

## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №10098

**НОМИНАЦИЯ:** РУКОВОДИТЕЛЬ ГОДА

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Самолет
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Липецк, Москва, Санкт-Петербург, удаленные сотрудники
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	160
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://samolet.ru">http://samolet.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Голомысов Андрей
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Y_5xhNBygX0">https://www.youtube.com/watch?v=Y_5xhNBygX0</a>

### ЭССЕ НОМИНАНТА

**Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)**

Я начну свое эссе с известного диалога о будущем, который состоялся между основателем Apple Стивом Джобсом и президентом PepsiCo Джоном Скалли: «Ты хочешь всю оставшуюся жизнь

продавать сладкую газировку? Или хочешь пойти со мной и изменить мир?»

Примерно так началась моя карьера в Самолет. До этого момента я 3 года занимался развитием контакт-центра для малого и среднего бизнеса в крупном государственном банке, был в списке лучших сотрудников HiPo, мой проект по созданию и трансформации КЦ получил признание на уровне первых лиц в категории «самая прогрессивная команда», а в своем кабинете на 22-м этаже одной из башен Москва-Сити работать было комфортно и интересно.

Профессиональный вызов в Самолет оказался для меня интереснее планомерного развития: полное изменение клиентского пути в покупке недвижимости на первичном рынке, перевод рынка вторичной недвижимости и услуг в цифровой и цивилизованный формат, выход компании на первое место по размерам в отрасли и звание лучшего контакт-центра в eCom – задачи, от которых сложно отказаться. Забавно вспомнить, что первые пару недель я по привычке ходил в костюме и галстуке и выглядел в центральном офисе Самолет настоящей белой вороной.

Оказалось, что контакт-центр в состоянии на август 2022 сильно отставал от общих темпов развития компании. Так, например, более половины всех дистанционных коммуникаций в компании проходили вне контакт-центра, отчетность формировалась в google sheets через ручное внесение значений и формул и составляла не более 20% даже от базовых метрик, которые нужно отслеживать, все клиенты при обращении были вынуждены разговаривать с несколькими операторами, а знания о каждом из 40+ жилых комплексов компании, которые нужно было продавать, передавались сотрудникам через просмотр красочных, но однообразных видео, постоянным обучением вне рабочего времени каждому проекту и обязательному посещению не менее чем половины офисов продаж. Я обнаружил манипуляции с воронкой продаж, из-за которых результаты на бумаге были лучше фактических, доля пропущенных вызовов много превышала принятые отраслевые стандарты из-за дефицита персонала и низкой производительности, а управление процессами у внешнего подрядчика сводилось к контролю соблюдения его расписания и оплате счетов за услуги.

Самолет быстро растет, так, например, за последние три года мы увеличили чистую прибыль в 37 раз, а EBITDA в 16 раз, поэтому в первую очередь перед контакт-центром стояли задачи по поддержке темпов роста продаж и количества обращений, централизацию управления всеми дистанционными коммуникациями и значительному повышению эффективности.

Для решения этих задач я разработал и утвердил стратегию на 2 следующих года. Подводя итоги первого года ее реализации, можно выделить несколько ключевых результатов:

- объем обращений через КЦ вырос в 3,5 раза
- не менее 85% функций Самолет централизованы в периметре контакт-центра, при этом 10% оставшихся процессов – мы сейчас переводим в другие подразделения, но при определенных настройках вполне можем решать самостоятельно. Финальные 5% — это отдельные направления, требующие специфичных знаний
- производительность контакт-центра в метрике кол-ва встреч на одного сотрудника выросла на 38%, а конвертация звонок – встреча/сделка на 14% и 10% соответственно
- мы открыли новую площадку в Липецке, офисом которой мы по-настоящему гордимся и которая становится нашим местом силы (<https://dyakonovphoto.gallery.photo/gallery/samolet/>)
- мы выпускаем более 30 регулярных отчетов для внутренних пользователей в КЦ, внутренних заказчиков и руководства

## Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Моя стратегия по трансформации контакт-центра в первый год состояла из 10 ключевых элементов, влияющих на КЦ, на другие подразделения, на клиентов и компанию в целом:

