

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №10099

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ НОВЫЙ КОНТАКТ-ЦЕНТР

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Самолет
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Липецк
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	160
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://samolet.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Контакт-центр
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/-6ydYoDzCT4

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Самолет — самая быстрорастущая публичная компания в России в 2021 году и одна из крупнейших федеральных корпораций в девелопменте. В периметре группы мы развиваем основной бизнес по строительству и продаже новостроек и другие бизнес-направления: онлайн-платформа сервисов с недвижимостью «Самолет Плюс», управляющая компания, фонды коммерческой и арендной недвижимости, ИЖС, курортная недвижимость и другие. Наша миссия - создавать дома, инфраструктуру и сервисы, которые экономят людям время, чтобы они тратили его на то, что действительно важно. Мы быстро растем, выручка за последние три года выросла с 200 до 350 млрд. руб., а чистая прибыль увеличилась в 37 раз.

Контакт-центр Самолет обслуживает подавляющую долю всех дистанционных коммуникаций с клиентами, мы помогаем новым клиентам выбрать подходящий жилой комплекс, загородную недвижимость из 60 проектов по всей стране или помочь с подбором интересного объекта на вторичном рынке, действующие клиенты обращаются к нам по широкому спектру вопросов от пост-продажного сопровождения по оформлению документов и справок до вызова сантехника, передачи показаний счетчиков и записи на прием своих квартир. По состоянию на ноябрь 2023 года мы принимаем около 300 000 звонков в месяц по 13 направлениям. Основная доля нашей команды

работает удаленно из Москвы и Санкт-Петербурга.

Для поддержки темпов роста перед контакт-центром стоят задачи по расширению списка поддерживаемых направлений, росту объемов обращений, повышению эффективности и снижению стоимости владения. Для решения этих задач мы разработали стратегию на 2 года, одно из ключевых направлений которой — необходимость открытия новой площадки в одном из регионов России.

Важно отметить, недвижимость — это достаточно дорогой, сложный и многогранный продукт для ограниченного сегмента клиентов, требующий от менеджеров КЦ высокого уровня компетенций и знаний, а рост конвертации в сделку на несколько процентов дает значимый эффект на выручку компании в абсолютном выражении. По нашей задумке открытие площадки в регионе позволит не только линейно сократить затраты на ФОТ и реинвестировать экономию в усиление структуры и технологий КЦ, но также повысить эффективность нашей работы за счет привлечения более целевой и опытной аудитории соискателей на менее конкурентном рынке по сравнению с крупнейшими городами. Забегая вперед, именно эта задача стала определяющей в тактике реализации проекта и определении EVP для будущих сотрудников.

Помимо задач контакт-центра открытие региональной площадки и создание ультрасовременных рабочих мест позволит Самолет продвигать свой бренд на федеральном уровне для клиентов и талантливых сотрудников, а также впервые протестировать подход к релокации бэк-функций в регионы. Ну и конечно комфортный офис станет доступным для более чем 50 действующих сотрудников Самолет из других подразделений, работающих в Липецке удаленно.

Реализация проекта от момента утверждения бюджета до старта найма заняла 6 месяцев, в октябре мы провели торжественное открытие с участием топ-менеджмента Самолет и приглашенных гостей из администрации Липецка, местных ВУЗов, общественных организаций и журналистов. На текущий момент в офисе уже работает более 90 профессионалов с самым разнообразным опытом как на уровне руководителей, так и среди менеджеров по работе с клиентами. Мы уже видим отличные результаты, затраты ФОТ на одну сделку с участием менеджера в Липецке ниже на 20%, а лучшая местная команда уже показывает конвертацию на 5% больше, чем лучшая команда в центральном офисе, при 10-кратной разнице в суммарном стаже сотрудников.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Отметим 3 направления, по которым уже сейчас можно оценить эффект:

- Поддержка роста объемов обращений и соответствие ожиданиям клиентов по качеству сервиса
- Развитие структуры и технологий контакт-центра
- Усиление других функций и улучшение клиентского опыта

Открывая новую площадку, мы приняли несколько тактических решений:

