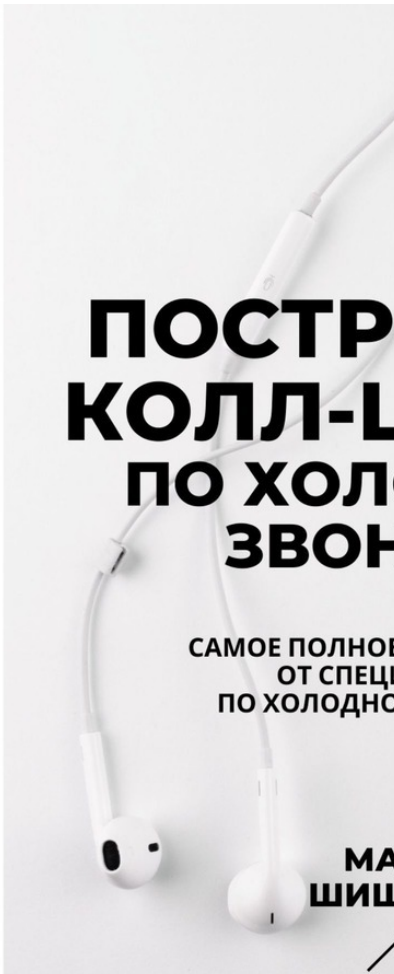


СЕРИЯ ДЛЯ ПРАКТИКОВ

ПОСТРОЕНИЕ КОЛЛ-ЦЕНТРА ПО ХОЛОДНЫМ ЗВОНКАМ

САМОЕ ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО
ОТ СПЕЦИАЛИСТА
ПО ХОЛОДНОМУ ОБЗВОНУ

МАКС
ШИШКИН

Макс Шишкин

Построение колл-центра по холодным звонкам. Самое полное руководство от специалиста по холодному обзвону

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66553888
ISBN 9785005543707

Аннотация

Автор книги – практик, разработавший технологию создания колл-центров, способных работать как в офисах, так и удаленно. С 2015 года Макс Шишкин управляет своими колл-центрами, создает их в компаниях разного профиля и обучает этому предпринимателей.В книге вы найдете готовые алгоритмы по организации колл-центра, написанию скриптов, организации рабочей инфраструктуры и найму сотрудников. Кроме этого, автор проделал немалый труд, чтобы обогатить издание глубокими теоретическими выкладками.

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ 5
Тенденции XXI века 7
Как я построил свой первый колл-центр 10
От фрилансера к колл-центру 15
ТЕОРИЯ 18
Виды колл-центров 18
Выстроить свой колл-центр или заказать услугу? 20
Колл-центр для стартапа 26
Колл -центр для малого бизнеса 28
Крупный бизнес 31
Как зарабатывать дополнительные деньги на имеющейся базе 32
Пять точек успешного колл-центра 37
Клиентская база 37
Предложение, Вызывающее Интерес (ПВИ) 38
Скрипт 40
Инфраструктура 41
Оператор 43
Типичные ошибки. Почему колл-центр может работать в убыток 46
Контроль качества и система мотивации 49
Конец ознакомительного фрагмента. 52

Построение колл-центра по холодным звонкам Самое полное руководство от специалиста по холодному обзвону

Макс Шишкин

© Макс Шишкин, 2021

ISBN 978-5-0055-4370-7
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ПРЕДИСЛОВИЕ

Что нужно предпринимателю, бизнесмену или эксперту? Инструмент, который эффективно и экологично решит главные задачи бизнеса: привлечет клиентов и деньги! В книге речь идет именно об этом. Вы узнаете, как организовать облачный колл-центр, запустить холодный обзвон и получить целевые лиды для вашего бизнеса в кратчайшие сроки.

В книге есть подробная теория, результативная практика и исчерпывающий глоссарий. Пошаговые алгоритмы, кейсы и личный опыт – все это даст вам целостное представление об организации облачного колл-центра от задумки до реализации. Рекомендую прочесть теорию, затем приступить к практике, но, если вы сразу откроете практику и начнете работу, не читая теоретическую часть, в любом случае сможете построить колл-центр и запустить холодный обзвон. Контекст важен и интересен, но выбор всегда за вами.

Книга будет полезна всем, кто продает: бизнесменам, предпринимателям, экспертам. Неважно, на каком этапе развития сейчас находится ваша компания, и какие задачи стоят перед колл-центром – грамотно выстроенный холодный обзвон гарантированно дает результаты.

Если ваш бизнес сейчас на старте, вы только обдумываете стратегию продвижения продукта или услуги, колл-центр поможет быстро понять, как аудитория откликается на ваше

предложение. Пока готовится сайт, настраивается реклама и заполняются социальные сети, холодный обзвон пройдет большой гребенкой по сотням людей. Вы увидите, что нужно улучшить, на чем сделать акцент и куда двигаться дальше.

Для малого бизнеса с наработанной клиентской базой колл-центр также будет полезен. Холодный обзвон реанимирует отказников, приведет новых клиентов в период несезона, напомнит людям о ваших услугах, соберет обратную связь и покажет поле для деятельности по улучшению продукта.

Крупному бизнесу, при всей узнаваемости, колл-центр также будет полезен. Можно протестировать новый продукт на узкой целевой аудитории, не вкладывая большие деньги в рекламу на телевидении. Также холодный обзвон сможет реанимировать базу отказников и принести компании дополнительные продажи.

Как видите, для любого бизнеса колл-центр – палочка-выручалочка. По мере надобности холодный обзвон можно остановить или возобновить. После прочтения книги у вас останется понимание принципов работы колл-центра, и вы сможете самостоятельно запустить обзвон для любого продукта или услуги. Применяйте и практикуйтесь. Именно так знание становится навыком.

Тенденции XXI века

Тенденции XXI века показывают, что все можно сделать проще, быстрее и не имея офиса. Колл-центр – ценный инструмент для бизнеса в наши дни. В среднем обзвон можно настроить и запустить за неделю. Сложно представить, что за такой короткий срок можно собрать базу контактов, написать предложение, скрипты, настроить инфраструктуру, нанять операторов и начать полноценный обзвон. Да, это возможно, каждый этап мы разберем подробно.

Сейчас время интернет-маркетинга, все рекламируются в интернете и рассказывают о своих продуктах в социальных сетях. Есть ли место холодному обзвону? Однозначно да.

Продвижение в интернете и холодный обзвон – два совершенно разных метода. Обзвон эффективно работает в короткий срок, когда нужно пройтись по большой базе за несколько дней. Продвижение в интернете – игра в долгую, вы платите деньгами, временем и усилиями, в результате теплые лиды приходят сами. Для наибольшей эффективности нужно совмещать оба метода и корректировать их работу по мере надобности.

