CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8566

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА ИСХОДЯЩЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Ростелеком Контакт-центр
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Кострома
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	520
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://rostelecom-cc.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Использование метода КЕЙС-СТАДИ. Команда телемаркетинга Горбуновой Надежды
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды (не более 1800 знаков с пробелами)

Когда выбираешь свой путь, главное – определиться с ответами на 3 вопроса: Куда? Зачем? И с кем ты идешь?

Я Надежда Горбунова, начальник центра обслуживания телемаркетинговых проектов Ростелеком Контакт-центр в Костроме. Я расскажу путь нашей **лучшей команды** исходящего взаимодействия.

Сейчас в нашей команде 110 человек. За последние пять лет мы реализовали 21 телемаркетинговый проект и накопили бесценный опыт: решали краткосрочные и долгосрочные задачи, продавали B2B- и B2C-клиентам, продвигали традиционные и современные цифровые сервисы. Мы работали с заказчиками из разных бизнес-вертикалей: от банков и страховых компаний до производителей бытовой техники и девелоперов. **Да, мы умеем продавать по телефону даже недвижимость!**

Во многих контакт-центрах команды работают, следуя строгой иерархии. Решения принимаются наверху и спускаются вниз на исполнение. Потому что так «исторически сложилось». **Мы работаем иначе!** Мы полностью переосмыслили принципы взаимодействия и ушли от

традиционной иерархичной структуры подчинения. **Теперь мы работаем в кластерах** (см. слайд 2). Новая система взаимодействия – гибкая и адаптивная. Она открывает границы между руководителем и исполнителем. Участники кластера вместе разрабатывают и внедряют решение. Это позволяет каждому реализовать свой потенциал и принести пользу проекту. Да, у каждого так же есть обособленная зона ответственности. Но теперь ВСЕ существуют в едином поле – следуют командным целям и задачам. Каждый понимает, как его отдельные обязанности вписываются в общую бизнес-стратегию.

2. Положительное влияние на деятельность организации (не более 1800 знаков с пробелами)

**Куда мы идем?*

Каждый участник нашей команды в душе продавец и энтузиаст. Нам важно побеждать и покорять новые вершины. Мы готовы к комплексным задачам и бОльшим объемам. Наша репутация отличной команды продаж – ключ к успеху, долгосрочному сотрудничеству и новым проектам. Поэтому наша основная цель: завоевать доверие заказчиков. Как мы это делаем? Постоянно **устанавливаем все более амбициозные цели и всегда демонстрируем результат.**

В нашем портфолио проектов есть контакт-центр по продажам кредитных продуктов– **«Проект X»**. Партнер – крупный коммерческий банк. В конце 2020 года мы участвовали в пилоте на небольших объемах и поставили себе цель – обойти все конкурентные контакт-центры и выиграть пилот. Мы приняли этот вызов и разработали пул задач:

Обеспечить выполнение личных KPI по продажам у каждого участника.

Увеличить совокупную конверсию в продажи на 2%.

Наш результат превысил ожидания: все выполнили KPI, а совокупную конверсию смогли увеличить на 3%! **К весне 2021 года мы обошли конкурентов и по результатам пилота вышли на первое место**. Наши достижения совпали с целями партнера, и наградой стало многократное масштабирование проекта.

Наша новая цель – до конца 2021 года стать лидером среди поставщиков, и мы точно знаем, что на верном пути. Партнер поделился результатами за третий квартал – **мы обогнали по показателям даже внутренний контакт-центр банка!**

Кроме достижения проектных целей, мы ориентируемся также на внутрикорпоративные задачи. Стабильная и опытная команда показывает лучшие результаты, поэтому мы работаем над сохранением всех сотрудников. Одним из важнейших результатов за 3 квартал 2021 года стало снижение оттока персонала до 2%. А за первый и второй квартал отток не превысил 5%, что для проектов телемаркетинга считается отличным результатом!

3. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

После окончания пилота «Проекта X» партнер поставил новый интересный вызов: они готовы **наращивать обороты и увеличивать размер команды в три раза**, если мы продолжим демонстрировать высокие показатели KPI. Я организовала собрание кластера и рассказала о цели, на совместном брейн-шторме мы разбили ее по этапам исполнения.