- все дистанционные коммуникации с клиентами проходят через единый контакт-центр и управляются единой командой
- не увеличиваем действующие команды в Москве и Санкт-Петербурге, а открываем место силы КЦ в одном из регионов
- реинвестируем экономию от релокации в развитие структуры и технологий контакт-центра
- рабочее место менеджера, технологии вокруг него и в целом для КЦ – это главные инструменты роста производительности и конвертации из звонка во встречу и сделку
- отчетность – ключевая инфраструктурная функция, без которой управление и развитие контакт-центром невозможно
- мы уходим от принципов разделения проектов в продаже по маленьким группам в пользу решения «все продают всё» через удобные инструменты
- знания для работы с клиентами не нужно заучивать или использовать бумажки и файлы, все есть в базе знаний в готовом виде, а обучение проводится не по отдельным ЖК, а по продукту, потребностям клиентов и навыкам
- аутсорсинг – полноценный инструмент с фокусом и вниманием, для конкуренции и снижения рисков работают несколько подрядчиков
- наш продукт диктует подход к созданию условий для сотрудников, он сложный и дорогой, а значит работать с ним должны профессионалы, те, кто хочет и сможет ими стать, поэтому для талантов мы должны стать работодателем первого выбора
- КЦ абсорбирует на своем уровне вопросы и проблемы клиентов и становится драйвером изменений процессов внутри компаний как по продажам, так и в клиентском сервисе

Мы успешно реализуем стратегию и помогаем компании становится сильнее:

- в 2023 поддержали темпы роста продаж, снизили затраты КЦ на 1 звонок / встречу / сделку и улучшили ключевые этапы воронки продаж, позволив Самолет впервые в истории продать больше 1 000 000 квадратных метров в год
- взяли на себя поддержку клиентов нового бизнеса Самолет Плюс, работающего на вторичном рынке недвижимости и услуг и увеличили долю франчайзи-партнеров, подключенных к КЦ с 7 до 50%
- помогаем нашей управляющей компании решать обращения клиентов во всех регионах присутствия, у других застройщиков внешнего фонда, которые пользуются сервисами Самолет
- запустили процесс дистанционного пост-продажного сопровождения клиентов, которые раньше обращались по этим вопросам в офисы продаж, на горизонте 5 месяцев это высвободило более 2500 часов чистых трудозатрат
- наши партнеры внутри компании используют данные КЦ для принятия важных решений в своих командах: маркетингу показываем воронку продаж по каждому рекламному источнику, офисам продаж делаем рейтинги на ежедневной основе, контролируем отклонения от прогнозной модели по ценообразованию, партнерскому каналу показываем долю их бизнеса в каждом канале продаж, а управляющая компания через нас внимательно смотрит на пропорцию тематик обращения и

долю проникновения мобильного приложения в клиентскую базу

Для меня важен и показателен факт, что помимо процессов, которые мы перевели в периметр КЦ по нашей инициативе, другие заказчики внутри компании оценили наш профессионализм и эффективное управление стоимостью и приходят с предложениями и инициативами по своим процессам. Так, например, недавно мы запустили продвижение и поддержку подразделения S.(Samolet).Финтех и готовим процессы для S.Фонды и S.Образование. Ну и новым большим вызовом для нас станут процессы сбора дебиторской задолженности для S.Гостеприимство и S.Москва.

## Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Дисклеймер: мы работаем на высококонкурентном рынке с небольшим количеством игроков, поэтому публикуем некоторые результаты только в относительных значениях:

- Кол-во звонков в контакт-центре за счет интеграции процессов и роста бизнеса за год выросло в 3,5 раза и составляет сейчас более 240 000 звонков в месяц. В этом году мы принимаем звонки не более чем с 3-5% потерь в зависимости от направления работы и планируем в следующем году перейти к более агрессивным значениям
- Наша производительность в направлении продаж выросла на 38% по количеству состоявшихся встреч в час, а сквозная конвертация из звонков на 14% и 10% во встречу и сделку соответственно (октябрь к 1 кварталу 2023)
- Стоимость одного звонка, обрабатываемого силами внешнего подрядчика, снизилась к 2022 году на 11% за счет реинжиниринга процесса обслуживания клиентов и повышения эффективности работы партнера
- На 1-й линии в этом году за счет настройки предиктивной маршрутизации мы сократили количество звонков на 40% и сэкономили более 12 миллионов рублей
- Расходы ФОТ на одну сделку менеджера в Липецка на 20% меньше, чем центрального офиса и эта цифра будет дальше улучшаться по мере накопления опыта новой командой

В 2024 году мы продолжим работать над повышением эффективности и стабилизацией выполнения целевых показателей по доступности. В 2023 году все еще было несколько периодов, когда мы превышали значения по LCR из-за смены подрядчика и недостатков в операционном управлении

Отдельно отмечаем положительную динамику по выполнению плана продаж и цены квадратного метра, за которыми наблюдаем как за главными результирующими показателями, но данные являются чувствительными для компании на высококонкурентном рынке даже в относительных значениях, поэтому их не публикуем.

## Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

Вместе с другими командами мы улучшаем клиентский путь, детально рассматриваем значимые отклонения от базовых метрик в целом и по каждому звонку, и разбираем их причины, разделяя их на либо работу конкретного специалиста и/или бизнес-процесса

- Продажи
- Поддержка действующих клиентов
- Клиенты и партнеры Самолет Плюс

Основная метрика опыта - конвертация из звонка во встречу и сделку, и помимо работы с менеджерами КЦ для ее роста проводим системные изменения:

- вместо текстовой визитки с адресом проекта в SMS отправляем сообщение в WhatsApp с интересной и красочной презентацией, а при ответе клиента в этом мессенджере мгновенно отвечаем силами команды неголосовых сообщений

- совместно с маркетингом настраиваем цепочки повторных коммуникаций, ранее это были только звонки, сейчас же это матрица коммуникаций и продуктовых офферов в разное время и по разным каналам, которая повышает интерес клиента к покупке или возвращает его в воронку, если мы перестали видеть от него активность

- настроили передачу проектов, которые КЦ обсудил с клиентом в диалоге в его личный кабинет с указанием планировок и набору Call to action и теперь работаем над тем, чтобы повысить проникновение этого инструмента

С ноября 2022 отслеживаем CSI, а итоговый NPS замеряем на разных этапах цикла взаимодействия с компанией и после сделки. Мы держим CSI стабильно на уровне 4,9 баллов по 5-балльной системе, а NPS после сделки превышает 90+.

Мы внимательно смотрим на кол-во переводов клиента внутри КЦ. За счет запуска предиктивной маршрутизации 92% входящих звонков по покупке без участия 1-й «диспетчерской» линии теперь сразу отправляются на менеджера отдела продаж по телефону.

Интересно отметить, что ранее переводы вопросов в другие подразделения происходили через почту, не отслеживались и номинально метрика Solution Rate стремилась к 100%. Цифра значительно упала сразу после настройки формирования задач в другие подразделения через CRM-систему, а мы получили аналитику по кол-ву, маршрутам и тематикам задач и теперь работаем над тем, чтобы вместо перевода решать вопрос клиента сразу при обращении.

Здесь наш основной фокус на CSI, FCR, снижение кол-ва обращений и итоговый NPS. В этом году нам удастся держать CSI в диапазоне 4,3-4,5, улучшить FCR на 12% и главное достижение – снизить Contact Rate на 6% за счет перевода популярных вопросов в мобильное приложение. Итоговый NPS традиционно снижается в зимний период, по прогнозу мы выйдем на значение +5-10 п.п. к 2022 году

Самолет Плюс – цифровое агентство недвижимости, которое распространяет свою сеть с использованием франшизы.

Базовая функция КЦ – принять звонок клиента по объекту недвижимости, найденному на публичных ресурсах и соединить его с риэлтором, который его размещал. Мы присоединили это направление в октябре 2022, сократили потери с неприличных значений до 3-5% LCR, настроили базовые интеграции и рабочие окна и запустили новые процессы – поддержка в чатах, онлайн-продажи, лидогенерация и поиск объектов на свободном рынке, HR-сопровождение.

Базовая услуга КЦ предоставляется для франчайзи-партнеров бесплатно, но нам важно чтобы все они были к ней подключены и удовлетворены качеством. Нам удалось увеличить долю подключенных с 7 до 50%, а последний замер рNPS показал скромные по сравнению с другими процессами Самолет 30%.

Сейчас мы работаем над интеграцией с главными публичными площадками Авито и Циан, чтобы не искать объект клиенту по его адресу или лоту, а сразу поднимать его карточку при звонке. Это решит самый острый вопрос с долгим поиском объектов менеджерами КЦ, улучшит клиентский опыт и повысит лояльность партнеров.

**Опыт сотрудников (EX) (не более 3600 знаков с пробелами)**

Важный элемент стратегии – это новая структура, в которой сочетаются накопленный опыт в недвижимости действующей команды, свежий взгляд и лучшие практики от профессионалов, которых привлекли с рынка и здоровые амбиции и острые зубы ребят, которые только начинают свою карьеру в Самолет.

Я бы хотел поделиться ключевыми принципами, которые действуют в команде:

- У каждого члена команды столько ответственности, сколько он захочет. Каждый руководитель действует самостоятельно, имеет неоспоримое право на ошибки и главное мерило эффективности – это результат на дистанции, а не краткосрочные победы или неудачи. Например, мы практически не проводим «планерки» в управленческом составе, а делимся планами и результатами по главным тактическим инициативам
- В нашей относительно небольшой команде на всех уровнях будут работать только профессионалы. Это совершенно не значит, что все сотрудники должны обладать значительным опытом и всегда показывать крутые результаты. Это про то, что мы создаем такие условия, чтобы в команде были только те, кто хочет и готов добиваться результатов, вести остальных за собой и эмпатично помогать клиентам. Если не хочется или не получается, то поможем настроиться, но не будем вечно стимулировать и мотивировать. Я искренне верю, что сильные люди присоединяются только к сильной команде, а наличие в команде слабых звеньев в геометрической прогрессии ухудшает результаты всех остальных. Рид Хастингс (Netflix) поддерживает меня в этих размышлениях : )
- Мы постоянно и откровенно делимся в команде обратной связью, это один из ключевых инструментов, который делает нас лучше и эффективнее. Некоторое время назад я стал амбассадором этого инструмента в компании и регулярно делюсь практиками обратной связи со всеми сотрудниками
- Прозрачность результатов всех уровней – это один из лучших способов влиять на вовлеченность, а честная и открытая конкуренция задействовать внутреннюю, а не навязанную мотивацию. Поэтому все наши результаты открыты для команды, а рейтинги и их динамика распространяются ежедневно в разных каналах
- Я прошу каждого члена команды при принятии управленческих решений действовать по принципу «не делай как обычно или как все привыкли – делай эффективно и как даст результат». Кажется, это очень банальный принцип, но в реальности придумывать новое или смотреть в вещи глубже сложнее, чем действовать по шаблонам и привычным паттернам
- Мы используем гембу и регулярное совместное обсуждение наших звонков как главный источник идей по развитию и изменениям. Сложно лучше понять неудобства сотрудников, чем самостоятельно их испытать, а в случае с клиентами самому их услышать
- ESG и спортивная повестка – важный элемент культуры компании в целом и нашей команды, мы активно участвуем в социальных проектах во всех регионах, где представлен контакт-центр – концерты, социальные городские и благотворительные программы, дни донора и участие в забегах и турнирах.

В декабре мы проведем централизованный опрос вовлеченности и удовлетворенности, а сейчас в качестве показателей ЕХможем опираться на несколько важных элементов:

- доля «приведи друга» на новой площадке в Липецке составляет более 30%

- темпы набора новой команды составляют 15-20 чел./мес, плановая укомплектованность 87%, а уровень текучести всего 3,46% в ежемесячном выражении

- ни один сотрудник из команд ЦО не покинул команду по инициативе компании в связи с релокацией в Липецке, а более 20 ребят уже пробуют себя в других подразделениях Самолет

Ну и конечно в сопроводительных материалах очень хочется поделиться несколькими отзывами

наших сотрудников : )

## **Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)**

В ноябре я выступал на конференции по AI и рассказал, что мы настроили предиктивную маршрутизацию. Это позволяет без IVR и специалистов 1-й линии угадать вопрос клиента и направить его сразу по нужному маршруту. Я спросил аудиторию, кто знает и используют эту технологию и был удивлен, что из примерно 300 слушателей отреагировали не более 5 человек. С удовольствием отнесу запуск этого инструмента к инновационным и креативным достижениям.

В рамках этой технологии при звонке мы за 1 секунду изучаем опыт предыдущих обращений клиента, текущий этап его взаимодействия с Самолет, принадлежность к рекламному источнику и другие артефакты и сразу отправляем в нужную команду по его вопросу. Сейчас покрытие входящих звонков такой системой составляет уже 92%, а точность автовыбора маршрута – 95%. Следующим шагом мы настроим выбор наиболее подходящего менеджера для решения вопроса клиента по нескольким параметрам от экспертности до результатов продаж.