Если сравнивать удаленный колл-центр со стационарным, то первый – более доступное, продвинутое решение и, как показывает практика, более выгодное с финансовой точки зрения. Удаленная работа сэкономит и работодателю,

и сотрудникам минимум 2—3 часа ежедневно. Операторам не нужно отправляться в ежедневные поездки до офиса и обратно, а руководитель может контролировать работу сотрудников из любой точки мира.

По фамилии каждого работника легко посмотреть количество и длительность звонков, согласий, отказов. Любую ошибку или неполадку можно обнаружить и устранить в режиме реального времени.

Немаловажно, что и сотрудников для офисных колл-центров найти все сложнее. Изучая вакансии, кандидат встает перед выбором – офис или удаленная работа. Очевидно, что в приоритете будет удаленка. Не нужно ездить в офис и обратно, что особенно важно для крупных городов. А операторы из глубинки могут работать в столичных компаниях, не выходя из дома. Не менее важно, что заработная плата на удаленке и в офисе одинаковая, а иногда даже больше, так как работодатель несет меньше издержек, и у него появляется возможность повысить зарплату сотрудникам.

Два года назад мы строили колл-центр для автошколы в Петербурге. На этапе обсуждения клиент сказал: «Я хочу, чтобы операторы работали только в офисе».

Как мы ни пытались его уговорить на удаленку, он настаивал на своем. Мы начали строить колл-центр по его запросу. Настроили инфраструктуру, прописали предложения, скрипты, регламенты и застряли на последнем этапе – найме сотрудников. Мы потратили месяц на поиск операто-

ров. Пришли две девушки на испытательный срок, но обе не подошли. Никого нанять так и не удалось. Люди просто не соглашались работать в офисе. В итоге клиенту пришлось согласиться на удаленный вариант работы, и за неделю мы наняли 5 операторов.

Поиск сотрудников в рамках одного города всегда ограничен количеством людей, которые ищут работу только в этом городе. На самом деле, рамки поиска еще меньше – люди, которые ищут работу в конкретном районе. Если мы работаем удаленно, открывается возможность выбирать сотрудников по всей России, что значительно упрощает задачу. Единственное ограничение – часовые пояса. Человеку из Владивостока будет некомфортно работать на компанию из Калининграда.

Удаленная система труда помогает разобраться с текучкой кадров: можно быстро найти новых сотрудников или поменять имеющихся. К тому же это намного дешевле.

Не нужно арендовать офис и закупать оборудование для работы колл-центра. Если делать все это удаленно, то для старта холодного обзвона потребуется чуть больше пяти тысяч рублей, и операторы сразу же начинают работу.

Специфика XXI века – удаленная работа. Кто умеет настраивать бизнес-процессы в удаленном режиме, имеет преимущество. Эта книга даст вам такое преимущество.

Как я построил свой первый колл-центр

Есть мнение, что продажи связаны с психологией, но многие этой связи не видят. Я считаю, что продажи – это и есть психология. В постсоветском обществе распространена идея, что продавать – это плохо, продавец или менеджер по продажам – это последняя должность, которую большинство рассматривает. Но при этом все интересуются психологией.

Давайте разберемся. Что такое продажа? Это работа с сознанием другого человека. Мы производим некоторые манипуляции, в хорошем смысле, чтобы прийти к желаемому для нас результату. Воздействуем на человека определенными словами, причем не обязательно какое-нибудь боевое НЛП, а просто используем правильные слова, чтобы склонить человека к нужному нам решению.

Каждый из нас занимается этим в течение дня, не имея ничего общего с продажами. Например, чтобы друг согласился поехать со мной в субботу на шашлыки, я пытаюсь воздействовать на него таким образом, чтобы он принял решение, которое мне нужно. Мы все занимаемся такого рода манипуляциями с раннего детства.

До того, как я начал заниматься продажами, моей деятельностью была психология в более узком сегменте – вза-

имоотношения между мужчиной и женщиной. У мужчины свои методы воздействия, а у женщины – свои. Я неплохо в этом разбирался и помогал парам, у которых были проблемы в отношениях. Проще говоря, они доманипулировались друг другом до состояния разрыва отношений. Моей задачей было помочь покинутому партнеру восстановить союз, выстраивая в правильной последовательности правильные действия, а там, где нужно – бездействия.

Системы в этом бизнесе у меня не было. Постепенно поток клиентов стал меньше, и я не мог понять, почему. Я не стал искать внешние причины и взял ответственность на себя. Тогда я понял, что причина спада не в том, что у людей нет денег или исчезли проблемы, а в том, что я делал что-то не так. Я не выстроил систему, и у меня пропал интерес к тому, чем я занимаюсь.

Любой человек рано или поздно теряет интерес к тому, что его когда-то увлекало. Но если бы я это время потратил на выстраивание системы, то бизнес не умер бы от того, что он мне стал скучен. К сожалению, я этого не успел сделать вовремя. Это и было моей ошибкой.

Так как я не изучал психологию с этого ракурса, мне стало очень интересно, почему люди готовы отдавать большие деньги за какую-нибудь ерунду, а к хорошему и качественному продукту относятся безразлично. Мне стало интересно, по каким критериям мы выбираем, что покупать, а что нет. Я глубоко погрузился в изучение, читал книги, прохо-

дил тренинги и курсы, задавал вопросы и искал на них ответы. Мне нужны были ответы.

Я хотел создать из этого систему – как гарантированно делать продажи, используя разные методики. Мне нужен был конкретный и точный результат, который можно было бы прогнозировать. По натуре я не игрок. И строить бизнес как рулетку, угадал – не угадал мне неинтересно. В результате я нашел рабочие алгоритмы, которыми хочу с вами поделиться, и часть из них изложил в этой книге.

Итак, в 2014 году я закрыл свой первый бизнес по психологическим консультациям, который кормил меня 7 лет. Я заинтересовался темой автоматизации продаж. Тем более, у меня уже был огромный опыт в разработке IT-решений в компании DataArt, самым известным детищем которой был почтовый сервис Mail.ru. И я с головой погрузился в обучение.

Сперва я сидел дома и напряженно размышлял: «Где взять клиентов?». Меня никто не знал, базы контактов не было, я не понимал, с кем работать. Денег едва хватало, лишь чтобы заполнить холодильник. Вертелась мысль о том, что можно просто обзванивать клиентов по «Желтым страницам», но я снова и снова ее откладывал, хотя других вариантов не проглядывалось.

Тогда я не хотел самостоятельно заниматься обзвоном. Хотя впоследствии мне пришлось этому научиться. Но в тот момент я хотел найти решение, из которого можно сделать

систему, поэтому стратегически подошел к вопросу.

