


ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №10100

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ КОНТАКТНЫЙ ЦЕНТР (до 500 мест)

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Самолет
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Липецк, Москва, Санкт-Петербург, удаленные сотрудники
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 в 37 раз.

Контакт-центр Самолет принимает 300 000 звонков в месяц по 13 направлениям.

- Звонки и заявки по покупке первичной недвижимости от клиентов по всей России
- Телемаркетинг – работа с некупившими, онбординг и кампании продаж существующим клиентам по широкой линейке дополнительных продуктов
- Направление поддержки финтех продуктов, направленных как на поддержку продаж компании, так и в самостоятельном режиме. Мы распространяем уникальный продукт на рынке – Целепорт, это программа, позволяющая клиенту накопить на первоначальный взнос по ипотеке со ставкой выше депозитов с фиксацией цены квартиры
- 1-я линия – диспетчерская служба, направляющая клиентов, обратившихся на общую линию компании по нужному маршруту
- Команда поддержки клиентов, проживающих в наших домах по вопросам бытовых услуг по заявкам на ремонт, устранение неисправностей, вызова специалистов и передачи показаний счетчиков
- Команда заселения информирует клиентов о статусе строительства домов, в которых они приобрели квартиры, записывает на конкретное время для получения ключей от долгожданных квартир и консультирует по вопросам приемки
- Направление реновации и расселения помогает клиентам информацией по государственным программам замены ветхого жилья
- Постпродажное сопровождение помогает клиентам решить вопрос с документами и взаимоотношениям с Росреестром сразу после заключения сделок по покупке недвижимости
- Техническая поддержка личного кабинета клиентов, в котором они проводят операции, наблюдают за ходом строительства и проводят финансовые операции. В основном решаем технические сложности со входом в систему и некорректной работой приложения
- Команда бизнеса Самолет Плюс, работающего на рынке вторичной недвижимости и распространяющая свою физическую сеть через продажи франшизы. Основная функция – соединить клиента, которого заинтересовал какой-либо объект недвижимости на вторичном рынке с агентом, который его размещал и в дальнейшем проверить статус их взаимодействия в формате контроля качества
- Команда онлайн-продаж и консьерж сервиса для оказания клиентам услуг по подбору объектов на вторичном рынке и сопровождению сделок в дистанционном формате
- Команда продажи услуг Самолет Плюс клиентам, разместившим объявления об аренде, продаже или покупке на открытом рынке. Наша задача – предложить клиентам воспользоваться нашими агентскими сервисами вместо самостоятельного решения вопроса, включая сервисы по ремонту, дизайну и выкупу
- Команда продажи франшизы, которая привлекает франчайзи-партнеров Самолет Плюс

Мы работаем как силами собственных сотрудников (инхаус), так и на базе нескольких аутсорсинговых контакт-центров, размещая процессы в этих двух функциях на основании сложности, стоимости и волатильности объемов. Основная доля команды работает удаленно из Москвы и Санкт-Петербурга, а в 2023 году мы открыли классную площадку в Липецке, на которой до конца года будет работать больше 100 профессионалов

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Важно отметить, недвижимостью — 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.

Через контакт-центр проходит 43% портфеля сделок с первичной недвижимостью, мы продаем 60 проектов по всей России, включая строительство загородных домов, обслуживаем клиентов более 220 франчайзи-партнеров Самолет Плюс и решаем более 50 000 обращений ежемесячно по вопросам управляющей компании и Заселения

От эффективности работы контакт-центра зависят продажи и выручка компании, удовлетворенность действующих клиентов нашими сервисами и развитие бизнеса Самолет Плюс. В 2023 году Самолет впервые продал более 1 000 000 метров первичной недвижимости, увеличил свою долю на вторичном рынке до значимых 4% и получил несколько наград как лучшая управляющая компания для жителей наших домов, все эти успехи были бы невозможны без контакт-центра. Сейчас мы проводим интеграцию контакт-центра группы компаний МИЦ, и первые звонки по этому направлению мы начали принимать уже на третий день (!) после сделки M&A.

Для поддержки темпов роста компании в 2022 году мы разработали стратегию трансформации нашего контакт-центра, которая включает в себя 10 различных направлений по повышению ценности подразделения для компании, росту эффективности, качества клиентского опыта и снижению стоимости владения.

Один из элементов стратегии – это открытие регионального офиса, которое 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».