- убираем ограничения по времени диалога, наш продукт не подразумевают какие-то рамки
- останавливаем набор в Москве и Санкт-Петербурге и помогаем сотрудникам с развитием карьеры в других подразделениях Самолет
- в связи с запуском продаж в Тюмени и Владивостоке переходим на круглосуточную работу
- не увеличиваем утилизацию и будем ее снижать, чтобы каждый клиент получил должное

внимание, а менеджер успевал перезагружаться и не работал в режиме конвейера

- обеспечиваем сервис для клиентов на уровне не более чем 3-5% потерянных звонков (LCR)

Эти элементы вкуче с плановым ростом кол-ва обращений на 60-70% в 2023 году увеличивают объем наших трудозатрат, поэтому набор в Липецке становится первоочередной задачей.

Как итог - по состоянию на ноябрь 2023 года объем целевых обращений в компанию по вопросам покупки первичной недвижимости вырос на 66%, а мы смогли обеспечить набор необходимого кол-ва сотрудников в Липецке, открыть карьерные возможности для сотрудников центрального офиса, перейти на круглосуточное обслуживание и обеспечить клиентам уровень сервиса близкий к целевым значениям.

По нашей оценке Контакт-центр Самолет по состоянию на 2022 год не соответствовал лучшим практикам рынка, для роста эффективности требовались инвестиции на усиление команды и технологий. Открытие регионального офиса в нашей стратегии позволяет не только окупить затраты на запуск площадки, но и реинвестировать полученную экономию в развитие контакт-центра без привлечения дополнительного финансирования. Мы согласовали этот подход, усилили команду и за год реализовали несколько важных гигиенических и прорывных инициатив:

- настроили предиктивную маршрутизацию вместо 1-й линии
- улучшили UX рабочего окна оператора
- запустили и наполнили базу знаний и сейчас обновляем технологию до одного из лучших решений на рынке
- перешли на автоматическую обработку повторных коммуникаций вместо ручного поиска
- настроили голосового помощника и несколько ботов
- разработали полную аналитику для КЦ и других команд на молекулярном уровне
- провели конкурс среди подрядчиков на услуги КЦ с экономией в 10-15% к ожидаемому уровню затрат

Эти и другие инициативы позволили нам прибавить в эффективности, и некоторые из них мы заявляем в другие номинации «Хрустальной гарнитуры».

Помимо развития технологий мы усиливали структуру, чтобы централизовать все дистанционные коммуникации в компании, которые ранее были вне нашего периметра. Так, например:

- присоединили КЦ бизнеса Самолет Плюс, который развивается через продажи франшизы, на порядок снизили потери звонков и увеличили долю подключенных франчайзи-партнеров с 7 до 50%
- решаем обращения в управляющие компании не только Москвы, а всех городов присутствия, включая внешних застройщиков, оказывающих услуги на базе Самолет
- запустили онлайн-продажи услуг подбора и сопровождения сделок с 3-кратной экономией для клиентов по сравнению с обычными риэлторами
- настроили пост-продажное сопровождение и высвободили за 5 месяцев более 1500 часов чистых трудозатрат офисов продаж на этот процесс
- поддерживаем клиентов по реновации и расселению в Москве и Санкт-Петербурге

Сейчас проводим интеграцию контакт-центра группы компаний МИЦ, и первые звонки по этому направлению мы начали принимать уже на третий день (!) после сделки M&A.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Ключевые метрики, по которым мы оцениваем операционную эффективность контакт-центра можно разделить на блоки:

- Сервисные показатели
- Производительность
- Эффективность (в разрезе конвертации)
- Клиентский опыт
- Эффективность (в разрезе стоимости владения)
- Голос внутреннего заказчика и партнеров
- Метрики команды

Внутри каждого блока в динамике отслеживается широкий спектр метрик в самых разнообразных разрезах – бизнес-направления, каналы поступления обращений, рекламные источники трафика, регионы присутствия, продуктовые сегменты и другие.

Стоит отметить, что не все метрики при линейном выводе среднего или средневзвешенного значения объективно отражают ситуацию, а открытие офиса в Липецке – важнейший, но не единственный рычаг влияния на общий результат. Поэтому приводим результаты в разделении на автономные метрики для оценки эффективности запуска региональной площадки и на общие результаты. Все метрики приведены к дате начала наблюдений или к сопоставимым периодам like2like.

