▶ вы установите ясные и понятные каждому критерию оценки работы персонала;
- ▶ повысится качество работы с клиентами;
- ▶ повысится дисциплина и эффективность использования рабочего времени.

Что же происходит тогда, когда описание бизнес-процесса считается «излишней заумью», заимствованной из «чуждой нам» теории менеджмента? Вот вполне жизненный пример.

Заказчик приходит в компанию X и четко излагает, что ему требуется два шкафа и три стола определенной конфигурации, указывая вид и количество изделий, которые должны для него изготовить. Менеджер, занимающийся приемом заказа, начинает выяснять детали для составления обще-

го списка и расчета стоимости. Все записи делаются на листочках, разбросанных по столу, хотя на столе менеджера стоит компьютер.

На вопрос заказчика «Почему вы не делаете расчеты в приложении Excel?», следует ответ: «Мне так удобнее». Возможно, этому человеку так действительно удобнее (а, скорее всего, он просто ленился освоить Excel или записи на клочках бумаги вошли в привычку?), вот только к эффективности бизнеса это «удобство» не имеет ни малейшего отношения!

Не удивительно, что через день-другой бумажки затерялись, и через две недели, в течение которых заказчику так и не было представлено предложения по стоимости и окончательной комплектации заказа, клиент обратился к другому поставщику.

В описанном случае процесс «Управление заказами» не двинулся дальше второго шага — «Составление списка комплектующих». Стоит учесть рабочее время, потерянное как клиентом, так и менеджером компании X, и, вероятно, последний получил заработную плату за этот период. То есть компания X оплатила менеджеру его плохую работу!

Добавим некоторые детали, касающиеся общего отношения к клиенту на воображаемом предприятии. Предположим, компания X имеет обширный офис, но для менеджера, работающего с клиентом, выделено совсем небольшое пространство. Как говорится, «третий здесь лишний», то есть уединиться могут только менеджер и один из представителей заказчика.

А если действительно явились сразу два представителя? Представим, что в нашем случае так и произошло, и притом один из них безуспешно пытался найти себе место, где можно дожидаться окончания переговоров. Помимо того, в поле зрения посетителя попали столы, за которыми сотрудники организации принимали пищу. Обедать, конечно, необходимо, но подумайте о том впечатлении, которое вы можете произвести на посетителей!

Помещение и атмосфера — это один из самых важных элементов так называемого смешанного маркетинга в процессе оказания услуг (services marketing mix). В учебниках его обозначают как «физические доказательства» (physical evidences). Смешанный маркетинг играет огром-

ную роль в создании имиджа и позиционировании вашей организации.

Тесное помещение может обернуться дополнительными неприятностями. Допустим, заказчик неловко повернулся, испачкал свою одежду и не получил никакой помощи от менеджера. Такое поведение персонала можно расценить только как полное равнодушие. Хотя в рекламных сообщениях компания X наверняка заявляет о профессиональных услугах высокого качества и добавляет: «Мы относимся индивидуально к каждому клиенту».

К сожалению, зачастую так и выходит: реклама зазывает потенциального заказчика, а как только он приходит в офис сделать заказ и настает так называемый «момент истины» — контакт клиента и менеджера, — он тут же получает зримое

Разочарованный заказчик передает негативную информацию о компании как минимум десяти потенциальным клиентам

опрровержение. Исследования подтверждают, что в случае противоречия между рекламным сообщением и реальной ситуацией, с которой столкнулся клиент, полную победу одержит тот «негатив», который распространяет недовольный заказчик по «сарафанному радио».

Теперь про упущенный доход. Что потеряла в описанном мною случае компания X? Допустим, комплект мебели стоил 100 тысяч рублей — и это только упущенная выручка. На самом деле потери компании X значительно больше! Согласно статистике, каждый удовлетворенный клиент сообщает свои впечатления трем другим, а каждый неудовлетворенный — десяти. Поэтому предлагаю умножить неполученную от клиента сумму на десять — и вы получите упущенный доход за определенный период.

Давно доказано, что удержать клиента стоит в пять раз дешевле, чем найти нового. Еще более затратной, если не безнадежной, окажется попытка вернуть неудовлетворенного заказчика. Конечно, кое-какие ошибки учат, но все же лучший способ работать эффективно — делать все правильно с первого раза! □

Работу менеджера по работе с клиентами можно представить в виде бизнес-процесса, который нужно разбить на подпроцессы

полнить ряд элементарных действий: поздороваться и представиться (при общении по телефону назвать свою организацию), пригласить клиента, вошедшего в офис, сесть за стол и предложить чашечку кофе, выяснить потребность заказчика и зафиксировать ее документально, сформулиро-

Пример бизнес-процесса «Управление заказами»