С помощью этой системы мы экономим на ресурсе первой линии около 12 миллионов рублей в год и сократили время наших клиентов на ожидание соединения с нужным человеком уже на 5500 часов!

Второй интересный элемент – это система контроля качества. В целом она содержит достаточно стандартные чек-листы и влияние на систему мотивации, но есть важное отличие: баллы в чек-листе за каждый блок элементов диалога начисляются только в том случае, если выполнены гигиенические требования предыдущего блока. Условно, если не выполнен блок по выявлению потребностей, мы не засчитаем блок по качеству презентации. Мы считаем, что нельзя сделать хорошую презентацию, если не выяснены реальные потребности. Из-за этого наша нелинейная оценка по контролю качества сейчас хуже всех в Самолет, но это дает нам более точное понимание реальной ситуации

## **Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)**

Я бы хотел выделить 3 важных элемента:

- Отчетность по контакт-центру на молекулярном уровне и подход к ее развитию. Все наши отчеты выпускаются в автоматическом режиме: данные собираются в витринах, к которым подключены интерфейсы BI решений или обычного Excel. Дашборды реализуем в Tableau, глубокие отчеты с множеством разрезов предпочитаем делать в Excel. Важно отметить, что команда аналитиков работает в Scrum с двухнедельным горизонтом планирования, 1 раз в 2 недели мы собираем спринт задач на следующий период по приоритетности и трудозатратам и оставляем некоторое время на срочные (Ad-Hoc) задачи
- Мы построили сквозную воронку, начиная с поступления звонка в связке с рекламным источником и заканчивая финальным этапом – сделка. Сквозной формат привязывает все следующие этапы воронки к дате первого обращения клиента независимо от того, когда они произошли. Это позволяет оценить реальную конвертацию, мы знаем на каком этапе воронке остановились все условные 100 клиентов, которые обратились в январе. Цикл сделки может составлять до 3 месяцев, поэтому мы сделали настройку, отражающую периоды накопления конвертации с момента обращения: + день, неделя, месяц в месяц, на следующий месяц и далее
- Мы внимательно наблюдаем за метриками клиентского сервиса – CSI, FCR, долей переводов

(Transfer Rate) и доле обращений от портфеля действующих клиентов (Contact Rate) и взаимодействуем с владельцами бизнес-процессов для того, чтобы системно улучшить клиентский опыт и повышать производительность. Так, например, обращение по поломке лифтов в наших домах раньше можно было передать только через контакт-центр, а сейчас клиент делает это в мобильном приложении, которое с нашим участием активно наполняется самыми частыми тематиками обращений, снижает нагрузку и наши затраты

## Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

За первый год работы в Самолет мне удалось сформировать боеспособную команду, вместе с которой мы уже проделали большой путь: изменили роль контакт-центра, централизовали главные маршруты обращений, настроили ключевые технологии и инструменты работы для сотрудников, открыли площадку в Липецке, привлекли несколько новых аутсорсинговых контакт-центров, настроили отчетность на молекулярном уровне, перешли на круглосуточную работу и значимо улучшили наши результаты, клиентский опыт и стоимость владения и заняли 3 место в рейтинге лучших контакт-центров среди строительных компаний

(<https://digitaldeveloper.ru/blog/tpost/9aip9ohc61-kak-kontakt-tsentri-zastroischikov-terya>).

Темпы нашего развития будут только увеличиваться, компания ставит интересные и амбициозные задачи, например, в октябре Самолет купил одного из крупнейших застройщиков московского региона ГК МИЦ, и мы уже на 3 день после сделки начали принимать звонки по новым жилым комплексам в периметре нашего КЦ

Моя глобальная цель – сделать лучший контакт-центр в нашей отрасли и активно конкурировать результатами и победами с лучшими контакт-центрами по всей России. При этом мы активно делимся своим опытом, успехами и ошибками как внутри компании, так и с рынком

(<https://www.youtube.com/watch?v=V2p2lJbTBCQ&list=PLmjvVH0mYs2BTD3bDJFUEsw-y3mNEQoe9&index=8>)

А уже в следующем году с другими командами Самолет мы готовимся существенно изменить процесс покупки квартир в новостройке и сделать его гораздо более комфортным и современным. Точно будет чем поделиться с рынком и в следующих конкурсах : )

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Голомысов
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Андрей
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Руководитель единого контакт-центра