Все наши специалисты на проекте – продавцы, поэтому на первом этапе нашей задачей было

сформировать понимание и мотивацию к выполнению цели у всей группы. Мы определили главный мотиватор для специалистов: достижение личных показателей означает переход на новый грейд и рост бонуса. Одновременно, для всего проекта: достижение проектных KPI ведет за собой повышение удовлетворенности партнера, дальнейшее увеличение команды и, как следствие, рост выручки для нашей компании. Все остаются в плюсе!

Во втором квартале ежемесячно мы выводили +20 новых специалистов в линию. Для нас важно при увеличении команды и росте объемов не только не допустить деградации показателей, но и улучшить их. Поэтому на втором этапе мы поставили в фокус **разработку подхода для «прокачки» навыков продаж** у сотрудников всех грейдов: аутсайдеры, середняки и лучшие.

Стандартные программы обучения, когда все участники сидят и слушают тренера – не для нашей драйвовой и амбициозной команды! Мы начали проводить **встречи-фасилитации**. На этих встречах мы решаем кейсы самостоятельно и в группах. А роль ведущего-фасилитатора – направлять и помогать группе проанализировать ключевые вопросы, выработать конкретные решения. И на разных встречах эту роль всегда играет новый человек – супервизор/ тренер/ контроллер/ руководитель. Фасилитотором также регулярно выступает опытный специалист, который знает цели и понимает механику работы проекта.

Именно потому что каждый мог стать фасилитатором, росла вовлеченность и навык каждого участника. И позитивная динамика появилась во всех грейдах. Многие специалисты настолько прокачали свое умение продавать, что **вышли на новый грейд: доля лучших сотрудников выросла на 35%, а доля аутсайдеров снижена на 25%** (см. слайд 3).

На третьем этапе нашей задачей стало: сократить долю звонков с «отказом от разговора». Для этого мы **сфокусировались на клиентах**. Участники кластера на брейн-штормах анализировали информацию о клиентах и исторические данные по длительности диалогов. Разделив клиентов на разные профили, мы определили триггер для каждого профиля:

- диалоги до 10 секунд - отказы на этапе приветствия;

- диалоги до 30 секунд - отказы на этапе установления контакта;

- диалоги до 60 секунд - отказы на этапе презентации;

- диалоги до 80 секунд - отказы на этапе возражений;

- диалоги свыше 90 секунд - отказы на этапе «подумаю».

Оцифровав данные, мы точно понимали с чем необходимо работать и разработали новые сценарии взаимодействия. Мы адаптировали сценарии в живой диалог с приемами сторитейлинга. Многообразие сценариев позволило операторам вести диалог исходя из профиля потенциального клиента. Новые сценарии снизили или вовсе убирали сопротивление клиентов на каждом этапе диалога. В результате **доля клиентов, которые отказались от разговора с оператором, снижена на 7%.**

Наш профессионализм и эффективная работа сказались на всех участниках команды. Мы стали опытнее, увереннее и сплоченнее. Мы от месяца к месяцу стабильно выполняем и перевыполняем **план продаж (см. слайд 4).** И открою вам тайну – за второй и третий квартал 2021 года мы **увеличили выручку по проекту на 20%!** Эффектный результат для всей нашей компании!

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

*Зачем мы туда идем?

Преобразование системы взаимодействия из иерархичной в кластерную повлияло на все процессы в команде. Новым удобным и эффективным методом взаимодействия внутри стал **метод кейс-стади – обучение действием.** Чтобы в совершенстве овладеть этим методом мы начали собирать фокус-группы внутри кластера. Мы вместе анализировали предложения и идеи каждого, тестировали в фокус-группах перед «раскаткой» на всю команду.

Для успешной продажи **нужен индивидуальный подход к клиенту**. Но и к **специалисту-продавцу нужен индивидуальный подход**. Не всегда один «учитель» может донести до всех учеников мысль одинаково. Поэтому мы специально подбирали разные комбинации участников и каждый выносил на обсуждение свою проблематику или положительный опыт.

На одной из фасилитаций мы разбирали кейс телефонной продажи, где специалист отрабатывал возражения клиента, подбирая, на первый взгляд, верные формулировки. Но в ходе анализа диалога стало понятно, что все возражения клиента ложные. Клиент говорил, что «дорого» и «неудобно» забирать товар, но по сопроводительным комментариям было понятно, что конкретно этот товар ему не нужен. Продавец упустил выявление потребностей клиента и возможность предложить релевантный товар.

