

# Изменения в гарантийной политике

ROSSKO  
Декабрь  
2020

## Цель гарантийной политики

- Необходимость внесения изменений – рост объема случаев брака
- Динамика кол-ва обработанных рекламаций по браку (без учета информации об отказанных обращениях)

Период	Кол-во входящих обращений, шт.	Кол-во принятых в работу, шт.	Сумма по браку, руб.
2018г	8 000	6 000	19 800 000
2019г	13 000	10 000	30 000 000
2020г	20 000	16 000	37 000 000

### Цели:

- минимизировать затраты на брак
- максимизировать компенсацию от поставщиков за брак и сопутствующие работы
- минимизировать затраты на процесс обработки брака
- поддержать лояльность клиентов
- продемонстрировать преимущества брендов

# 1. Неоднородная гарантийная политика

## Факт:

- У каждого поставщика свои условия (разные сроки, формы подачи и т.п.)
- Разная форма согласования брака по брендам. Сложность в правильной подготовке обращения
- Расширенные условия при участии FIT service
- Количество поставщиков - 67
- Варианты рассмотрения поставщиком брака:
  - Безусловная компенсация поставщиком
  - Поставщик предоставляет сумму или % от закупа для компенсации
  - Поставщик сам рассматривает каждый случай отдельно
  - Не рассматривает – тогда общие положения

## План:

- Сохраняем неоднородную политику
- Качественную гарантийную политику используем как преимущество бренда
- Сохраняем расширенные условия гарантии для участников FITservice

## 2. Пример гарантии.

Компания	Срок гарантии	Компенсация работ	Обращение	Подача
Росско	по условиям поставщика	по условиям поставщика	Упрощенная, подробная	Письмо на почту
Армтек	по условиям поставщика	по условиям поставщика	Упрощенная до 20 тыс/руб, подробная	Письмо на почту гарантия/в каждом регионе
Берг	по условиям поставщика	При замене стоек 1000р	Упрощенная, подробная	Самостоятельное оформление на портале
TISS	по условиям поставщика	по условиям поставщика	Упрощенная, подробная	Письмо на почту
Шатэ-М	по условиям поставщика	по условиям поставщика	подробная	Письмо на почту
Форум-Авто	по условиям поставщика	по условиям поставщика	подробная	Самостоятельное оформление на портале

### 3. Длинная цепочка принятия решения и разные точки принятия решения о браке товара

#### Факт:

- Применяется длинная цепь согласований по ряду поставщиков
- Затягивается срок согласований из-за большого количества участников и траты времени на каждом этапе
- Клиент – МАП –(Ответственный ЛДЦ) – Специалист Региона – ПМ региона – КМ – Поставщик

#### План:

- Решение по браку принимает ПМ(далее Специалист) региона
- Клиент – Портал – Специалист
- Исключить звено МАП за счет заполнения заявки на портале
- Исключить звено КМ за счет расширения полномочий Специалиста
- Сокращение сроков в принятии решения (до 7 дн) позволит увеличить лояльность клиентов

## 4. Управление процессом работы с браком и оформление данных на компенсацию от поставщика

### Факт:

- Первичная обработка, сбор информации, частичное принятие решений, подача информации для поставщика на компенсацию осуществляет Специалист
- Рассмотрение обращений по браку полученных от Специалист, МАП

### План:

- Разработать алгоритм проверки спорных вопросов по браку на базе FIT Service
- Контроль и регулирование работы с браком – вводится сотрудник УК(Специалист УК)
- Новая форма приема информации по браку через портал поставщика. Примером является Bosch автозапчасти и его система BWS. Система работает в нашей компании.
- В дальнейшем Специалист сможет самостоятельно оформлять обращения в данной системе.
- Так же будет оборудовано рабочее место для проверки наличия брака автозапчастей

### Оборудование

## 5. Автоматизация оформления гарантийной заявки через портал

### Факт:

- Отсутствует автоматическая форма заявления возврата брака
- Затрачиваем дополнительное время и ресурсы (МАП, ПМ) на подготовку нужной информации
- Снижение лояльности клиентов в результате возникновения доп запросов. Клиентом воспринимается как нежелание решения его вопроса.

### План:

- Разработать онлайн оформление для покупателя на портале
- Интеграция неоднородных форм подачи заявления (формы поставщика)
- При возврате конкретной номенклатуры на единой форме выделяется минимальный обязательный перечень полей для заполнения.
- Снизить затраты на сбор заявлений вручную
- Минимизация личностных факторов между участниками

## 6. Отсутствие базы данных по дефектовке запчастей

### Факт:

- Недостаточный уровень квалификации специалистов на местах для принятия самостоятельного решения
- Отсутствие возможности воспользоваться единой базой данных

### План:

- Информирование на сервере (База знаний по браку – прецедентам, шаблоны и варианты ответов по рекламациям)
- Проводим обучение сотрудников ответственных за дефектовку (семинары, вебинары)
- Договорились с Аkitой о проведении и записи обучений по товарным группам LYNXauto.