1. Собрал базу контактов

Тогда я это сделал буквально вслепую. Посчитал, что, если у людей есть бизнес, значит им точно требуется услуга по автоматизации отделов продаж для увеличения прибыли. Сейчас забавно, но тогда я вдохновился.

2. Разработал ПВИ (предложение, вызывающее интерес)

В тот момент я еще не знал про такой термин, но понимал, что впаривать платные услуги по телефону бесполезно. Я верил, что при первом касании нужно предлагать что-то полезное и бесплатное. Небольшая, но ценная услуга, которая поможет клиенту со мной познакомиться. Если такая услуга дает результат, то сделать более крупные продажи проще. Входной услугой у меня был бесплатный аудит отдела продаж.

3. Настроил IP-телефонию

Тогда я подключил одну из самых дорогих – Манго. И пользовался ею целых 4 месяца, пока не понял, что ее цена неоправданно высока. На старте за недостаток информации и опыта приходится переплачивать, но понимание приходит многим позже.

4. Нанял оператора

Благодаря интуиции или от недостатка средств я понимал, что фрилансеру нужно платить за что-то конкретное – некий осязаемый результат, а не просто за рабочий день. Я

решил оплачивать каждый сделанный звонок. Первым моим оператором была девушка Эрика, которая проработала со мной почти год. На ней я проводил все последующие эксперименты с системой мотивации. Спасибо ей за терпение и верность.

Мы стартовали, Эрика звонила 5 дней, но ей удалось назначить всего 2 встречи. Хотя и этому я был несказанно рад. Замечательным решением было оплачивать ее работу в конце недели. Она добывала лиды, я ездил на встречи, проводил аудиты и заключал договоры, а потом платил ей за результат.

От фрилансера к колл-центру

Однажды я поехал на встречу к клиенту, собственнику автосервиса для газелей, и он спросил меня, могу ли я сделать для него такой же обзвон, при помощи которого он со мной познакомился.

«Черт побери, а ведь точно!», – подумал я. Если мы делаем это для себя, то почему бы не делать это для других?

Так у меня появилась новая услуга – организация холодного обзвона. Это как аутсорсинг продаж, только мы генерируем заявки, а закрывает их уже сам клиент. Колл-центр может заинтересовать людей по телефону, но самой продажи не происходит.

Это как пройти большой гребенкой по базе потенциальных клиентов и вытащить заинтересованных. Дальше ими займутся менеджеры отдела продаж клиента.

Нагрузка на Эрику увеличилась, мне пришлось нанимать новых операторов. Когда их стало пять, я взвыл. Все мое время уходило на то, чтобы контролировать их работу, я уже не успевал ездить на встречи. Надо было что-то делать.

Мне пришлось полностью изменить систему мотивации. Теперь она стала сложной. В ней учитывались не только количество звонков, но и их результат – согласие клиента на встречу и конверсия. Благодаря новой системе мотивации лучшие операторы могли зарабатывать до 3 000 рублей

в день. Я получал больше лидов и быстрее закрывал проекты клиентов. Чуть позже я нанял супервизора – человека, который следит за работой операторов и контролирует показатели эффективности.

Для всех сотрудников я составил скрипты и регламенты работы. Также я записал двухчасовой вебинар, на котором подробно рассказал основополагающие идеи нашей работы, с упором на задачи клиентов. Все новички получали полный пакет обучающих материалов.

Прошло 5 месяцев поиска рабочей схемы, создания документации, тестирования гипотез, и я наконец-то смог позволить себе уехать с семьей в спа на целый день. Я был счастлив – система работала! Операторы назначали по 20—30 встреч в день, без вопросов и ошибок. Рекордом моей рабочей системы стал результат в 54 встречи за день!

Казалось бы – живи и радуйся. Но проблема пришла откуда не ждали. Когда команда операторов большая, неизбежно начинается текучка. Количество людей нужно быстро компенсировать. К счастью, эту задачу я решил быстро и элегантно. Я разработал одностраничный сайт, на котором очень подробно описал вакансию, цели и принципы работы колл-центра, добавил скриншоты таблиц с выплатами нынешним операторам и форму обратной связи для желающих у нас работать. Сайт заменял первичный диалог, снимая нагрузку с супервизора, который проводил собеседования.

Затем я размещал вакансию в свой колл-центр и всем от-

кликнувшимся высылал ссылку на этот сайт. На нашу почту приходили только горячие заявки. Люди знали, куда они пишут, и имели серьезное намерение работать у нас. В день приходило по 15—20 заявок, из которых формировалась база потенциальных сотрудников. Когда уходил оператор, мы компенсировали его отсутствие меньше чем за день – просто отправляли письмо в эту базу, и новый человек сразу выходил на линию.

Позже я сделал отдельный сайт для этой услуги и стал продавать ее. Мой колл-центр генерировал заказы, а я настраивал холодный обзвон своим клиентам.

Как видите, дорогой читатель, я сам прошел путем проб и ошибок. На своем опыте я разработал систему построения колл-центров, которая кратчайшей дорогой приведёт вас к результату. Начнем с теоретической части.

ТЕОРИЯ

Виды колл-центров

Существует два типа колл-центров – для входящих и исходящих звонков.

Колл-центр для входящих звонков относительно простой. Как правило, это службы поддержки или отделы, в которые люди сами обращаются с каким-либо вопросом, например, службы бронирования отелей. В таком колл-центре нам не нужно вызывать интерес у клиента, у него уже есть какая-то потребность, он сам проявляет инициативу. Все что нужно сделать – ответить на входящий звонок и грамотно обработать запрос.

Колл-центр для исходящих звонков сложнее, так как здесь мы имеем дело с холодным обзвоном. Мы звоним людям, которые не знают ничего о компании и ее продуктах или услугах. Задача колл-центра – вызвать интерес, чтобы они захотели дальше с нами пообщаться, узнать о продукте больше и, наконец, купить.

Данная книга – про холодный обзвон и правила его организации. Алгоритм построения колл-центров для входящих и исходящих звонков почти одинаковый. Для холодного обзвона необходимо ПВИ – предложение, вызывающее ин-

терес. Для входящих звонков оно не требуется. С помощью данной книги вы сможете организовать работу любого колл-центра.

Выстроить свой колл-центр или заказать услугу?

Колл-центр можно выстроить самостоятельно, заказать настройку под ключ или обратиться в аутсорсинговую компанию, чтобы обзвон провели они. Разберем каждый способ подробнее.

После прочтения данной книги вы легко сможете построить и запустить колл-центр самостоятельно. У вас появится опыт организации холодного обзвона. В любой момент вы сможете сформировать колл-центр для нового проекта и решить свои задачи. Подготовка к запуску займет всего неделю. Вам не потребуется больших начальных бюджетов. Все, что потребуется – ваше время и ваши усилия. Денег на запуск нужно совсем немного: абонентская плата за телефонию, размещение вакансии и зарплата оператору.

