

Фронт-офис – оборона или наступление?

Если человека встречают по одежке, то компанию – по фронт-офису. От этой, внешней, части бизнеса зависит клиентоориентированность компании и как итог – получение дополнительной прибыли. Современная практика организации фронт-офиса зачастую предполагает внедрение системы «единого окна». Эта задача актуальна для многих газораспределительных организаций.

Как правило, под фронт-офисом подразумевают отдел обслуживания и продаж, то есть ту часть компании, которая максимально взаимодействует с клиентом. Необходимость организации эффективных фронт-офисов в таких сферах, как банковское дело, страхование или гостиничный бизнес, ни у кого не вызывает сомнения. Однако клиентоориентированный подход может принести выгоду практически любому бизнесу. Чтобы в этом убедиться, разберемся в самом понятии.

Что же такое «клиентоориентированность»? Одно из определений гласит, что это «способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов».

Здесь стоит сказать, что клиентоориентированный подход отличается от понятия «качественный сервис». Ведь можно добиться качественного сервиса, соответствующего всем стандартам организации, но при этом забыть о впечатлении клиента и его лояльности. Качественный сервис подразумевает быстроту и вежливость обслуживания, но забывает об индивидуальном подходе, который сложно вписать в формализованные инструкции. В результате компания теряет

непосредственную связь с клиентом и не может влиять ни на его уровень доверия, ни на частоту покупок. Правильно выстроенными отношения с клиентом можно считать только в том случае, если они приносят дополнительную прибыль. Это, в свою очередь, означает, что:

- клиент совершает больше покупок
- клиент сообщает вашей организации информацию, которая помогает улучшить продукт и качество сервиса и оптимизировать бизнес-процессы
- клиент рекомендует вашу компанию другим покупателям

Скрытый резерв

Повышение эффективности работы фронт-офиса можно проводить в трех основных направлениях.

Во-первых, обучение персонала. Компетенции, которыми обладает специалист, непосредственно общающийся с клиентом, должны отличаться от обязанностей обычного секретаря, принимающего заказы. Такой сотрудник должен уметь разбираться в специфике работы собственной компании, быть способен ответить на любые вопросы клиента, не отправляя его в соседний отдел (на другой этаж, в другой офис), а также уметь выявлять потребности клиента, выполняя тем самым первичный сбор информации для отдела маркетинга.



Демид Голиков,
руководитель направления «Стратегическое планирование»
ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»:

– Фронт-офис необходим, если продаваемый товар или услуга требуют хотя бы периодического взаимодействия с клиентом. В этом случае фронт-офис становится лицом компании, он продает ее в целом, а не продукт или услугу отдельного подразделения. Для компаний, которые имеют возможность по-разному решить одну и ту же проблему клиента – например, инженеринговых, снабжающих и т.п., централизация продаж приносит пользу не только клиенту, но и самой компании. В идеале структура фронт-офиса должна объединять менеджера, отвечающего за внутреннюю закупку у служб компании в интересах клиента, менеджера, отвечающего за прием заказов, и менеджера, отвечающего за передачу желания клиента производственным, сервисным и иным внутренним службам. Параллельно эффективная работа фронт-офиса требует присутствия старшего менеджера смены (дня), отвечающего за координацию всех кросс-функциональных процессов.

Во-вторых, важны внутренняя атмосфера и оснащение фронт-офиса. Клиент должен чувствовать себя максимально комфортно, а время ожидания должно быть сведено к минимуму. Это же замечание относится к компаниям, у которых значительную часть функций фронт-офиса берет на себя колл-центр. Ожидание ответа оператора дольше двух-трех минут вызывает неизменное раздражение. К организации комфортного обслуживания можно отнести также индивидуальный подход к каждому клиенту и возможность решать ряд вопросов удаленным способом, например, оформлять заявку в электронном виде – на сайте компании, кроме того, возможность прийти в офис в точно назначенное время, избегая простаивания в очереди.

Наконец, в-третьих – техническое обеспечение процесса. Персонал фронт-офиса должен быть оснащен необходимым программным обеспечением, соотносящимся с поставленными задачами и возможностями для их решения. Руководитель компании «Питер-Консалт», специализирующейся на мероприятиях по повышению эффективности бизнеса, Сергей Кручинский так поясняет ситуацию: «Часто причина неэффективных коммуникаций подразделений фронт-офиса заключается в том, что, не пожалев денег на технические и программные средства, компании не уделяют должного внимания проработке функционального проекта CRM-системы (система управления взаимоотношениями с клиентами), основу которого составляют тщательно оптимизированные под нее бизнес-процессы. Давайте зададим такой компании несколько вопросов:

- Оптимизирована ли в компании система бизнес-процессов фронт-офиса, формализованная в той или иной нотации?

Клиентоориентированный подход и качественный сервис – не одно и то же

- Произведены ли настройки и доработки CRM, помогающие сотрудникам и дисциплинирующие их деятельность в рамках утвержденных бизнес-процессов?
- Проведены ли обучение и аттестация операторов по сценариям, разработанным на основе формализованных бизнес-процессов?
- Существует ли работоспособная процедура получения обратной связи от сотрудников фронт-офиса? Анализируется ли эта информация и как она используется для оптимизации и подстройки бизнес-процессов?

Если хотя бы на часть вопросов мы получим отрицательные ответы, резерв в работе фронт-офиса найден и дело только в его использовании».

«Единое окно» – шаг навстречу клиенту

Создание системы «единого окна» во многих случаях является неотъемлемой частью эффективного фронт-офиса компании. А на уровне всего государства давно говорится о необходимости внедрения «единого окна» во всех госучреждениях. Мало того, в таких городах, как Москва и Санкт-Петербург, эти слова уже обретают вполне конкретные формы.

Что же дает «единое окно» потребителю и самой компании? Преимущества для потребителя здесь вполне очевидны: о какой бы фирме или организации ни шла речь, ее клиен-



Леонид Джурицкий,
генеральный директор компании Leaves:

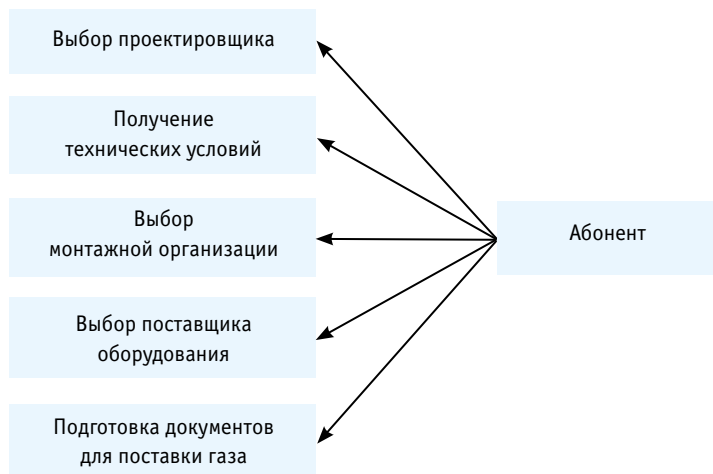
– Наша компания занималась внедрением IT-системы «единого окна» в ряде организаций, в том числе и в газовой отрасли. Система «единого окна» представляет собой программно-аппаратную платформу, которая обеспечивает автоматизированную поддержку всех бизнес-процессов ГРО, связанных с обслуживанием потребителей. С функциональной точки зрения она является комбинацией BPM-системы (управление бизнес-процессами) и ERP-системы (управление эффективностью предприятия), что кардинально отличает ее от стандартной системы документооборота. Для потребителя важно получить

разрешительные и договорные документы, подготовленные качественно и в срок, иметь возможность обратиться в ближайший филиал газораспределительной компании (не обязательно в центральный офис или филиал по месту расположения объекта), при повторных обращениях быть «узнанным», получить возможность подачи документов через Интернет. Чтобы обеспечить подобный уровень сервиса своим потребителям, газораспределительная компания должна иметь так называемое внутреннее единое окно, то есть внутренний конвейер по обработке заявок потребителей, работающий с единой нормативно-справочной информацией, по единым регламентам, которые согласованно выполняются сотрудниками различных подразделений предприятия, наделенными соответствующими правами и полномочиями по обработке информации. При этом, как и на любом сборочном производстве, в любой момент должно быть ясно, где, сколько и каких заявок, промежуточных документов на какой стадии находятся, и если обработка остановилась – то почему, кто несет ответственность за данную операцию, сколько заявок выполнено. Задачи такого конвейера как раз и решает система. Несмотря на то что во многих газораспределительных компаниях созданы и успешно функционируют Центры обслуживания клиентов, отсутствие «внутреннего единого окна» по-прежнему остается их узким местом.

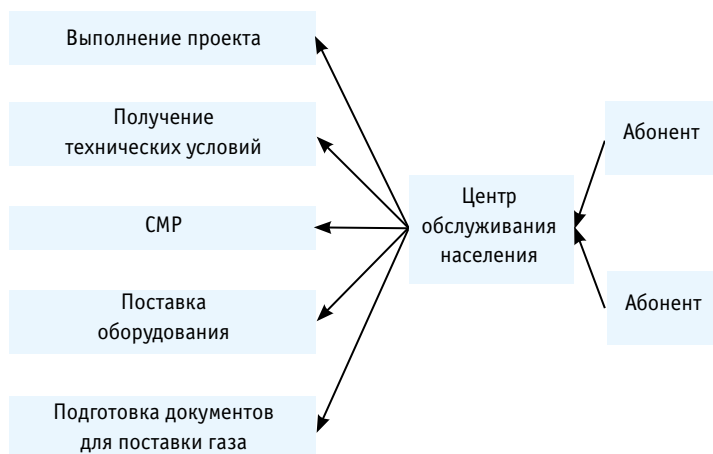
Одна из ближайших перспектив развития «единого окна» – постепенный переход на оказание услуг потребителям полностью в электронном виде через Интернет (в контексте концепции электронного правительства) с использованием электронной цифровой подписи. Другим направлением модернизации, видимо, станет интеграция подобных систем в так называемые умные сети, которые активно внедряются в сфере электроэнергетики и, несомненно, появятся и в газораспределении.

Внедрение системы «единого окна» в ГРО

Было



Стало



ту всегда удобнее решать вопросы с одним человеком и в минимальные сроки. И если компания сама не предоставляет такой возможности клиенту, есть вероятность, что этим займутся посредники.

Преимущества «единого окна» для бизнеса порой менее явные, поэтому их легче увидеть на конкретных примерах, существующих в газораспределительной отрасли.

Преимущества «единого окна» для бизнеса порой менее очевидны, чем для клиента, поэтому их легче увидеть на конкретных примерах

Введение «единого окна» в некоторых ГРО стало следствием появления потребности в увеличении дохода от так называемой прочей деятельности. В областях, где газификация уже полностью закончена, и оплата тарифа приносит фиксированный доход, эта проблема иногда актуализируется.

К таким регионам можно отнести, например, Саратовскую область, где начиная с 2006 года на фоне экономического кризиса наблюдалось снижение объемов транспортировки газа.

Создание розничной сети с нуля в любом регионе требует довольно больших вложений при небольшой окупаемости. При этом приходится сталкиваться с сильной и не всегда честной конкуренцией со стороны частного бизнеса. Поэтому введение «единого окна» на базе существующих Центров по обслуживанию населения (ЦОН) является зачастую оптимальным решением задачи.

Введение системы «единого окна» положительно сказалось на финансовых показателях

ОАО «Саратовоблгаз» стало одной из первых ГРО в стране, удачно реализовавшей систему «единого окна» на базе ЦОНов. Для этого в каждом ЦОНе области была организована шоу-рум с продаваемым оборудованием, а у каждого заинтересованного потребителя появилась возможность получить полную консультацию по подбору необходимого оборудования и подать пакет документов на его подключение. Все дальнейшие заботы берет на себя компания. «С помощью «единого окна» мы предоставляем нашим клиентам сразу комплекс услуг – от получения разрешительной документации до пуска газа на газифицируемый объект, – говорит главный инженер ОАО «Саратовоблгаз» Александр Иванов. – Также обеспечиваем сокращение сроков прохождения документации между ОАО «Саратовоблгаз», ООО «Газпром трансгаз Саратов» и ООО «Газпром межрегионгаз Саратов», соответствие процедуры оформления газификации действующему законодательству и нормативным актам, создание комфортных условий для участников отношений и решение всех вопросов, возникающих при оказании услуги. Вся информация от обращения заявителя до окончания выполнения работ и прохождения документов в рамках «единого окна» регистрируется в подсистеме АСДОУ. Отслеживание этапов прохождения документов и сроков исполнения конкретных видов работ в соответствии с регламентом возлагается на уполномоченных сотрудников».

Результатом введения системы «единого окна» в Саратовской области стало заметное сокращение сроков выполнения заявок потребителей – согласно регламенту вся процедура занимает не более 40 дней. Сказалось введение системы и на финансовых показателях. Если в 2006 году доля доходов от прочей деятельности в общих доходах ОАО «Саратовоблгаз» равнялась 93,8 млн рублей, то в 2010 году она увеличилась почти в 6 раз и составила 529,12 млн рублей.

Стоит отметить, что рынок ВДГО в России только развивается, а его прирост сегодня является едва ли не самым большим в мире. Поэтому в случае отсутствия у ГРО собственной розничной сети введение «единого окна» может способствовать значительному увеличению доходов и дальнейшему развитию организации. ■

Схема работы «единого окна» «Саратовоблгаз»:

