

فعالیت‌های واحد خدمات پس از فروش را می‌توان بشرح زیر تقسیم بندی نمود:

الف- ارائه سرویس به مشتری در دوره گارانتی و خارج از مدت زمان گارانتی

ب- ارائه سرویس و پشتیبانی پیش از فروش به نمایندگان فروش

پ- ارائه سرویس , نظارت و پشتیبانی نمایندگان خدمات

ت- ارتباط با مشتری و پیگیری شکایات ابراز شده از جانب مشتری

ث- دریافت و تحویل اقلام موجود در انبار واحد خدمات پس از فروش

ج- تهیه گزارش عملکرد واحد

چ- نظارت بر گردش مکانیزه امور و سعی در نرم افزاری نمودن بیشتر فرایندها و تطبیق آنها با اصول گواهینامه های معتبر و تلاش برای اخذ آنها.

ح- تهیه و تدوین صورت گردش مالی واحد خدمات.

با توجه به آیت‌های بالا , روال انجام هر کدام از موارد بایستی با دقت بررسی گردد تا کاستی های موجود مشخص و اصلاح گردد.

در ادامه به تشریح این موارد پرداخته خواهد شد , قابل ذکر است که جزئیات دقیق تر پس از انجام بررسی های مورد نظر شکل خواهد گرفت:

الف: ارائه سرویس به مشتری در دوره گارانتی و خارج از مدت زمان گارانتی

1- تهیه و تدوین شرایط ارائه گارانتی و ابطال گارانتی. در تهیه این موارد بایستی چگونگی اطلاع دفتر مرکزی از زمان شروع گارانتی مشخص گردد. در این میان ایجاد ارتباط بین فروشنده و دفتر مرکزی و یا مشتری با دفتر مرکزی برای حصول اطمینان از زمان شروع گارانتی علی الخصوص در ارتباط با لوازم خانگی که نیازی به نصب ندارند، ضروری بنظر می رسد. در این بین بایستی ارتباط نزدیکتری نیز بین واحد خدمات پس از فروش و واحد فروش برقرار گردد تا سریالهای خارج شده از انبار فروش در اختیار واحد خدمات قرار گیرد.

2- ایجاد این امکان که مشتری از هر طریقی و به سهولت با دفتر مرکزی ارتباط برقرار کند. در حال حاضر بهترین شیوه های درخواست سرویس شامل: ارتباط از طریق پیام کوتاه، سرویس پاسخگویی خودکار، ارتباط از طریق وب سایت شرکت مرکزی و نیز تماس تلفنی می باشد. با توجه به این موضوع نیاز به تشکیل واحدی زیر مجموعه واحد خدمات منطقی بنظر می رسد که نحوه تشکیل و سازماندهی آن در زیر مشخص گردیده:

## Call Center Unit

تعداد پرسنل این واحد با توجه به تعدد محصولات، میزان تماس های برقرار شده و نیز فصل تماس (در صورت داشتن محصولات فصلی مانند بخاری و یا کولر گازی) تعیین می گردد. که وظایف این افراد ثبت در خواست سرویس مشتریان و جوابگویی مشتریان در ارتباط با وضعیت دستگاهی که جهت تعمیر به موسسه ارسال نموده اند، می باشد. در این بخش یک نفر که دارای اطلاعات فنی می باشد و نیز مناطق شهری را بخوبی می شناسد بایستی وظیفه تقسیم کار بین سرویسکارانی که به محل مشتری اعزام می گردند را بعهده گیرد. این وظیفه را مدیریت تعمیرگاه و یا در صورت داشتن اطلاعات کافی خود اپراتورهای پذیرش نیز می توانند انجام دهند. نکته قابل اهمیت زمان اعلام این آدرسها به تکنسین می باشد. برای جلوگیری از ازدحام روزانه سرویسکاران در واحد خدمات بهتر است این آدرس در پایان هر روز در اختیار سرویسکار قرار گیرد. تا سرویسکار فرصت هماهنگی های لازم با مشتری را داشته باشد. این عمل در صورتیکه از طریق سرویس پیام کوتاه انجام گیرد به میزان متناهی حجم کار اپراتورهای این واحد را کم می کند و نیز از مراجعه روزانه سرویسکاران جلوگیری می کند زیرا این کار روزانه زمان زیادی از سرویسکار را میگیرد.

3- تعریف و تشکیل واحد پذیرش حضوری. در این بخش با توجه به حجم دستگاههایی که بصورت حضوری توسط مشتری به واحد خدمات فرستاده می شود تعداد نفرات نیز مشخص می گردد. در این قسمت دستگاه پذیرش شده و رسید در اختیار مشتری قرار می گیرد و توضیحات دیگر از جمله مدت زمان تعمیر دستگاه پس از بررسی کارشناس تعمیرگاه به اطلاع مشتری می رسد.

### ب: ارائه سرویس و پشتیبانی پیش از فروش به نمایندگان فروش

در صورت خرابی دستگاهی که هنوز بدست مشتری نرسیده و در اختیار فروشنده می باشد بایستی شرایطی در نظر گرفته شود برای این کار بایستی مدت زمانی جهت گارانتی قبل از فروش (برای فروشنده) تعریف گردد تا در این مدت زمان با توجه به ضوابط تعریف شده به فروشنده سرویس گارانتی ارائه داد.

در حالتی که با اعزام سرویسکار به فروشگاه دستگاه قابل تعمیر می باشد این عمل اتفاق میافتد ، در حالتی که امکان سرویس در محل وجود ندارد دستگاه به واحد خدمات موسسه ارسال می گردد که در این حالت دستگاه یا تعمیر شده و مجدداً برای فروشنده ارسال می گردد (در حالتی که سرویس دستگاه مانع از فروش دستگاه بصورت سالم به مشتری می گردد دستگاه برگشتی محسوب شده و تعویض می گردد). تعریف زمان مشخص برای گارانتی محصول نزد فروشنده و نیز شرایط خاص تعویض از فرسودگی دستگاه های معیوب در فروشگاه ها جلوگیری می کند. در این حالت دیگر اتفاق نمی افتد که حجم بالایی از دستگاه های معیوب از جانب فروشنده برای دفتر مرکزی ارسال گردد که احتمالاً همه آنها غیر قابل تعمیر خواهند بود.

### پ: ارائه سرویس ، نظارت و پشتیبانی نمایندگان خدمات

1- ارسال به موقع قطعات و متناسب با درخواست نماینده.

2- تهیه و تدوین جدول زمانی ارسال فاکتورها و داغی های نماینده. در این بخش بایست لیبل تهیه و در اختیار نماینده قرار گیرد تا داغی ها با شناسنامه ارسال گردند.

3- تهیه گزارش آمار کارکرد در ارتباط با شیوه سرویس , مصرف قطعات , مدت زمان انجام سرویس و ... و ارسال برای نماینده به شکلی که نماینده احساس کند تمامی عملکرد نمایندگی در دفتر مرکزی بررسی می گردد.

4- تهیه و تدوین جدول زمانبندی دوره های آموزشی برای نمایندگان در صورت لزوم.

5- برنامه بازدید دوره ای از دفاتر نمایندگان.

6- اهداء جوایز سالانه به نماینده برتر. (نیازمند تهیه شرایط احراز آن می باشد)

7- تدوین شرایط در خواست قطعاتی که دارای ارزش ریالی بالاتری نسبت به قطعات دیگر می باشند و نیز ایجاد شرایطی که جز در مورد قطعات ریز و مصرفی غالب , قطعات دیگر بهیچ وجه بصورت امانی برای نماینده ارسال نگردد. در همین راستا بایستی زمانی مشخص برای تعیین تکلیف قطعاتی که نزد نماینده بصورت امانی قرار گرفته تعریف گردد.

8- تعریف مشخص هزینه ایاب ذهاب درون و برون شهری برای نماینده خدمات. (اینکار میزان نارضایتی های مشتری از نماینده را کاهش می دهد).

**ت: ارتباط با مشتری و پیگیری شکایات ابراز شده از جانب مشتری**

1- واحد ارتباط با مشتری یکی از زیر مجموعه های واحد خدمات می باشد. پرسنل این واحد پس از انجام سرویس توسط سرویسکاران با مشتری تماس گرفته و سوالاتی در زمینه میزان رضایت مشتری از نحوه انجام سرویس می پرسند . در این بخش بایستی سوالات مربوط به خدمات تهیه و تدوین شده و نیز شاخص های امتیاز دهی به تکنسین نیز تعریف گردد تا اپراتور این قسمت بتواند با توجه به این شاخص ها به تکنسین امتیاز دهد.

این عمل ، یعنی ارتباط با مشتری هم میزان شکایات احتمالی مشتری را کاهش میدهد و هم سنجش خوبی بر نحوه عملکرد تکنسین های سرویس مرکزی می باشد.

ضمناً در این بخش و بصورت انتخابی بایستی با تعدادی از مشتریانانی که سرویس دستگاه آنها توسط نماینده انجام شده تماس گرفته شود و میزان رضایت مشتری از نماینده ارزیابی گردد.

2- در صورت ایراد شکایت از جانب مشتری ، بایستی پرونده شکایتی مشتری ثبت و جهت پیگیری به مسئول مربوطه ارجاع گردد. انتخاب نفر مورد نظر در این قسمت بسیار مهم است ، در این واحد اپراتور جوابگوی مشتری بایستی دارای ویژگی های خاصی باشد. اغلب مشتریان شاکی در صورت ارائه یک برخورد اصولی در همان تماس تلفنی اول و دوم مشکل خود را حل شده می دانند و نیازی به پیگیری بعدی حس نمی کنند.

### ث: دریافت و تحویل اقلام موجود در انبار واحد خدمات پس از فروش

1- این واحد یکی از مهم ترین اجزاء واحد خدمات پس از فروش می باشد. ورود به انبار و نیز خروج از آن بایستی با کنترل مسئول انبار صورت گیرد. برای مثال سرویسکاران برای گرفتن قطعه در خواستی بایستی از دریچه مخصوص اقدام کنند. در صورت نبود نظام دقیقی بر ورود و خروج اقلام از انبار و تهیه نمودن بستر مناسب جهت حفظ دقیق موجودی ، انباردار از جوابگویی در ارتباط با کسری های احتمالی می تواند خود را مبرا نماید و یا پیگیری دقیق عدم تطابق موجودی با اسناد دچار مشکل می گردد. این واحد بایستی ملزم به استفاده و به گردش انداختن اسناد، برای جزئی ترین گردش در انبار گردد. که بهترین روش آن استفاده از نرم افزار انبار با سطوح دسترسی تعریف شده می باشد.

2- معمولاً بدلیل عدم داشتن فرایند تحویل قطعه مشخص و یا با وجود داشتن روش تعریف شده ، عدم پیاده سازی درست این فرایند باعث می گردد تا واحد خدمات همواره با کسری و یا مشکلاتی از این دست ، رو برو باشد.

تعیین نظام قانونمند و بدون استثناء در ارتباط با تحویل قطعه به تکنسین و یا نماینده باعث می گردد از کسری های احتمالی قطعات پر مصرف و یا خروج اقلامی که دارای ارزش ریالی بالایی می باشند بصورت گارانتی و فروش آزاد آنها توسط سرویسکارو مشکلاتی از این قبیل جلوگیری شود.

3- نیروی انسانی حاضر در انبار حداقل باید متشکل از دو نفر باشد. یکی از این افراد مسئول کنترل و ثبت نرم افزاری اسناد و نیز تطابق موجودی فیزیکی و نرم افزاری را دارد و نفر دوم مسئول امور فیزیکی انبار می باشد.