Чтобы настроить полноценный колл-центр и начать обзвон, нужно сделать следующее:

– собрать базу контактов;

– сформулировать предложение, вызывающее интерес;

– написать скрипт разговора оператора с клиентом;

– настроить инфраструктуру (телефония, платформа для работы и контроля сотрудников);

– разместить вакансию и нанять операторов.

Это все, что нужно для старта обзвона. Каждый пункт мы

подробно разберем в последующих главах.

Аутсорсинговый колл-центр все делает за вас. В теории сотрудники такой компании определяют вашу целевую аудиторию, придумывают ПВИ, пишут скрипты и осуществляют обзвон. На выходе вы получаете целевые лиды.

На практике большинство подобных колл-центров не готовы работать на результат. Под результатом я подразумеваю согласие клиента на дальнейшее взаимодействие с вами: встреча, звонок вашего сотрудника или небольшая ознакомительная услуга вашей компании.

Для аутсорсинговых компаний результат – это звонок или разговор с клиентом. Они выясняют имя, общаются и просто передают вам данные, чтобы дальше вы самостоятельно продолжали работу.

По моему опыту в таком обзвоне нет смысла, поскольку аутсорсинговый колл-центр не может чем-то заинтересовать потенциального клиента, просто озвучивает информацию, в итоге человек не ждет нашего звонка. В таком случае всю работу придется делать заново уже вашему сотруднику.

Нельзя однозначно сказать, что это плохо. Довольно сложно работать на результат и получать согласия от людей без глубокого погружения в специфику компании. Результат во многом зависит от того, насколько сильное и вовлекающее у компании предложение. Такое может составить только тот, кто непосредственно работает с продуктом. Важно глубокое понимание того, что вы даете клиенту, для этого необходимо

хорошо понимать свою аудиторию.

Когда у меня был свой колл-центр, мы занимались именно этим, но работа была хлопотной и долгой. И в какой-то момент я понял, что мы тратим слишком много времени, а денег получаем мало. Я бы мог поднять стоимость наших услуг. Но это повлияло бы на стоимость конечной заявки для нашего клиента и сделало бы наши услуги не такими привлекательными

Я закрыл свой колл-центр именно по этим причинам: низкая маржа при высоких трудовых затратах.

Однако внутри компаний такая модель колл-центров показала себя отлично. Поэтому теперь построение колл-центров под ключ – это наша отдельная услуга. Такой подход выгоден для всех. Я делаю полноценную настройку, запускаю холодный обзвон и могу гарантировать результат. Клиент платит один раз и получает готовый инструмент, который можно включать и выключать по мере необходимости и не тратить деньги вновь.

Тем не менее, строить колл-центр самостоятельно или обращаться в аутсорсинговые компании – выбор всегда за вами, мое дело – рассказать о своем опыте и объективно описать плюсы и минусы каждого способа.

Для одной логистической компании я проводил тренинги по продажам. Ко мне подошел собственник и поинтересовался, могу ли я помочь им с созданием собственного колл-центра. Я подробно описал методику, рассказал про этапы,

сроки и результат. Клиент послушал и ушел думать. Спустя некоторое время я позвонил ему, чтобы узнать решение. Он ответил, что собирается обратиться в аутсорсинговый колл-центр, так как ему предложили сделать обзвон за 50 000 рублей. Я решил разобраться.

– Что вам обещали за 50 000 рублей?

– Нам предложили холодный обзвон на 50 000 контактов, – ответил клиент.

– Хорошо, а какой результат этого обзвона?

– Нам вышлют список целевых лидов.

Клиент замешкался. Сразу стало понятно, что он не спрашивал у ребят из колл-центра, что такое целевые лиды. Хотя это принципиально важно. В таких вопросах нужно выяснять все детали и ориентироваться на конкретные, а не абстрактные, ответы.

– Я вспомнил, – воскликнул он через мгновение, – целевые – это имена и контакты директоров компаний, с кем они пообщались.

– Сколько таких контактов вам обещали?

– Ну, сколько получится, не меньше 500.

По сути, за 50 000 рублей компания покупает базу из 500 контактов с именами. И все. Интереса к дальнейшему общению у них нет. Я озвучил это своему собеседнику.

– Вас это устраивает?

– А что вы можете предложить?

– Я предлагаю построить систему, которую можно

включать и выключать по мере необходимости. Нужны клиенты – включаете, холодный обзвон работает. Не нужны – выключаете. Что вы получаете за 150 000 рублей? Всю инфраструктуру: Базу целевых контактов, Сильное ПВИ, Скрипты и регламенты для операторов, Настроенную платформу для холодного обзвона, Найм и обучение операторов.

В итоге у вас будет готовый колл-центр с конверсией минимум 5%. Из 100 звонков вы будете получать минимум 5 заинтересованных людей, только тех, кто реально хочет продолжить общение по поводу вашего предложения.

Можете посчитать: в неделю – 25, в месяц – 100 контактов, которые хотят с вами работать.

Клиент согласился на мое предложение. Мы построили колл-центр за неделю, команда сработала быстро и эффективно. На вторую неделю работы холодного обзвона клиент закрыл сделки 75 000 рублей, что вполовину окупило стоимость моих услуг.

Возможно, на рынке появится аутсорсинговый колл-центр, который будет работать на результат, но такого пока нет. Стоимость такой услуги была бы довольно высока, поэтому выгоднее создать свой колл-центр или заказывать услугу под ключ.

Свой колл-центр – хороший инструмент для лидогенерации, большинству компаний он будет полезен. Если вы будете самостоятельно запускать обзвон, опыт навсегда останет-

ся с вами.

Колл-центр для стартапа

Под стартапом я подразумеваю предприятие, которое еще не начало свою системную деятельность, продажи стихийные, случайные или их еще не было. Стартап тестирует гипотезы, изучает рынок, анализирует отклик аудитории и дорабатывает свое предложение.

Самая большая боль любого стартапа – неизвестно, насколько новый продукт востребован рынком. Основатели двигают проект на собственной вере, а не проверенных гипотезах.

Например, вы решили, что было бы неплохо оказывать такую-то услугу, но не знаете, какой на нее спрос, как она будет продаваться. С помощью колл-центра можно быстро и без больших вложений выяснить, как реагирует аудитория на новый продукт. Если ваш проект сейчас в статусе стартапа, рекомендую внимательно прочесть главу с теорией и только потом приступить к практике.

Алгоритм запуска холодного обзвона для стартапа:

– определить свою целевую аудиторию;

– упаковать свой продукт или услугу в ПВИ;

– составить скрипт разговора с потенциальным клиентом;

– проанализировать отклик аудитории, сделать выводы и при необходимости что-то доработать;

– приступить к выстраиванию системы.

Важно! Холодный обзвон для стартапа нужно запускать до того, как наняты первые сотрудники. Ошибка начинающих предпринимателей – нанять людей, потратить деньги на зарплаты и рекламу до первых системных продаж, а в итоге выясняется, что продукт никому не нужен. Поэтому колл-центр следует запускать сначала, а после нанимать людей на производство, когда будет достойный отклик. Разумеется, на тестовый запуск понадобятся деньги, но не такие большие. Эта сумма стоит того, чтобы быстро узнать реакцию аудитории и понять, стоит ли развивать проект.

Достаточно пяти рабочих дней, чтобы протестировать предложение. В день оператор может делать около 100 звонков. Таким образом, 500 человек услышат новое предложение. Если 20—25 из них проявят интерес – зададут вопросы, согласятся на встречу или звонок эксперта – отклик хороший, предложение рабочее. Можно выстраивать систему и нанимать людей.

Если из 500 человек, заинтересованных меньше 10 – это слабый результат, следует подумать о том, как можно докрутить предложение, сам продукт или услугу.

Колл -центр для малого бизнеса

Боль большинства владельцев малого бизнеса – непостоянство спроса и отсутствие повторных продаж. У них есть два способа привлечения клиентов. Они совершенно разные, можно сказать, взаимоисключающие – продвижение в интернете и старый добрый холодный обзвон.

Продвижение в интернете – это реклама в социальных сетях, Яндекс Директ, Google Ads и подобных. Рекламироваться на телевидении и в топовых журналах малый бизнес не может.

Продвижение в сети интернет – эффективный, но дорогой и долгий способ. Нужно создавать сайт, оформлять социальные сети, продумывать и запускать рекламу. Чтобы получить достойный отклик, нужно вложить немалую сумму: рекламный бюджет, зарплата маркетолога, услуги разработчика. Цена, время и усилия оправданы – продвижение в интернете дает отличный результат. Люди часто вас видят, у них повышается лояльность, вашу компанию узнают или доверяют вам, как эксперту. В итоге клиенты обращаются к вам.

С холодным обзвоном все наоборот – недорого и быстро, но менее эффективно. Колл-центр большой гребенкой пройдет по базе потенциальных клиентов и приведет людей, заинтересовавшихся вашим предложением. Лояльность к незнакомой компании у многих изначально низкая, они не ждут

звонка и относятся предвзято, что отражается даже в названии – холодный обзвон.

В начале пути лучше совмещать два способа. Предположим, стартап начал свою деятельность, запустил первый холодный обзвон, протестировал предложение. Какие плюсы? Могут прийти первые клиенты. Сразу будет понятно, как люди реагируют на предложение. Если все идет хорошо и не нужно дорабатывать предложение, можно нанимать людей, вести деятельность и нарабатывать первых клиентов, пока готовится сайт и настраивается реклама.

Пусть холодный обзвон менее эффективен, но при грамотно выстроенной системе он может генерировать несколько заявок в день. Когда будут готовы социальные сети, а реклама начнет привлекать заинтересованных людей оттуда, поток лидов будет стабильно увеличиваться, холодный обзвон можно завершить – свою задачу он выполнил.

Для малого бизнеса колл-центр – палочка-выручалочка, его можно включать и выключать по мере надобности. Например, когда снижается количество заявок в не сезон, можно вновь нанять оператора, дать ему готовую систему и получить новых клиентов.

Колл-центр – отличный инструмент для повторной работы с базой отказников. Если ранее клиенту не нужна была ваша услуга, не факт, что сейчас так же. Новое касание может завершиться успешной сделкой. Допустим, мы работали в социальных сетях, у нас собралось 20 000 контактов, кто-то

из них купил, некоторые просто проявляли интерес. Это база лояльных клиентов, которые знают вашу компанию, интересуются продуктом и, возможно, доверяют вам. Раз в полгода можно обзванивать этих людей и напоминать о своих услугах. Реанимация старой базы дает хороший результат – либо клиенты вновь будут покупать, либо повысится лояльность, компания становится знакомой и близкой.

Второй или третий звонок всегда эффективнее. Вас узнают и воспринимают более лояльно, чем во время первого звонка. При условии, что каждый раз вы анализируете отклик, дорабатываете предложение или разрабатываете новое, более интересное. Также если у компании запоминающееся или необычное название и хорошо упакованное предложение, вероятность согласия значительно выше.

Крупный бизнес

В крупном бизнесе, как правило, все систематизировано и отлажено, у компании есть узнаваемость и доверие широкой аудитории. Продвижением в интернете занимаются целые отделы. Крупный бизнес может позволить себе рекламу на телевидении и в журналах.

Нужен ли такой компании колл-центр? Да, с помощью холодного обзвона крупный бизнес может с минимальными затратами протестировать новый продукт.

Появился новый продукт, компания упаковывает для него Предложение, Вызывающее Интерес (ПВИ), выбирает узкую целевую аудиторию, возможно из существующей клиентской базы, и обзванивает ее с новым предложением. Этот способ дешевле, чем настройка рекламы на телевидении, так как пока неизвестно, какой будет отклик на новый продукт.

По результатам холодного обзвона можно либо улучшить предложение, либо запустить рекламу и привлекать клиентов привычным способом.

Также, крупный бизнес может использовать колл-центр для реанимации своих собственных клиентов, которые давно не покупали.

Как зарабатывать дополнительные деньги на имеющейся базе

С помощью холодного обзвона можно заработать дополнительные деньги на имеющейся базе. Это хороший способ поправить ситуацию в периоды финансовых спадов, когда нет денег на рекламу, и продаж очень мало.

Повторный обзвон подходит для предпринимателей, уже наработавших некоторое количество контактов, которые уже пользовались услугами, общались с менеджерами, но не купили или просто что-то знают о компании.

Для повторного обзвона нужно разработать новое предложение, которое связано с очень дешевым или бесплатным продуктом.

Самый эффективный способ – это взять любой из недорогих продуктов, которые уже продаются, и посмотреть, что предлагают конкуренты.

Можно воспользоваться сервисом WordStat – напишите в поисковой строке интересующий вас запрос и посмотрите, сколько было похожих запросов за предыдущий месяц. Сопоставьте цены и количество запросов – если предложение актуально в вашем регионе (например, 30 000 запросов в Санкт-Петербурге), значит люди ищут и готовы купить. В таком случае есть вероятность, что ваша база также может этим заинтересоваться.

Далее нужно подготовить услугу или продукт очень дешево или бесплатно.

Может возникнуть вопрос – как можно предлагать бесплатно, мы же будем нести убытки?

Да, будете. Убытки вы несете в любом случае. Если вы хотите запустить рекламу на широкую аудиторию, нужно потратить деньги на зарплату маркетолога и выделить рекламный бюджет, чтобы люди увидели ваше предложение. Не все, кто увидит рекламу, заплатят вам деньги. Соответственно, половина суммы уйдет в никуда.

Когда вы продаете дешевый продукт или отдаете его бесплатно, вы не вкладываете деньги в рекламу, а фактически отдаете своей базе, чтобы люди о вас вспомнили, пришли и, может быть, что-то купили. Даже если они этого не сделают, вы о себе напомнили и повысили лояльность к компании. Когда у них появится необходимость решить свою задачу или проблему, то вероятность того, что они придут именно к вам, сильно возрастает. Поэтому деньги, которые вы потратите на бесплатный продукт или услугу для повторного обзвона, сработают гораздо эффективней, чем реклама на широкую аудиторию.

Несколько советов о том, как сделать высокую конверсию на повторном обзвоне.

Поставьте ограничение по сроку или количеству

Ограничение должно быть сильным. Лишите клиентов времени на раздумья, чтобы они купили быстрее. Например,

предлагаем чистку зубов всего за 500 рублей до конца месяца.

Я бы предложил радикальное ограничение: предложение действует в течение часа после разговора с оператором. Обычная стоимость – 3 000 рублей, цена по акции – 500 рублей. Таким образом, вы снижаете критичный взгляд на предложение и мотивируете человека быстрее принять решение.

Клиент приходит почистить зубы за 500 рублей, теперь у вас не три минуты телефонного разговора, а минут 40, пока длится процедура. Во время этого контакта нужно успеть провести какую-то диагностику. Для этого и нужна такая акция – это возможность узнать о человеке больше и понять, есть ли у него задачи или проблемы, для которых можно предложить основной продукт, ради которого вы запустили повторный обзвон.

Пока клиент сидит в кресле, у нас есть время на общение, мы можем заглянуть к нему в рот и посмотреть, в каком состоянии его зубы. Если обнаружится проблема, нужно сразу предложить решение. Если проблем нет, можно просто пообщаться и выяснить, не планирует ли человек что-то улучшить.

После того, как вы оказали услугу, предоставьте человеку диагностический лист, в котором есть сведения о том, что ему следует подлечить в ротовой полости или как можно улучшить нынешнее состояние. Чаще всего в таком способе привлечения клиентов акцент делается на проблеме. Задачи

также встречаются, но конверсия по ним ниже. Можно упомянуть оба варианта.

Зафиксируйте всю информацию в CRM и отпускайте человека. Не нужно ему тут же что-то продавать, только если он сам не захочет сразу приобрести продукт по итогам диагностики. Если клиент не изъявил желание сразу что-то купить, пусть через некоторое время с ним свяжется другой сотрудник и напомнит об итогах диагностики.

Пример:

Оператор: «Вижу, что вы делали у нас чистку зубов, коллеги передали мне информацию, что у вас есть проблемы, которые можно решить».

Клиент: «Да, был».

Оператор: «Когда бы вы хотели записаться на следующий прием, чтобы вылечить кариес?»

Если клиент соглашается, оказываете услугу и получаете оплату. Если нет, то беспокоить его больше не нужно, искать возражения и обрабатывать их тоже не стоит.

Монетизация базы помогает выявить и протестировать бесплатную услугу – лидмагнит. Пусть метод не бесплатный, нередко выходит в ноль или в минус, но у вас появляется «убойное» предложение, которого на рынке не существует. Ваше преимущество в том, что открытые предложения на рынке связаны с затратами на рекламу, и если кто-то постарается сделать нечто похожее в открытую, то для него это будет абсолютный убыток. По своей закрытой базе такие

предложения можно делать.

Если в вашей нише есть сезонные провалы, тогда вы можете заранее продумать лидмагнит и в не сезон запускать повторный обзвон. Каждый год звонить с одинаковым продуктом не получится, нужно придумывать новое предложение, но раз в три года можно повторять.

Все очень просто, коллеги. Вот эта технология, которую я вам даю – обкатанная и очень-очень простая. Я понимаю, с непривычки вам кажется, что все сложно, но вы очень быстро набьете руку. Главное – делайте, делайте, внедряйте. Не пытайтесь сделать сразу хорошо – не получится.

Просто сделайте хоть какую-то рабочую модель, напишите хоть какой-то скрипт, соберите хоть какую-то базу, а уже потом в процессе вы будете докручивать и улучшать.

Пять точек успешного колл-центра

Клиентская база

Первый этап запуска колл-центра – сбор базы потенциальных клиентов. Нужно собрать контакты людей, которые могут заинтересоваться вашим предложением.

Например, вы разработали новое устройство по обработке молока. В вашей базе должны быть люди, которым может быть интересно конкретно это. Например, действующие молочные комбинаты, фермеры и т. п. Если туда попадут агенты по продаже недвижимости или автомобильные салоны, у них не будет интереса к вашему предложению, каким бы хорошим оно ни было. Обзвон будет неэффективным, конверсия – низкой, стоимость лида будет слишком высокой. Поэтому очень важно правильно определить свою целевую аудиторию и внимательно подойти к поиску контактов.

Следует начать с создания портрета целевой аудитории. Как это сделать, узнаем в практической части книги. Далее собираем контакты тех, кто подходит под получившееся описание. Формированием базы должен заниматься отдельный человек, ни в коем случае не оператор. Распространенная ошибка – нанять оператора и заставить его собирать контакты, а потом их обзванивать. Оператор не обладает необ-

ходимыми навыками и компетенциями, он не понимает, что такое целевая аудитория и как ее собирать. Заставите его это делать – получите некачественную базу и низкие результаты.

В стартапе и в малом бизнесе этим может заняться собственник или его помощник, более крупные компании могут позволить себе нанять отдельного человека. В практической части я подробно расскажу, как создавать портрет целевой аудитории и научиться собирать качественную базу контактов.

Предложение, Вызывающее Интерес (ПВИ)

Предложение, вызывающее интерес (ПВИ) – это короткая фраза, вызывающая у клиента желание узнать о предложении компании больше здесь и сейчас.

Например: «Проведем диагностику вашего автомобиля бесплатно и предоставим отчет о состоянии автомобиля на 2 листа А4».

Возможно, вы слышали другие формулировки, например, УТП – уникальное торговое предложение, часто встречается в рекламе у крупных компаний. Для холодного обзвона больше подходит формулировка ПВИ, так как предложение, которое мы озвучиваем по телефону, вполне конкретное. Оно емко и кратко описывает все выгоды, которые получит клиент, воспользовавшись вашим продуктом или услугой.

ПВИ – понятный и конкретный результат использования продукта или услуги.

Если результатом разговора оператора с клиентом будет согласие на встречу, тогда в ПВИ следует описать, что именно получит клиент по итогам встречи.

В 2015 году я настраивал холодный обзвон для своей компании. Мои операторы назначали встречи с предпринимателями, и я проводил для них диагностику бизнес-процессов. Встреча длилась минут 30—40, по итогу, собственник получал список найденных проблем и рекомендации по их устранению.

В качестве ПВИ мои операторы озвучивали результат встречи: «В результате встречи вы получите список рекомендаций, которые сможете внедрить самостоятельно и увеличить прибыль до 20%».

Сейчас это предложение менее эффективно, его используют многие, а в 2015 году оно было разрывным, и многие руководители хотели это попробовать.

Чтобы написать хорошее ПВИ, нужно перевести фокус внимания с продукта на результат его использования. Далее следует описать результат, осязаемо и конкретно – в цифрах или фактах, что человек получит, если согласится на ваше предложение.

Это непростая задача, особенно для предпринимателей, которые сосредоточены на качестве своего продукта. Важно описать только результат, а не процесс его достижения.

Опишите предложение коротко и емко, без лишней информации, попробуйте уложиться в 7 слов. Рекомендую придумать несколько предложений, 3—5 достаточно, чтобы чередовать их, анализировать отклик и корректировать по мере надобности.

Подробно о том, как это делается, поговорим в следующих частях книги.

Скрипт

Скрипт – это сценарий диалога, по которому оператор колл-центра общается с клиентом.

Предполагаемый диалог должен быть похож на тизер к фильму, маленький рекламный ролик, который показывает только самое важное, интересное и вовлекающее – два-три ярких кадра, которые заинтригуют зрителя, чтобы ему захотелось посмотреть фильм целиком.

Сам скрипт похож на сценарий театральной постановки: написана реплика клиента, за ней – реплика оператора. Цель разговора – прийти к нужному результату, получить согласие на ваше предложение. Писать скрипт довольно легко, если держать в голове финальную точку разговора: то, к чему мы должны в итоге диалога прийти.

Если визуально изобразить скрипт холодного обзвона, получится прямая линия, идущая из точки А в точку Б. Эта линия называется «Линия согласия». Точка А – приветствие,

начало разговора, а точка Б – согласие клиента на наше предложение. Можно представить идеального клиента, который на все соглашается, и описать диалог с ним – это самое короткое расстояние от приветствия до согласия.

Прямая линия – идеальный диалог, однако, в жизни так не бывает. Как правило, разговор постоянно отклоняется в ту или иную сторону, делая из идеальной прямой – синусоиду. Как показывает практика, инициатором отклонения беседы от линии согласия является клиент. Задача оператора – вернуть собеседника на линию согласия, к сути предложения и довести его до точки Б самым коротким путем.

В скрипте важно предусмотреть как можно больше вариантов течения диалога и придумать оператору реплики и вопросы, которые помогут вернуть клиента к прямой линии согласия, ведущей к успешному результату.

Инфраструктура

Инфраструктура – это совокупность всех инструментов, используя которые, оператор сможет достичь поставленную перед ним задачу: целевая база, скрипт, ПВИ, регламенты, телефония и CRM.

CRM (Система управления взаимоотношениями с клиентами) – это специальное программное обеспечение, которое упорядочивает работу оператора, снимает с него часть рутинных действий, при этом фиксируя цифровые показатели

его работы.

Подобное программное обеспечение в наше время включает и IP-телефонию, позволяя записывать все диалоги и прослушивать их позже.

Есть замечательный сервис, разработанный специально для холодного обзвона – Скорозвон.ру.

Многие компании нередко выбирают CRM-системы, например, amoCRM. Это хорошее решение, но больше подходит для отдела продаж, чем для колл-центров.

Не подумайте, что это реклама. Скорозвон мне не платит за это ни копейки. Просто на рынке пока нет других альтернатив. И скрывать от вас этот сервис – значит не дать вам в руки полноценный инструмент для развертывания вашего колл-центра.

Чем хорош Скорозвон? Вся суть в названии – можно звонить много и быстро, оператору не нужно вводить номера телефонов. Он поговорил с клиентом, нажал кнопку с результатом звонка, а дальше система сама дозванивается до следующего человека. Благодаря этому оператор не совершает лишних действий и может сделать больше звонков. В Скорозвоне есть удобная система отчетности, что позволяет в режиме реального времени следить за работой операторов, слушать диалоги и анализировать статистику. В практической части будет подробный алгоритм по настройке личного кабинета в Скорозвоне.

Категорически не рекомендую запускать обзвон через мо-

бильные телефоны или скайп. Вы не сможете контролировать операторов и видеть статистику: сколько звонков сделал сотрудник, какова их продолжительность, количество согласий и отказов.

Оператор

Оператор – самый важный компонент успешного колл-центра. Поэтому вводим его в работу только после того, как остальные компоненты настроены и готовы. Ни в коем случае не наоборот.

Многие предприниматели начинают запуск с последнего пункта, а потом не знают, чем занять людей: ни инфраструктуры, ни базы для обзвона нет. Чтобы создать эффективную систему, нужно действовать последовательно.

Будем откровенны, должность оператора колл-центра – это не профессия мечты. Такую работу выбирают, чтобы закрыть какую-то финансовую дыру. В основном это студенты, мамочки в декрете или беременные. Также люди из депрессивных районов страны, где работы просто нет. В подобной ситуации это хорошая возможность удаленно заработать деньги. Но стоит понимать, что, если у человека появится альтернатива получше, он поменяет работу, не задумываясь.

Поэтому не ждите, что вы наймете оператора, который будет работать в вашем колл-центре годами. По моему опыту, средний срок работы оператора – 2—3 месяца. Год – макси-

мум, это долгожитель. Рекомендую ориентироваться на эти сроки.

Необязательно искать профессионального оператора, таких крайне мало или они уже где-то работают. Не найдете. Все что вам нужно – человек с красивым голосом. Его приятно слушать, он говорит без акцента, это особенно важно для крупных городов. Если вы обзваниваете потенциальных клиентов из Москвы и Санкт-Петербурга – акцент под запретом. В этих регионах не любят, когда есть акцент или деревенский говор.

Подбирайте человека с чистым и ясным голосом. Больше ничего другого от оператора не требуется. У вас есть все условия для комфортной работы: база, скрипт, предложение, инфраструктура. Вы для них все подготовили и разработали, ничем другим, кроме обзвона, им заниматься не надо. Задача оператора – звонить и красиво играть свою роль.

Как-то раз я нанял мальчика, в прямом смысле, ему было лет девятнадцать. Он устроился на работу впервые, опыта не было вовсе. У него был невероятно красивый голос! Я проводил планерки и заслушивался, когда он говорил. Конверсия этого юноши била рекорды среди остальных операторов, хотя предложение, скрипты и условия у всех были одинаковые. Люди готовы были висеть на трубке, слушать все что угодно, если там красивый голос.

Однажды я был в Москве на выставке, мне позвонили, не помню кто, по какому поводу и что за компания, но я так

заслушался, что долго не мог положить трубку. У женщины был очень глубокий голос, немножко с хрипотцой, похоже на Алису Шер. Я просто сидел и слушал, словно зачарованный.

Помните, это важно! Красивый голос – это все, что требуется от оператора, чтобы закрыть телефонный разговор на согласие.

Типичные ошибки. Почему колл-центр может работать в убыток

Ошибки в запуске могут обернуться потерей денег и времени. Разберем причины, почему колл-центр может работать в убыток, на что нужно обратить внимание, чтобы обзвон принес хорошие результаты:

Нарушение порядка в запуске

Для хорошего результата важна система и последовательность. Если собирать колл-центр хаотично, нарушая порядок, указанный в книге, конверсия окажется близкой к нулю. Например, сначала нанять оператора, а потом думать, чем бы его занять. Еще база не собрана или нет предложения, скрипт интуитивный и неполный, оператор звонит и выдает что-то вроде: «Не хотите ли с нами посотрудничать?». Такое не работает. Совсем.

Слабое предложение или его отсутствие

Даже если вся система настроена в нужном порядке, но предложение слабое или его вовсе нет, холодный обзвон пройдет вхолостую. ПВИ – ключевой компонент в скрипте, если клиенты не заинтересуются, согласий будет мало.

Нецелевая база контактов

Предложение правильное, все собрано в нужном порядке, но звоним не по той базе – конверсия неизбежно будет низкой. Такая ошибка встречается часто даже в профессиональ-

ных колл-центрах. Может быть замечательное предложение, идеальный скрипт, оператор с прекрасным голосом, но, если аудитория выбрана неверно, результата не будет.

Неправильный оператор

Идеальный оператор обладает грамотной речью и красивым голосом, не заикается, не делает лишних пауз. Старайтесь не допускать в колл-центре режима информационного табло: «Мне вопросы задают, я отвечаю. Не задают – не отвечаю». Оператор должен быть приветливым, придерживаться сценария диалога, вовремя задавать вопросы и держать инициативу, помогая клиенту согласиться на ваше предложение.

Не отслеживается статистика

В CRM можно в режиме реального времени видеть статистику обзвона в целом и по каждому оператору отдельно. Важно делать это регулярно, а не раз конце месяца, так как любую ошибку лучше устранить в начале, не дожидаясь серьезных последствий. На первых этапах контролируйте все самостоятельно. Позже, когда поймете, что обзвон работает хорошо, нанимайте супервизора и делегируйте ему управление колл-центром.

Ключевой показатель, за которым нужно постоянно следить, – средняя стоимость лида (согласия) и как она соотносится с общей прибылью от обзвона.

Есть ряд необходимых расходов на работу колл-центра:

– зарплата операторам;

– абонентская плата за телефонию и CRM;

– расходы на формирование базы контактов (трата личного времени, зарплата соответствующему сотруднику, покупка базы – на ваше усмотрение).

Чтобы определить среднюю стоимость лида, нужно сложить все расходы и поделить на количество согласий, добытых колл-центром за определенное время. Получившаяся сумма – это стоимость одного лида. Далее нужно посчитать соотношение полученной цифры с затратами на обзвон.

Пример:

Колл-центр работал пять дней и добыл 10 согласий. Из которых получилась 1 продажа. На работу колл-центра потратили 5 000 рублей. Клиент купил продукт, который стоит 1 000 рублей. Получается: 500 рублей – стоимость одного согласия, 5 000 рублей – стоимость 1 клиента, который принес в компанию1 000 рублей. Чистый убыток – 4 000 рублей.

Поэтому нужно постоянно считать среднюю стоимость лида и то, как она соотносится с той прибылью, которую принесут эти клиенты. Если все хорошо и математика сходится, то можно работать дальше.

Контроль качества и система мотивации

Работу колл-центра необходимо контролировать. На первом этапе этим может заниматься руководитель, особенно в период запуска обзвона. В дальнейшем лучше делегировать управление.

Руководитель – человек, который ведет команду и создает новые задачи. Контроль работы колл-центра со временем станет рутиной, от чего нужно избавляться каждому руководителю, чтобы освобождать пространство для новых решений.

Когда колл-центр растет, и количество операторов увеличивается, необходимо синхронизировать их работу, контролировать все показатели и оперативно реагировать, если что-то пошло не так. Человека, который выполняет эти задачи, обычно называют руководителем. Но я не согласен. Формулировки имеют большое значение, давайте глубже раскроем это понятие.

Ошибочно считать руководителями всех, кто сверху. Мы привыкли к тому, что руководитель должен контролировать людей, следить, чтобы все работали. Правда в термин «контроль» мы не всегда вкладываем точный смысл. С английского слово «control» переводится как «управлять». Управлять – значит оказывать какое-то обдуманное воздействие,

менять привычные алгоритмы и принимать решения, чтобы процесс двигался в нужном нам направлении.

Когда у вас есть настроенная система, вам не нужен такой человек. Потому что он неминуемо разрушит систему, пытаясь ее изменить и направить в какое-то новое русло. Он будет пытаться ее развивать, тем самым ломая уже сложившийся ход ее работы.

Для работающей системы вам нужен человек, который будет хранителем ее состояния. Ему не нужно принимать решений и менять алгоритм ее работы. Ему не нужно ее развивать. Ему нужно как раз обратное – чтобы она стабильно работала с теми же показателями, что вчера, позавчера и месяц назад.

Для этого он должен следить, чтобы все операторы выходили на линию вовремя и соблюдали регламенты, а показатели колл-центра были в пределах нормы: конверсия, количество звонков и согласий.

Руководить и проводить надзор (надзирать) – две совершенно разные функции. Как корабль назовешь, так он и поплывет.

Итак, мы определились, что нам нужен своего рода смотритель, а не руководитель. На языке бизнеса такой человек называется супервизором – специалистом по контролю качества. Супервизор не над операторами, а рядом с ними, его задача заключается не в том, чтобы пинать операторов и давать им различные указания. А чтобы отслеживать показа-

тели, по которым они работают, и когда выходят на линию. Если оператор опоздал, нужно связаться с ним и узнать, что случилось, чтобы разобраться в ситуации и помочь сотруднику вернуться к работе. В случае, когда сотрудник внезапно прекратил обзвон, задача супервизора – оперативно поставить на линию другого сотрудника. