



## Система сбалансированных показателей и бизнес-процессы

**Тема занятия: «Выявление ключевых аспектов бизнес-процессов в связи со стратегией компании»**

**Цель занятия:** сформировать базовые навыки анализа различных аспектов бизнес-процессов

**Метод выполнения:** индивидуальные гипотезы, мозговой штурм или ролевая игра с распределением аудитории на команды

**Критерии оценки:** глубина анализа, наличие системного видения, междисциплинарность, предложения по оптимизации процессов

\*\*\*\*\*

### **Формулировка задания:**

**Прочитайте описание компании (банка) и кейс (ситуацию), ответьте на вопросы.**

**Проанализируйте описанный процесс с позиций заинтересованных сторон и участников процесса:**

- Банк
- Офис банка
- Клиент
- Сотрудники банка
- Посетители
- ?

**Предложите решение кейса, ответьте на вопросы:**

- В чем корень проблемы?
- Можно ли сделать вывод о способе управления и типе организации?
- Соответствует данный процесс стратегии, позиционированию и принципам работы банка с клиентами (в описании)? Каким именно? Почему да или почему нет?

- Какие риски несет данный процесс? Есть ли скрытые опасности, угрозы эффективности работы банка?
- Какие аспекты рационального присутствуют в процессе, а какие – иррационального?
- Есть ли проблема контекста?
- Можно ли в описании процесса (ситуации) найти части текста, которые относятся к данным, информации, знаниям? Какие именно?
- **Как можно решить эту и подобные проблемы и какими способами?**

### *Проблемная ситуация "Банк"*

#### **Процесс «Информирование клиента о необходимости переоформления счета»**

В банке существует внутренний регламент, разработанный службой безопасности и управлением банковских карт, согласно которому карты определенного типа признаны недостаточно защищенными от мошеннических операций. Модель регламента представлена на стр. 5.

Согласно регламенту, если на счете таких карт находится сумма 300 тыс. руб. и более (и с карты определенное время не снимаются деньги), клиенту необходимо предложить переоформить счет: перевести деньги на депозит или изготовить другую карту с чипом и другими мерами защиты.

Клиенту должен позвонить на домашний телефонный номер менеджер по работе с клиентами, который должен сообщить об уязвимости текущего счета и опасности мошенничества из-за малой степени защиты карты, а также предложить варианты решения проблемы.

Варианты:

1. Клиент может во время разговора согласиться, тогда менеджер по работе с клиентами предлагает ему время визита в отделение банка, они договариваются о визите. Клиент приходит в банк в указанное время и переоформляет счет.
2. В случае, если клиент во время разговора по телефону сразу выражает несогласие с предложением переоформления счета, менеджер по работе с клиентами сообщает об этом начальнику отделения банка, и тот принимает решение о дальнейших действиях:
  - либо он поручает менеджеру по работе с клиентами еще раз позвонить клиенту и повторить предложение через какое-то время (в регламенте указано, что количество звонков ограничено тремя, других попыток убедить клиента не предпринимается),
  - либо работа по убеждению клиента прекращается.
3. В случае, если клиент просто принимает к сведению информацию и никак не демонстрирует своего решения, менеджер по работе с клиентами делает пометку в базе данных клиентов о необходимости повторного звонка или контроля счета данного клиента, после чего работа с клиентом временно прекращается до контакта со стороны самого клиента.

**Расшифровка телефонного разговора клиента банка (К) и менеджера по работе с клиентами (М) о необходимости переоформления счета:**

М	Добрый день, это Иван Иванович Иванов?
К	Да.
М	Меня зовут Ирина. Я менеджер по работе с клиентами банка.
К	Здравствуйте. По какому вопросу?
М	Дело в том, что у вас карта типа "Марго-кард", а на счете 300 тысяч рублей. Это недопустимая сумма для такого типа карт.
К	Как это? Когда я заводил карту, мне не было сказано об ограничении суммы.
М	У вас незащищенный тип карты, без чипа. Нужно прийти к нам в отделение и переоформить счет.
К	Когда это нужно сделать? Это срочно?
М	Чем скорее, тем лучше для вас же.
К	Хорошо, я могу в четверг вечером.
М	Есть время в 17.00
К	ОК, приду. До встречи.

#### *Четверг.*

17.00. Клиент приходит в банк и спрашивает девушку у справочной стойки, где найти Ирину, менеджера по работе с клиентами банка.

Ему указывают дверь. Ирина просит подождать, т.к. другой клиент опоздал и нужно еще с ним разобраться.

17.15. Клиент ждет, но нервничает, т.к. у него назначена другая встреча в 18.30. Спрашивает девушку у справочной стойки, может ли еще кто-нибудь помочь ему решить проблему. Девушка спрашивает, что за проблема. Клиент пересказывает вкратце телефонный разговор. Вдруг выходит Ирина и спрашивает, по какому вопросу к ней пришли. Клиент опять пересказывает вкратце телефонный разговор. Ирина опять скрывается за дверью.

17.30. Клиент громко обращается к девушке у справочной стойки, чтобы ему объяснили, как быть дальше, так как он торопится. Другие посетители банка начинают обращать внимание на ситуацию, высказывают реплики: «Самый умный, что-ли, нашелся», «Мы тут ждем, а он отвлекает персонал» и др.

Девушка у справочной стойки уходит и возвращается через минуту с начальником отделения. Начальник отделения спрашивает, по какому вопросу пришли. Клиент опять пересказывает вкратце телефонный разговор. Начальник отделения заглядывает в дверь к Ирине, они обмениваются неслышными репликами.

17.35. Начальник отделения просит подождать и извиняется, но клиенту надо только к Ирине.

17.40. От Ирины уходит человек. Клиент заглядывает к ней в дверь и спрашивает, можно ли зайти. Да, пожалуйста.

Диалог с менеджером (М) Ириной в ее кабинете.

К	Вы мне звонили, что надо прийти.
М	Да. (смотрит в компьютер). Дело в том, что у вас карта типа "Марго-кард", а на счете 300 тысяч рублей. Сумма превышена для такого типа карт.
К	Как это? Когда я заводил карту, мне не было сказано об ограничении суммы.
М	У вас незащищенный тип карты, без чипа. Чтобы мошенники не смогли воспользоваться вашей картой, надо переоформить счет, т.е. перевести деньги на депозит.
К	Но мне нужна именно карта. И я все-таки не понял насчет ограничения суммы. Вы мне не ответили.

Менеджер Ирина вдруг встает и выбегает из кабинета. Клиент остается в кабинете.

17.50. Вместе с Ириной в кабинет входит начальник отделения (Н).

Диалог.

Н	Дело в том, что у вас карта типа "Марго-кард", а на счете 300 тысяч рублей.
К	Ну и что? Я уже слышал это. В чем проблема?
Н	Карта не защищена, и мы ведем внутренний учет - как только сумма у клиента на карте больше 300 тысяч и долгое время с нее не снимаются деньги, мы предлагаем перевести деньги на депозитный счет или завести более защищенную карту. Понимаете, у меня самой была проблема: нужно было купить дочке кое-что, а у мамы (меня) была такая-то карта, а в это время .....бла-бла-бла.....Я сама семейная и бла-бла-бла...
К	Но депозитным счетом можно не всегда воспользоваться, там ограничения. А карта мне нужна, поскольку в любой момент мне могут понадобиться эти деньги.  И ваша сотрудница сказала совсем другой текст ( <i>цитирует насчет недопустимости суммы</i> )
Н	Вы что, душой меня считаете?
К	Почему?
Н	Зачем вы опять упоминаете и повторяете этот разговор?
К	Чтобы прийти к взаимопониманию. Придерживаюсь практики активного слушания.
Н	(пауза) Ладно, хорошо. Давайте уладим ситуацию. Я с ней поговорю ( <i>менеджер Ирина продолжает стоять рядом</i> ). Вот бланк заявления, заполните прямо сейчас - мы сделаем другую карту. Вот варианты карт, таблица со стоимостью обслуживания и .....бла-бла-бла.....Карточка будет готова через неделю. Потом сможете перевести туда деньги.

18.15. Клиент заполнил заявление на новую карту, получил инструкции, когда прийти за ней. Уходит из банка.

### Работа с клиентом в случае превышения безопасной суммы на карте

