Nirro
Call Center

Максим Шатров

Как организоватть небольшой колл-центр за неделю

www.nirro.ru

Оглавление

.....1
Оглавление.....2
Определение задачи и целевой аудитории.....2
Разработка алгоритма продажи.....4
Разработка скриптов продаж и сбор базы клиентов.....5
Начнем с разработки скрипта.....5
А теперь про сбор базы контактов.....6
Подготовка ПО для работы колл-центра.....7
Поиск операторов и подрядчиков в колл-центр.....8

Любой проект необходимо начинать с вопроса «зачем?», иначе говоря, какую задачу решает проект? Если открыли эту мини-книгу, значит есть потребность в организации простого колл-центра для… А вот для чего, будем определять.
Самое сложное в телемаркетинге, собрать воедино: продуманные скрипты, качественную базу и операторов-профессионалов. Механизм требуется отладить до 90%-й автоматизации, иначе, проект превратится в балаган, сами потом жалеть будете.
Сразу оговорюсь, рассматривать проекты по приему входящих звонков мы НЕ будет. «Входячка» отличается от исходящих звонков по организации работы, скриптам, KPI и настройки ПО.

Определение задачи и целевой аудитории

Перед стартом проекта по организации колл-центра необходимо определить задачи, которые колл-центр решит.

Задачи колл-центра:

- Холодные звонки
- Входящие линии
- Постобработка лидов

Задачи телемаркетинга:

- Продажа
- Пресейл
- Выявление потребности и презентация
- Информирование

Задачи колл-центра раскрывают основную механику работы. Задачи телемаркетинга определяют конечный результат работы колл-центра.

Исходя из задач колл-центра и телемаркетинга, формируются регламенты, KPI, скрипты и т.д.

В нашем примере будет колл-центр, заточенный на продажу аутсорсинга бухгалтерии в ниши строительства и оптовой торговли. Это реальный кейс, который можно описать.

Почему всего 2 ниши: у компании 90% кейсов именно в озвученных нишах. Будем «бить» точечно.

Задача колл-центра состоит в холодных звонках. Задача телемаркетинга – выявление потребности и согласование перезвона менеджера, лиды автоматически передаются менеджерам по продажам.

Возможны и иные варианты организации колл-центра:

- Операторы- менеджеры – менеджеры по продажам
- Операторы-менеджеры – менеджеры по продажам
- Операторы– менеджеры по продажам

Однако, простая система позволить быстро и дёшево активировать канал продаж. Тем более, менеджеры по продажам уже были, требовалось лишь наладить поставку лидов.

Если потребуется, можно модернизировать колл-центр, процессы и пр.

Актуальный вопрос «а почему не аутсорсинг?» и ответ на него: конкретно в данной компании предусмотрен рост оператора до менеджера по продажам, обучением занимается лично руководитель компании. При иных параметрах, аутсорсинг, конечно, дешевле и эффективнее.

Задача понятна. А что с целевой аудиторией? Нужно понимать кому будем звонить.

Ранее определили виды бизнеса, в которые позвоним:

- Строительные компании
- Производства

Целевая аудитория определяет:

- Оффер
- Варианты захода к ЛПР
- УКП

Как информация о целевой аудитории нам поможет, читаем дальше.

Разработка алгоритма продажи

Итак, выбрали к обработке:

- Строительные компании
- Производства

Нужно понять к кому в компании, с каким оффером зайти. Начинаем, разумеется, с определения ценностей.

Разработка алгоритма продажи:

1. Что за услуга?
2. Что услуга даёт клиенту?
3. Кто ЛПР?
4. Какое УКП?
5. Какой оффер будет?
6. Что мешает продажам?
7. Как будем строить продажу?

Что за услуга?
Аутсорсинг бухгалтерии, оптимизация налогов, консалтинг. С одной стороны, компания заменяет штатного бухгалтера, однако, может оказывать услуги в поддержку штатного сотрудника.

Что услуга даёт клиенту?
Экономия средств, качество. Аутсорсинг дешевле, т.к. оплата осуществляется за фактически отработанные часы, а не за факт выхода на работу. Команда специалистов может сделать больше, чем 1 сотрудник, т.к. уровень компетенции команды не идет в сравнение с опытом одного бухгалтера.