4- عملیات ارسال و دریافت قطعات داغی قطعا با هزینه ارسال مواجه می باشد. در تهران ، نمایندگان تهرانی بایستی بصورت حضوری به انبار دفتر مرکزی مراجعه و در درخواست قطعه خود را ارائه دهند و قطعات مورد نیازشان را تحویل بگیرند. در صورت تمایل برای ارسال قطعات هزینه ارسال و باربری بعهده نماینده می باشد. در ارتباط با قطعات ارسالی برای شهرستان بشکل گارانتی هزینه ارسال بعهده دفتر مرکزی می باشد ، در ارتباط با قطعات غیر گارانتی هزینه با نماینده می باشد. در این حالت معمولا نمایندگان برای فرار از پرداخت هزینه ارسال در خواست های غیر گارانتی ، درخواستشان را بصورت گارانتی ارائه می دهند. که در این صورت بایستی در خواست کارشناسی شود. قطعات کوچک را می شود به شکل امانی ارسال کرد زیرا معمولا فروش بیشتر برخی از این قطعات ممکن است سود آور باشد و اما در ارتباط با هزینه ارسال امانی ها ، در ابتدای امر هزینه را دفتر مرکزی پرداخت می کند ولی قطعات امانی بایستی نوع قیمتی بالاتری داشته باشند نسبت به قطعاتی که نوع سفارش آنها مشخص است تا کسری هزینه ارسال را در صورت استفاده غیر گارانتی جبران کند. ارسال امانی قطعات بزرگتر و یا قطعاتی که ارزش ریالی بالاتری دارند بهیچ وجه توصیه نمی شود. با توجه به مشخص بودن نوع فروش این نوع قطعات به نماینده مشخص می گردد که هزینه ارسال را کدامیک از طرفین بایستی بدهد.

هزینه ارسال داغی ها توسط دفتر مرکزی پرداخت می گردد.

**ج : تهیه گزارش عملکرد واحد**

واحد خدمات بایستی یکسری از گزارشات را برای واحدهای دیگر آماده کند و در بازه های زمانی تعریف شده آنها را در اختیار این واحد ها قرار دهد. برای مثال گزارش نسبت نصب به تعمیراتی که در دوره گارانتی بر روی همان دستگاه انجام شده ، برای واحد بازرگانی (در صورت وارداتی بودن محصول) و یا واحد تولید (در صورت تولید و یا مونتاژ داخل بودن محصول) کمک می کند که این واحد ها برای واردات و یا تولیدات بعدی برنامه درست تری طرح ریزی کنند. داشتن گزارشی از قطعات مصرفی پر مصرف باعث می گردد که برای برنامه خرید بعدی دقیق تر برنامه ریزی شود. در کل وجود چنین گزارشاتی که بایستی روال انجام آن از پایین ترین سطح شکل گیرد باعث می گردد تا حضور واحد خدمات به عنوان یک واحد پایه برای فعالیت های آینده واحدهای دیگر ثابت گردد.

**چ : نظارت بر گردش مکانیزه امور و سعی در نرم افزاری نمودن بیشتر فرایندها و تطبیق آنها با اصول گواهینامه های معتبر و تلاش برای اخذ آنها.**

پس از برقراری روالهای مختلف در واحد خدمات و مشخص بودن وظیفه هر واحد و هر نفر از این واحد می توان برای دریافت گواهینامه های مختلف اقدام کرد که باعث اعتبار بخشیدن به واحد و بطبع آن شرکت مادر و برند می گردد.

**ح : تهیه و تدوین صورت گردش مالی واحد خدمات.**

1- فرایند گردشهای مالی واحد خدمات بایستی مانند واحدهای دیگر خدمات بصورت فلوچارت و مدون طراحی شود. برای این عمل در ابتدا بایستی انواع دریافتنی ها و پرداختنی ها مشخص گردد و در کنار فرایندها قرار بگیرد.

2- در بند مربوط به انبار توضیح داده شد که هزینه های ارسال و دریافت به چه شکل بایستی تعریف گردد.

3- گردش مالی برای تعمیرکاران به سه شکل بوجود می آید:

نوع اول : در ارتباط با هزینه های متقبل شده نمایندگان برای سرویس های دوره گارانتی می باشد. در این حالت بایستی فرایند پرداخت وجه بخوبی تعریف گردد. باید توجه داشت مبلغی که نماینده دریافت می کند بابت انجام یک سرویس گارانتی می باشد . در این حالت سرویسکار موظف است تا فاکتور رسمی شرکت را داشته باشد و شرح انجام کار را با دقت به همراه مشخصات محصول تعمیر شده برای دفتر مرکزی ارسال نماید. نماینده پس از ارسال فاکتور و محاسبه میزان مبلغ بستانکاری هزینه ها دستمزدهای خود را دریافت می کند. نکته دیگر در ارتباط با قطعات داغی است. معمولاً دفاتر خدماتی برای دریافت این قطعات با مشکلاتی مواجه هستند، نماینده داغی را دیر ارسال می کند ، قطعه داغی شناسنامه ندارد و یا بعضی اوقات داغی ها بطور کامل ارسال نمی گردند. باید دقت داشت ، این داغی ها برای واحد خدمات می توانند ارزشمند باشند در صورتی که واحد خدمات زیر مجموعه فعالی به نام واحد باز یافت قطعات مستعمل داشته باشد. پس برای استفاده از این سرمایه باید نماینده را مجاب به ارسال بموقع و کامل داغی ها نمود. یکی از راه حل های انجام این کار این است که تسویه فاکتورهای گارانتی نماینده پس از ارسال کامل قطعات داغی انجام گیرد یعنی روشی که نماینده را مجاب کند فاکتور و داغی را به همراه هم و یا با فاصله ای نزدیک بهم ارسال کند. راه دیگر میتواند این باشد که در صورت عدم ارسال داغی قطعه گارانتی در مدت زمان تعریف شده هزینه قطعه به حساب نماینده گذاشته شود.

نوع دوم : بدهکاری نمایندگان در ارتباط با خریدهای نقدی که یکی از دلایل آن می تواند سرویس های غیر گارانتی باشد.

نوع سوم : بدهکاری تکنسین های مرکز بابت دریافتی های نقدی از بابت سرویس های غیر گارانتی که در محل مشتری انجام می گیرد. بستانکاری تکنسین از بابت درصد های تعریف شده ای که از بابت هر تعمیر و یا نصب گارانتی می گیرند. بهتر است در این حالت تکنسین های سرویس های خارج از شرکت بصورت درصدی از بابت هر سرویس و همینطور درصدی از سود قطعات مصرفی با شرکت قرارداد داشته باشند. این امر باعث کاهش اتلاف وقت سرویسکار برای مراجعه به محل مشتری می گردد. تکنسین های داخل کارگاه بهتر است بصورت قرارداد ثابت با شرکت در ارتباط باشند.

نوع چهارم : بدهکاری تکنسین از بابت دریافت قطعات گارانتی تا زمان برگرداندن داغی آن در صورت وجود.



نوع پنجم : محصولات برگشتی تعمیر شده در کارگاه خدمات معمولاً واحد فروش را به واحد خدمات بدهکار می کند.

نوع ششم : نحوه ارتباط واحد فروش با واحد خدمات پس از فروش بایستی مشخص گردد. مبلغی از سود حاصله از فروش بایستی به گارانتی محصولات اختصاص داده شود که این امر می تواند بر مبنای تعداد سرویسهایی که در دوره گارانتی برای محصول فروخته شده انجام می گیرد لحاظ شود و یا به ازای فروش هر محصول درصدی نیز بابت گارانتی به واحد خدمات پس از فروش پرداخت گردد.

با اتخاذ روشهای اصولی همانطور که بصورت کلی بیان شد می توان علاوه بر جلب رضایت مشتری میزان فروش محصولات را نیز افزایش داد. راهکارهای درست و منطقی در ارتباط با خدمات پس از فروش درصد قابل توجهی از هزینه ها را کاهش میدهد. همینطور با داشتن یک مدیریت بازیافت صحیح از هدر رفتن سرمایه های شرکت نیز می توان جلوگیری نمود.

پرسنل واحد خدمات پس از فروش بایستی بصورت تعریف شده وظایف خود را بدانند ، با تدوین این شرح وظایف میزان نفر ساعتی که بابت انجام هر کار نیاز است مشخص شده و ضرورت داشتن نیروهای جدید کاملاً قابل بررسی می گردد.