[База дефектов](#)



## 7. Ценовой ценз для принятия решения по браку

### Факт:

- Ценовой ценз не зафиксирован
- Принятие решения на основании стоимости – отсутствует или субъективное
- Весь брак в не зависимости от ценового ценза работает по одному бизнес-процессу
- Затраченные ресурсы на обработку и принятие решения могут не окупают стоимость запчастей

### План:

- Ввести общий ценовой ценз вне зависимости от товарной группы
  - Обращение стоимостью менее 3000р. – рассматривается Специалистом. Не имеет право привлекать(отправлять на рассмотрение): АКМ, КМ, Специалист УК, поставщику(исключением является случаи массового характера)
  - Обращение стоимостью до 10тыс./р. – рассматривается Специалистом, при необходимости может привлечь Специалиста УК, обязан отправлять запросы через УК на поставщика для осуществления компенсации.
  - Обращение свыше 10тыс./р. – рассматривается с участием УК, при необходимости с привлечением юридического отдела.

## 8. Система распределения убытков от брака

### Факт:

- Не прозрачная система распределения убытков от брака между УК, регионом, подразделением.
- Если поставщик или КМ не подтверждают брак, то убытки за счет ЛДЦ
- Списывается брак и иной товар ежеквартально

### План:

- Система распределения убытков в зависимости от политики поставщика:
  - Если поставщик компенсирует брак, то за счет УК РОССКО
  - Если поставщик не компенсирует брак, то за счет региона
- Убыток проводить за счет подразделения где ранее была продажа изделия с браком
- Списывается брак и иной товар ежеквартально

## 9. Мотивация сотрудника ответственного за брак

### Факт:

- Мотивация у ответственного за брак в рамках оклада, качество работы и объем не влияет на доход

Жибров Максим	ЮГ	оклад 60%	от продаж 20%	оборачиваемость склада 20%	премия за выполнение, премия за новинки
Холчев Роман	ВС	оклад 50%		выполнение плана 30%	продажа новинок 20%
Шишкин Юрий	ДВ	оклад 40%	от продаж 40%		Целевая задача 7%, продажа новинок 6%, наценка 7%
Мишин Алексей	Поволжье	оклад 35%	от продаж 65%		
Толныкин Никита	Урал	оклад 40%	от продаж 50%	оборачиваемость и склада 10%	квартильная премия по брендам (lynx/bardahl/ngn +/-15%)
Алексеев Антон	СЗ	оклад 40%	от продаж 25%		целевая 10%, продажи по брендам 25%
Лепилин Александр	ЗС	оклад 50%	от продаж 25%		наличие АВ 13%, продажа новинок 12%
Шмелев Александр	Центр	оклад 50%	от продаж 15%		Наличие АВ 10%, ценообразование 4%, целевая 11%, работа с браком 10%

- В настоящий момент в процесс обработки и принятие решений по гарантийным случаям привлечено большое количество сотрудников. В том числе операторы склада, сотрудники КРО.

## 10. Мотивация сотрудника ответственного за брак

### План:

- Разработка общей системы мотивации Специалиста

Оклад	Переменная часть			
50%	от продаж 20%	работа с браком 10%	целевая 10%	наличие 10%

- Если сотрудник совмещает свою работу с работой по браку, переменная часть должна составлять не менее 20%
- Критерии оценки сотрудника проведенной работы по браку:
  - Срок рассмотрения обращения по браку
  - Качество обработки(рассмотрение) обращения по браку

## 11. Автоматизация отчетности и учета в системе

### Факт:

- Отсутствие системы учета и отчетности в базе по возвратам с признаком брак
- Данные разрознены и не систематизированы

### План:

- Доработать документооборот в системе на предмет учета заявок по браку
- Позволит контролировать статусы и сроки выполнения заявок
- Позволит аккумулировать данные и формировать отчетность в разных измерениях (объем возвратов / МАП / клиент / подразделение / Холдинг)

## 12. Участие юридического отдела

### Факт:

- Помогают проводить только сложные случаи с участием экспертных центров

### План:

- Оставляем без изменений
- Помощь в согласовании типовых шаблонов (юридически грамотных) для формулировании правильных ответов в решении спорных ситуаций по браку

## 13. Клиенты без технического обеспечения

### Факт:

- Существует определенное кол-во клиентов с ограниченным техническим оснащением:
  - отсутствует ПК, а значит и возможность оформления заявки
  - навыки оформления обращений через портал
- Помощь в оформлении оказывает: специалист на складе/ специалист отдела операций/ МАП

### План:

- При отсутствии ПК, помощь в оформлении оказывает специалист отдела операций(в крайнем случае МАП)
- Обучение в оформлении на сайте оказывает МАП

## Выводы

- Структурирование системы согласования брака в компании облегчит процесс для конечного потребителя. Сократит срок ответа на запрос. Что повысит лояльность клиента.
- Необходима автоматизация процессов, которая позволит минимизировать затраты. Как материальные так и человеческие.
- Изменения позволят сделать процесс доступным, тем самым сделает нас более привлекательными на рынке, что увеличит клиентскую базу и объем продаж



**Спасибо!**