Кто ЛПР?
Генеральный директор, который заинтересован в экономии средств, отсутствии штрафов и пр.

Какое УКП?
Оказываем услуги аутсорсинга бухгалтерии, на рынке XXX лет, в вашей нише опыт YYY компаний. Выбрали работу лишь в определенных нишах, в которых у нас много опыта.
Конечно, УКП кривовато, однако, черновик подходит.

Какой оффер будет?
Экономьте на аутсорсинге бухгалтерии, мы поможем, как помогли YYY компаниям из вашей сферы. Можем работать совместно со штатным бухгалтером.

Что мешает продажам?
Вывели 2 фактора: недоверие информации о потоках средств 3-м лицам и нежелание бухгалтера увольняться.

Как будем строить продажу?
Продажа строится на первоначальном экспресс-аудите, в ходе которого у клиента формируется доверие к компании. Исходя из аудита формируем предложение аутсорсинга исходя из потребностей. Нет смысла сразу оговаривать большой фронт работ, начать нужно с малого. В ряде случаев штатный бухгалтер лишь в помощь.

Стратегия готова. Время разрабатывать скрипт звонка.

Разработка скриптов продаж и сбор базы клиентов

Начнем с разработки скрипта

Скрипт – продаж голова.
Однако, 3 из 10 клиентов считают, что «операторы должны на 100% знать продукт, иначе как они будут звонить?». Логика верна в 3% проектов, в которых нужно обладать нешуточным пластом знаний, для переговоров с клиентами даже на уровне оффера. Остальные 97% проектов можно и нужно запускать со скриптами.
В чем вообще польза скрипта:

- Ускоренное обучение оператора
- При замене оператора, проект продолжается без пауз
- Расширение штата сотрудников не затребует временных затрат в части обучения
- И еще 10-20 польз, поверьте, можно найти

Иначе говоря, скрипт – инструмент продаж.

Как разработать скрипт написано в одноименной книге от Nirro Call Center. Не знаете где взять – пишите, выдадим и ответим на вопросы! Нас же интересует подход к продажам и оффер, а вернее оформление в документе.

Какие вообще есть форматы скриптов:

- Линейный скрипт. Это документ, который читается сверху-вниз
- Вариативный. В каждом блоке есть ссылки на блоки ответов, в случае вопроса, или возражения клиента.

- Шпаргалка. Пишется не совсем скрипт, скорее основные тезисы разговора, хитрые фразы и т.д. Подходит для опытных менеджеров, способных вести диалог вне скрипта.

Логика выбора формата проста:
Оценка сложности продажи
Оценка уровня операторов
Оценка пласта знаний под продукт

Nirro колл-центр рекомендует использовать линейные скрипты. Поясним.
Вариативные скрипта хороши, только вот под входящие звонки, с учетом работы группы операторов, которая в свою очередь регулярно расширяется.
Шпаргалки актуальны для менеджеров по продажам с опытом, кстати, каждый менеджер сам пишет себе шпаргалку! Рабочая группа проектов может лишь скорректировать и улучшить фразы.
Линейный скрипт позволяет начать звонки через час после изучения.

Разумеется, обучение операторов по продукту нужно.
Если продукт сложный, требуется углубленное поэтапное обучение операторов.
Если продукт достаточно простой, достаточно провести ликбез по продукту и аттестовать по скрипту.

Аттестацию можно проводить в виде:
- Тестирования. Оператор проходит тест на знание модели диалога. Эффективность так себе, ведь оператор учит скрипт, тест с первого раза не сдаст, придется тратить время на подготовку и повторное тестирование.
- Теста-Интервью. Опрос оператора по знанию скрипта. Знание скрипта – не есть умение им пользоваться.
- Ролевого интервью. Самый разумный вариант, ведь оператор готовится 2-3 часа, аттестация проходит быстро, на ходу можно скорректировать фразы.

Да, оператор, по сути, читает по бумажке. Однако, читать можно по-разному! Одно дело, когда оператор действительно читает, клиент слышит этот «голос робота» и кладёт трубку.
Совсем иная ситуация, если оператор читает с интонацией, т.к. подготовился и клиент слышит лишь продуманную фразу!