Липецк:

- укомплектованность, 87% по прогнозу на 1 декабря
- отток в ежемесячном выражении – 3,46%
- сравнение конверсии звонков – встреча лучший сотрудник Липецк / лучший сотрудник ЦО, +14% ЦО
- сравнение конверсии звонков – встреча лучшая команда Липецк / лучшая команда ЦО, +5% Липецк
- сравнение конверсии звонков – встреча средний результат Липецк / средний результат ЦО (со стажем не менее 3 мес.), +14% ЦО
- сравнение расходов ФОТ на встречу Липецк / ЦО, соответствие плановому значению, +112%
- темп выхода на средние показатели после трудоустройства – 3,2 месяца
- CSI Липецк / ЦО +1% или 0,04 балла

На 6-м месяце существования новой площадки и при 61% сотрудников команды со стажем не более 3 месяцев, мы считаем эти метрики успешными. Отдельно стоит отметить положительную динамику по показателям укомплектованности и темпов выхода на средние показатели после трудоустройства, которые оказались ниже наших ожиданий в первые 2 месяца работы площадки.

Общие результаты:

- сервисные показатели продаж, снижение потерянных звонков на 30-60%
- производительность, встречи/час, прирост на 38% к сентябрю 2022
- сквозная конвертация звонок – встреча, прирост на 14% к 1 кварталу 2023
- сквозная конвертация звонок – сделка, прирост на 10% к 1 кварталу 2023

Общий эффект и динамика положительные, но стоит отметить, что на результаты безусловно

влияет не только трансформация контакт-центра, но также и другие факторы – бренд, продукт, рынок и конкурентная среда, ценовые предложения, условия по ипотеке, сплит источников трафика и безусловно работа всех подразделений Самолет. В следующем году с помощью команды Data Science мы попробуем выделить результаты КЦ в более чистом виде через модель множественной регрессии.

Отдельно мы бы хотели отразить положительную динамику по выполнению плана продаж и цены квадратного метра, за которыми наблюдаем как за 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)

Клиентский опыт – один из ключевых приоритетов компании, мы измеряем CX метрики на всех этапах жизненного цикла, проводим гембу в разных точках касания, находим и исправляем недостатки клиентского пути. Открытие офиса в Липецке помогло нам посмотреть свежим взглядом на процессы, изменения мы делали в том числе на основании предложений сотрудников.

В настоящий момент на новой площадке мы разместили единственную функцию – продажи, поэтому сконцентрируемся на описании изменений клиентского опыта по этому направлению

Мы считаем, что главная метрика опыта в продажах – это конвертация из звонка во встречу и сделку, клиент чаще покупает, когда ему комфортно и удобно работать с компанией, а продуктовый оффер преподнесен правильно и интересно. Выше мы упомянули, что конвертация выросла на значимые 14 и 10% соответственно, ключевые активности, которые мы реализовали для того, чтобы улучшить результаты:

- полностью переделали стартовое обучение и сконцентрировались не на 60 проектах компании, а на мотивах и потребностях клиента при выборе недвижимости, навыкам преподнесения информации и использования базы знаний, дополнительным комплиментарным продуктам, которые повышают интерес клиента к базовому предложению – квартира или дом и пониманию ипотечных механизмов, которые используются в 90% наших сделок
- максимально упростили систему мотивации, убрали лишние пункты и сконцентрировались на главном – плане продаж
- запустили неголосовые каналы, клиент может обратиться в чат через сайт или удобный ему мессенджер
- 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 разнообразная 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 личный кабинет с указанием планировок и набором Call to action и теперь работаем над тем, чтобы повысить проникновение этого инструмента

С ноября 2022 отслеживаем CSI, а итоговый NPS измеряем 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 метрика Solution Rate стремилась к 100%. Цифра значимо 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.

Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

В Самолет опрос ЕХ централизован, ближайший замер планируется в декабре, и мы с радостью поделимся результатами на защите эссе, если пройдем на этот этап :)

А сейчас бы хотели поделиться как мы подошли к открытию площадки, и как это влияет на опыт сотрудников. Ключевым рычагом для повышения эффективности мы считаем привлечение более квалифицированного персонала, чем доступен нам в Москве и Санкт-Петербурге. Для решения этой задачи приняли несколько тактических решений:

- Выбор города
- Подход к дизайну офиса и условий для работы
- Определение EVP-оффера и наше позиционирование на рынке труда

Помимо стандартных критериев для выбора города размещения решили, что не хотим идти в миллионники, рынок труда линейно шире, но определенные факторы делают затруднительным или дорогим доступ к соискателям нужного нам уровня – накопленная репутация работы в контакт-центре, высокая конкуренция с другими топ-работодателями, стоимость продвижения бренда и множество других, а нашей команды менеджмента был успешный опыт открытия и работы площадок в относительно небольших городах.

Второй ключевой фактор - не просто количество других КЦ в городе, а их состояние: корпоративный/аутсорсинговый, численность, дизайн офиса, культура в организации и др. Мы изучили конкурентов вплоть до модели кресел и наушников. Логика проста – мы должны быть лучше, чтобы привлекать нужных людей, но платить за это не очень большую наценку. Поэтому нам было чем хуже, тем лучше :)

И еще один важнейший фактор - наличие подходящего офиса для реализации наших задач на сегодня и на будущие периоды: локация, формат, возможность масштабирования и реализации наших задумок по дизайну. Менеджер проекта посетил 6 городов из шорт-листа, чтобы своими глазами оценить варианты будущего офиса.

На наш взгляд офис - значимое конкурентное преимущество и важная часть EVP, особенно в условиях продаж недвижимости, в которой внешний вид имеет значение для клиента, мы верим, что теория разбитых окон работает в обе стороны. Поэтому чтобы стать работодателем первого выбора нам нужно организовать суперсовременный офис, в котором будет комфортно и престижно работать. Когда мы показываем фото на конференциях звучат мнения, что мы просто не считаем деньги. Забавно, но это не так. Мы хорошо считаем, потери выручки за счет дефицита качественного персонала, о котором говорит вся отрасль и потери в конвертации стоят нам в десятки раз дороже, чем затраты на офис для строительной компании, которая отделяет

десятки тысяч квартир в год.

Два интересных факта: мы потратили на офис в несколько раз меньше, чем на аналогичную площадь в ЦО Самолет, при этом топ-менеджмент при первом посещении площадки в один голос выразил желание остаться поработать в Липецке на некоторое время :)

Мы считаем, что в EVP включается не только размер компенсации, но также суть и условия работы, профессионализм коллег и руководителей, возможности для роста, культура в компании и многое другое, включая отношение соискателей к роли как таковой. Поэтому помимо создания классных условий и высокого уровня дохода по отношению к конкурентам мы пробуем отстраиваться от «работы в контакт-центре». У нас нет стандартных элементов: высокой утилизации, скриптов, строгих стандартов, а команду формируем по одному принципу: работать будут профессионалы и те, кто хочет и стремиться ими стать.

Мы уверены, что с целевой численностью инхаус в 200-250 человек мы выбрали правильный подход к созданию условий и позиционированию и сможем сформировать лучшую команду в отрасли. Лучший показатель EX – это доля «приведи друга», у нас она уже более 30%

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Самолет активно использует AI: камеры контролируют темпы стройки, робо-собаки проверяют соблюдение технологий, а цены формируются динамическим ценообразованием. Планировку офиса тоже делали с привлечением AI, он подсказал как расположить рабочие места, соблюсти баланс климатических зон и оптимально использовать отделочные материалы и СКС.

Другие инновации про функциональное удобство:

- отказались от «кабинок» и сделали большие места с низкими перегородками для создания эффектов воздуха и свободы
- решили задачу шумопоглощения навесными потолочными панелями, которые помимо функциональной задачи выглядят свежо и интересно
- все работают на ноутбуках через подключение к монитору на рабочем месте. Это дешевле комплекта оборудования и дает возможность пользоваться двумя экранами
- помимо привычной кухни рядом с местами оборудовали барный кофейпойнт, где можно быстро налить себе чашку свежего кофе или перекинуться парой слов с коллегами
- мы уверены, что сотрудники должны быть окружены продуктом, который продают, поэтому поставили такие же макеты наших жилых комплексов, как и в клиентских офисах продаж
- на стенах расположили элементы разного формата: пространство для фотографий, лозунги, мотивирующие цитаты и ценности компании, который несут в себе наш ДНК и формируют нужную культуру, а их печать на стенах просто завораживает
- сделали скайп-румы со свободным доступом чтобы поработать в тихой обстановке. Бронирование производится через мобильное приложение и доступно для любого сотрудника компании
- наши сотрудники пьют не из пластиковых стаканчиков, и не озабочены мытьем посуды или контейнеров для еды, для этого есть посудомоечные машины и выделенный сотрудник команды заботы, который помогает решать бытовые задачи

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы выделяем несколько аспектов, необходимых для распространения в любом КЦ:

- Офис - пространство для развития. Мы создали полноценное конкурентное преимущество, которое привлекает и мотивирует профессионалов
- Всех сотрудников отправляем в Москву и СПб, чтобы познакомиться с продуктом, который им предстоит продавать и пообщаться с клиентами для глубокого понимания их потребностей. Это сокращает адаптацию, увеличивает вовлеченность сотрудников и увеличивает продажи
- Разработали удобную и полную отчетность и используем ее для создания прозрачности результатов для всех стейкхолдеров: наших заказчиков, руководителей, менеджмента КЦ и сотрудников. Результаты работы доступны в публичных форматах по широкому набору показателей в динамике. Создавая прозрачность, мы стимулируем конкуренцию и вовлеченность всей команды. Отдельно отметим, что главные результаты и изменения в работе компании презентуются топ-менеджерами всем сотрудникам на регулярной ежеквартальной встрече
- Все новые сотрудники независимо от роли проходят базовое обучение и работают на линии с настоящими клиентами. Это лучшее, что помогает узнать действующие процессы и поднять эффективность обучения и любой другой поддерживающей функции
- Минимум 1 раз в квартал менеджмент КЦ проводит полноценную гембу, работает на линии и оценивает качество своих управленческих решений
- Мы абсолютно толерантны к речи, для нас картавость и другие дефекты не являются проблемой и легко компенсируются эмпатией. А некоторые нюансы, такие, например, как фрикативное «г» мы помогаем убрать с помощью речевых тренажеров и других учебных практик

Мы создаем для сотрудников комфортные условия для работы с понятными и прозрачными результатами. Это увеличивает нашу привлекательность на рынке труда.

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

Всего за год мы проделали большой путь и не собираемся останавливаться:

- В 2024 году наша численность увеличится более чем в 2 раза и составит более 250 человек
- Откроем в Липецке новые функции и направления: команда мониторинга, виртуальный офис онлайн-сделок с недвижимостью, направления Самолет Плюс, новые команды бэк-офисного сопровождения и многое другое. Это откроет для сотрудников новые карьерные возможности, для потенциальных соискателей расширит выбор позиции для старта карьеры в Самолет, а компании поможет больше продавать и увеличить эффективность
- Внедрим новые технологии и будем автоматизировать рутинные процессы для сотрудников и руководителей. Уже сейчас мы запускаем новую KMS систему, выбираем платформы речевой аналитики и performance менеджмента и готовим к запуску автоматизированный прием показаний счетчиков и первого чат-бота
- На базе контакт-центра научимся эффективно работать с удаленными сотрудниками фронт и бэк-подразделений по всей стране и будем конкурировать не только между центральным офисом и Липецком, но и между разными форматами работы
- Начнем проводить в городе собственные митапы и конференции по обмену опытом с широким кругом игроков из разных отраслей
- Активно будем участвовать в социальной и спортивной жизни города и продвигать здоровый

образ жизни и ESGповестку

Мы гордимся тем, какой получился офис, какая формируется команда и какие результаты получаются на новой площадке в Липецке. Новый офис открыл перед нам крутые возможности по развитию функции контакт-центра, и это уже отражается на бизнесе компании и опыте клиентов в работе с Самолет.

Будем рады видеть в гостях уважаемых членов жюри и других конкурсантов «Хрустальной гарнитуры», рассказать о наших ошибках и уроках и подробнее поделиться своим опытом и результатами :)

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Голомысов
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Андрей
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель единого контакт-центра