Мы разобрали одну из базовых техник продаж – СПИН, основанную на четырех типах вопросов: ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие. Тренер объяснил, как она устроена, какие вопросы нужно задать клиенту на разных этапах продаж. Но специалист не мог усвоить, даже на примерах из жизни.

Тогда другой специалист предложил свой кейс: «*Как вы думаете кто лучше всех умеет продавать из народа? Этническое население цыгане, конечно! Вспомните, как они продают? Ситуационные вопросы у них звучат как утверждение «Вы хотите замуж?! Хотите разбогатеть?!». Далее проблематика: «И вы знаете, что можете не выйти замуж! Вы обанкротитесь! Но если вы согласитесь погадать, поверьте, все эти проблемы решатся в миг*». Следуя по цепочке – проблема-идея-решение – мы получаем готовых к покупке клиентов.

Такая трактовка техники стала понятна специалисту, и он начал ее использовать. Положительная динамика показателей проявилась всего за один месяц: его **конвертация выросла на 1,3%** относительно предыдущего месяца, среднее время разговора было увеличено на 23 секунды, что говорило о том, что **клиенты начали его слушать**. А оценка качества достигла максимального значения и по критерию «Отработка возражений» была в 99 звонках из 100. Это пример одного специалиста. **И мы работаем так с каждым нашим продавцом!**

В центре внимания в методе кейс-стади всегда стоят **выгоды, которые получают клиенты и наш партнер**. Поэтому каждый кейс в нашей работе уникален и разбирается индивидуально. Так мы собираем базу компетенций и наращиваем практический опыт.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Работать сообща в кластере невозможно, если участники не клиенториентированы. Для нас это обязательный и универсальный навык командного взаимодействия. Мы должны проявить эмпатию, понять и решить вопрос. Задача максимум – превратить клиентов в лояльных промоутеров**, создать настоящий “win-win” кейс.**

Есть мнение, что, предлагая клиентам различные продукты, мы навязываем и «усложняем» им жизнь. В нашем случае все иначе. Мы помогаем им увидеть преимущества! Мы выявляем проблему, подбираем продукт и рассказываем как он решит задачу и упростит жизнь. И это не просто продвижение для извлечения выгоды, это **помощь и забота о потенциальном покупателе**. Мы

учим специалистов находить контакт с клиентом.

Однажды на «Проекте Х», обзванивая клиентов с предложением кредитной карты, один из продавцов на возражение клиента «Вы бы сами никогда не приобрели кредитную карту!» рассказал свою историю. Он воспользовался **техникой сторителлинга**: «В преддверии Нового года у меня, как у многих, очень много затрат. Но в этом году, я принял решение: вне зависимости от обстоятельств, создать праздник для моей семьи! Я знаю, что они давно хотели в путешествие. Поэтому я купил тур в красивейший новогодний Санкт-Петербург. Я рассчитал затраты и доходы так, чтобы успеть вернуть деньги на карту до истечения беспроцентного периода». В этот момент клиент эмоционально воскликнул: «На носу же Новый год! Я совсем забыл с этими делами!».

Клиента зацепил искренний эмоциональный рассказ, и специалист создал отправную точку для проведения качественной продажи. Приобрел ли клиент кредитную карту? Конечно! Этот кейс разбирали на многих наших фасилитациях. И каждый раз он становился креативным стимулом – новые идеи и вдохновение заряжали всю команду. Поэтому мы работаем по методу кейс-стади. Чтобы специалисты осознали **почему** у них получилось продать. А каждый барьер и возражение на пути превращали в возможность научиться чему-то.

6. Вовлеченность сотрудников (не более 3600 знаков с пробелами)

*С кем мы идем?

В нашей команде все учатся у всех и каждый заинтересован в результате. Даже ошибки мы рассматриваем как обучение и вклад в наращивание коллективного опыта. Обучение в широком смысле слова: мы учим коллег – коллеги учат нас, мы учим клиентов – а клиенты учат нас. От этого взаимодействия выигрывают все участники!

Каждый специалист-новичок стремится быть на одном уровне с лучшими. А лучшие стремятся к успехам руководителей. Энтузиазм и мотивация развиваться профессионально и как личность – вот что движет участниками команды.