А теперь про сбор базы контактов

Вы должны точно понимать, кому будут звонить операторы.
Существует 2 стратегии сбора базы под холодные звонки:
- Звоним «всем»

- Звоним «выборочно»

Раскроем.
На самом деле, вопрос оффера и стратегии продаж!
Если стратегия подразумевает прозвон выделенной части целевой аудитории с нишевым предложением, следует собирать именно нужные компании.
К примеру, звоним не всем Оптовикам, а выделяем оптовиков в сфере продажи мягких игрушек и делаем им своё плюшевое предложение.
Если же звоним «всем», оффер будет обобщенным и в базу попадут вообще все оптовики.

Специалисты Nirro колл-центр используют обе стратегии одновременно! Чего советуем и Вам.
В чём плюсы:

- Пробуем 2 стратегии сразу, выбираем оптимальную
- Обратная связь по 2м стратегиям для корректировок скрипта
- Быстрые результаты

И минусы:

- Долгая подготовка
- Много корректировок скриптов после аудита
- Затраты на звонки
- Требуется сильная команда, от менеджера до оператора

Минусов больше, однако, плюсы вполне окупают недостаки.

Подготовка ПО для работы колл-центра

Итак, оффер составлен, скрипт написан, база собрана. Время звонить!
Оператору требуется делать от 100 звонков в день. Пробовали столько звонить? Надеюсь, нет, ведь для подобного объема звонков нужна подготовка.
В Nirro колл-центре 100 диалогов в день – стандарт. Меньше- просто мало, больше- оператор начнет заговариваться. Ах да, для 100 результативных разговора потребуется сделать около 140 звонков. Далеко не в каждом разговоре фигурирует ЛПР, кто-то просит перезвонить…
Нельзя просто взять и начать звонить.
Вернее, конечно, можно, однако следует помнить:

- 20% контактов будут с недозвоном
- Копирование номера и вставка в софтфон занимает 2-3 секунды
- Дозвон до компании занимает в среднем 6-8 секунд, при недозвоне – 12-15

Считаем от 140 звонков:

- 28 звонков с недозвонами – 7 минут времени ожидания
- На набор номера – те же 7 минут в день.

Всего 14 минут лишней работы за день, не убедили. Ок.

Средняя длительность разговора 2,36 минуты. Только вот с кем-то разговор будет 2 минуты, а следующий клиент может заболтать оператора на 10 минут.
Учитываем и человеческий фактор, ведь если оператор совершил 10 недозвонов и на 11-м звонке вдруг попал на ЛПР, легко растеряется. Растерянность = потеря продажи.
Более того, оператор совершает монотонную работу и может ошибиться.
Более того, а если оператора запрещено видеть телефоны из соображения сохранности коммерческой тайны?
Резюмируем: звонить вручную можно, однако, редко.

Как же работать? Автодозвон.
Система автодозвона совершает дозвон по нескольким номерам и соединяет контакт с оператором, в случае успешного соединения.
Оператор может вообще не видеть номер, получая лишь основную информацию о компании.
Никакого ручного набора, полная автоматизация. Оператор всегда в диалоге.
Именно автодозвон увеличивает объем звонков в день, за счет ликвидации недозвонов.
Разумеется, при условии краткосрочности диалогов.

Подобных систем масса. Хороших – мало. Если интересует конкретное название – напишите, проконсультирую.
А в целом, системы автодозвона делятся на:

- Готовые площадки
- Внедренное решение

Площадки позволяют запустить звонки «в 2 клика», когда внедренное в компанию решение требует подготовки. Годовые площадки стоят дорого, внедрённая система обходится дешевле, на фоне года.
Рекомендуем на «попробовать» любую из готовых площадок. Оцените качество, удобство и сформулируете требования к системе исходя из опыта. После чего, можете заказывать внедрения и сажать операторов на свой софт.
Для справки:
АРМ оператора на готовой площадке стоит от 600 руб/ месяц.
Готовые площадки требуют денег за использование сторонней телефонии
Готовое решение можно внедрить за 60 000 руб. разово, используя любую телефонию.