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.

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 подрядчиков и недостатков в операционном управлении

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.

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 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 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 нетерпением ждем первых в истории результатов команды в Липецке

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

Для того, чтобы привлекать профессионалов мы обеспечиваем классные условия:

- наш офис — это полноценное конкурентное преимущество, сам по себе он становится точкой

притяжения профессионалов: классный и яркий дизайн, большие рабочие места, продуманная планировка, скайп-румы, наличие зоны отдыха с приставкой и спортивными снарядами, кабинет для массажа, бесплатные напитки и снеки, решение бытовых забот сотрудников силами выделенного сотрудника и многое другое

- у нас отличное EVP предложение по уровню дохода и наполнению пакета возможностей для сотрудников: оформление в штат и широкое ДМС с первого дня обучения, простая и понятная система мотивации, нестандартная для продаж пропорция между фиксированной и переменной частью, более 3000 доступных курсов на внутреннем портале обучения и все другие возможности от компании

- программа обучения и адаптации, которая предусматривает как самые нужные первичные знания на момент входа в компанию в понятном и удобном формате, так и постоянное дообучение нужным навыкам в процессе работы в очном и электронном вариантах

- каждый специалист из Липецка обязательно посещает несколько проектов в Москве, Санкт-Петербурге, чтобы познакомиться с продуктом и пообщаться с клиентами, а любой новый сотрудник независимо от роли проходит базовое обучение и работает с клиентами на линии, это позволяет нам увеличить уровень вовлеченности, улучшить клиентский опыт и лучше понять действующие процессы

- сильная команда привлекает сильных людей, мы решили, что не будем ставить какие-то серьезные ограничения по опыту, возрасту и другим признакам, но отбирать будем только амбициозных и талантливых ребят

- обеспечиваем возможности карьерного роста как внутри контакт-центра, так и в любом другом подразделении Самолет. В основном компания работает в удаленном формате, и это открывает для наших ребят в Липецке огромные карьерные и профессиональные возможности

- мы активно продвигаем социальную повестку, активно участвуем в социальных и спортивных мероприятиях, занимаемся благотворительностью

- постоянно используем инструмент обратной связи в открытом горизонтальном формате любой любому в любое время и 2 раза в год официально проводим процедуру РОСТ (развивающая обратная связь тебе)

- ежегодно индексируем уровень дохода и распространяем выплату годового бонуса по итогам деятельности компании на всех сотрудников

На текущий момент наша численность составляет больше 100 человек в домашней команде, но также мы не забываем и о наших партнерах по аутсорсинговым контакт-центрам. В октябре мы провели тендер по выбору новых подрядчиков и уже готовим проекты по оформлению отдельных зон в их офисах брендингом Самолет

Наша укомплектованность на 1 декабря 2023 составляет 87%, мы активно прирастаем в Липецке и ежемесячно увеличиваем темпы набора, распространяя знания о нашем бренде в городе, который пока не очень хорошо знаком с Самолет. Важная ЕХметрика – это доля команды, привлеченной через «приведи друга», сейчас это значение составляет уже более 30%. Уровень текучести в нашей команде составляет чуть больше 3%, что в условиях нового города и массового набора также свидетельствует, что нам удалось обеспечить классные условия работы

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

В этом году мы настроили предиктивную маршрутизацию. Это позволяет без IVR и специалистов 1-й линии угадать вопрос клиента и направить его сразу по нужному маршруту.

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 сокращали 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

Ну и конечно мы применяем инновации для членов команды – в офисе Липецка большое количество инноваций, о которых мы подробно рассказываем в эссе номинации лучший новый контакт-центр.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

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

- 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 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 улучшать 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
- 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

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

За последний год мы проделали большой путь и не собираемся останавливаться:

- В 2024 году наша численность увеличится в 2+ раза и составит более 250 человек
- Откроем 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
- 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 собственные митапы и конференции по обмену опытом с широким кругом игроков из разных отраслей
- Активно будем участвовать в социальной и спортивной жизни Липецка и продвигать здоровый образ жизни и ESGповестку

Мы гордимся своими результатами, какой получился офис, какая формируется команда и какие результаты получаются на новой площадке в Липецке. Наша глобальная цель – сделать лучший контакт-центр в отрасли недвижимости и активно конкурировать результатами и победами с лучшими контакт-центрами по всей России.

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