Мы **много времени проводим вместе** на встречах, планерках, «в полях». Поэтому у нашей команды сложился положительный имидж. Он играет в нашу пользу уже на этапе подбора новых сотрудников: каждый соискатель, видя взаимодействие команды на первой ознакомительной встрече, хочет стать ее частью. Наши специалисты рассказывают о своих победах, и потенциального сотрудника заряжает желание достичь тех высот, на которых работают все в команде.

Руководитель и опытные участники команды активно рассказывают в личных аккаунтах социальных сетей о развлекательной стороне рабочей жизни, а мы получаем будущих соискателей, лояльных к нашей компании.

В компании действует акция по рекомендации сотрудников «приведи друга». На нашем проекте по результатам третьего квартала 2021 года было трудоустроено больше **сотрудников по рекомендации,** чем из других источников **– 30%**.

Мы замеряем уровень вовлеченности внутри проекта. По результатам анкет обратной связи, за 2021 год доля желающих провести досуг вместе выросла на 35% и составила к 4 кварталу 95%. Поэтому мы регулярно собираемся за пределами работы: выезжаем вместе на выходные за город, посещаем веревочные курсы, и просто завтракаем перед работой. Именно в эти дни рождались самые эффективные решения повышения показателей проекта.

В октябре 2021 года мы совместно с партнером отметили день рождения «Проекта Х». Мы

праздновали непревзойденные результаты продаж, профессиональное и личное развитие каждого участника, настоящую командную работу в дружной «телемаркетинговой» семье. Ведь именно семьей мы себя чувствуем! (см. слайд 7).

7. Лучшие практики в индустрии (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы практикуем концепцию «МЕНЕДЖМЕНТ-ОБУЧЕНИЕ» (management by learning (MBL)— это философия развития нашей команды. Обучая других, мы учимся сами! Именно так мы преобразовали команду за счёт нового формата взаимодействия и развития внутри проекта проактивности и креатива у всех сотрудников. Наш тренер, супервизоры, контролёры качества и эксперты не просто хорошо знают проект и продукты, они постоянно развивают свои софт-скиллы. Потому что наш бизнес связан с людьми, общением и установлением отношений!

Участники команды постоянно прокачивают свои навыки, участвуя в корпоративных и внешних конкурсах – это помогает нам всем развивать навыки ведения презентаций и переговоров, тайм-менеджмент и креативность.

Когда мы в кластере разрабатываем новые кейсы, мы **изучаем лучший международный опыт и не только в индустрии контактных центров**. На фасилитациях рассуждаем: какой бренд был самым упоминаемым/ популярным на прошлой неделе? Почему? Что особенного и уникального в предложении этого бренда? Как это можно интерпретировать в рамках продаж по телефону? Так создаем новые кейсы и креативные идеи и применяем их при продаже наших продуктов.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Наша команда за 2021 год сделала настоящий прорыв и вышла на принципиально новый уровень. Вот результаты:

- к 3-му кварталу доля сотрудников, которые оформляют договор день в день увеличилась до 95%.
- 11 из 11 месяцев мы без критических ошибок – качество на высшем уровне, а за 2021 – качество на 100 баллов (см. слайд 5);
- доход по проекту увеличен на 20% (см. слайд 6);
- Мы лидеры среди всех поставщиков в том числе включая «инхаус»;
- За 2021 год наша команда увеличена на 50%. И это только начало большого пути!

Новые времена требуют новых подходов. Если старые методы не работают или работают плохо, нужно рисковать и пробовать новое. Мы сделали ставку на новые гибкие подходы, создали новые формы в управлении проектами и не прогадали. Наш риск полностью оправдался!

Что обеспечивает устойчивое развитие в стратегической перспективе, и мы в это верим. Помните 3 главных вопроса – Куда? Зачем? и С кем ты идешь? Мы отвечаем на эти вопросы так:

- Куда? Только вперед – к новым рекордам и новым победам!
- Зачем? Чтобы, оглянувшись назад через 15 лет, понять каким ярким и драйвовым был наш профессиональный путь! Как мы горели воплощением новых идей и не боялись рисковать, зная, что кластер «прикроет».
- С кем? С лучшей командой телемаркетинга из Ростелеком Контакт-центр в Костроме!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Горбунова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Надежда
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель проектов