Кстати, нужна система дозвона- пишите! Внедрим доработанное решение на базе Elastix, который интегрирован с Google документами и позволяет в режиме реального времени отслеживать результаты работы.

Поиск операторов и подрядчиков в колл-центр

Подбор сотрудников – отдельное удовольствие. Подбор операторов – сущий ад.
Проблема в том, что в сфере телемаркетинга мало профессионалов. Большинство считает, что работа сводится к простым звонкам, не требует повышение квалификации и знаний. Это не так.
Далее описан подход Nirro колл-центра. Мы подбираем сотрудников именно так, делаем это уже 10-й год, успешно и регулярно обновляем процесс подбора.

Общая суть

Подбор персонала – та же воронка продаж, от общего потока до принятых в работу сотрудников.
Требуется составить чеклист параметров оператора, подготовить матрицу параметров должности и свести данные по каждому сотруднику. Расхождение уровня сотрудника с требованиями чреваты проблемами.

Общие требования к оператору

Делимся готовой вакансией =)

Оператор готов изучить скрипт, прозвонить клиентов, дать обратную связь о проекте и сделать максимум, для получения результата.

Требования:
– Грамотная устная речь (мы звонИм, а не звОним);
– Опыт в телемаркетинге желателен (нету – научим);
– Быстрый интернет и гарнитура;
– Пунктуальность, ответственность;

– Готовность и желание постоянно расти и обучаться.

Обязанности:
– Исходящие звонки по имеющимся базам клиентов ;
– Работа по скриптам;
– Холодные звонки/анкетирование/ информирование;
– Удаленный менеджмент по продажам (для профессиональных операторов- продавцов);
– Работа на входящей линии.

Требования простые, однако, если речь у оператора бедная, опыта нет (а в вашем случае, к примеру, опыт нужен), интернет медленный, а сотрудник разгильдяй, жди беды! Конверсии не будет.

Процесс подбора оператора

0- Отклик на вакансию.
HR высылает приглашение и дает свои контакты.

1- Отправка кандидату ссылки на PDF с описанием вакансии
Если вакансия интересна заполняет Анкету кандидата. Отписывается HRy «Анкета заполнена». Если сотрудник не способен изучить вакансию и заполнить анкету- как с ним можно работать и делать серьезные проекты?

2- Интервью с кандидатом 10 минут
- что ранее делал
- почему хочет в операторы
- сильные слабые стороны
- что вообще мотивирует к работе

3- Выдача регламента работы (срок изучения до 3х дней):
Да, у вас должен быть регламент работы оператора. В случае «инхаус» формата работы, к регламенту прилагается описание продукта. Оператор изучил и отписался HRy.

4 - Выдача теста
Тест основан на регламенте. Включать в тест более 20-ти вопросов нет смысла. Оператор прошел тест и отписал HRy - "тест сдан"

5- Конференция с кандидатом по итогам сдачи теста
Разбор теста и ответы на вопросы (общие). Разумеется, тест можно «завалить», важнее, на сколько оператор вообще понимает, что он делает.
На этапе теста от вакансии отказывается 50% лентяев. Хороший фильтр, не так ли? =)

6 - Конференция перед запуском в работу
— Ответы на вопросы
— Ознакомление с рабочей областью
— Фронт работ на неделю/проект

90% воронки подбора автоматизировано, что позволяет работать с большим потоком кандидатов без временных потерь.
Можно добиться и 100% автоматизации при помощи цепочки чатботов, однако, участие живого человека положительно сказывается на настрое сотрудника. Сотрудник приходит в компанию к другим людям, а не к роботам.

На первое время можете нанять колл-центр в качестве подрядчика.
Логика выбора контрагента аналогична: Матрица с требованиями и Автоматизированный процесс подбора.
В ряде случаев, использовать колл-центр достаточно выгодно. К примеру, если работаете как инхаус за 350 рублей в час, а оператору платите 150.
В промышленном масштабе работы выгоднее держать свой штат операторов.

Как видите, все просто и сложно одновременно.
Все зависит от задачи, финансовых возможностей, опыта и целей проекта.

Остались вопросы?

Максим Шатров

mshatrov.ru

+7 916 923 71 79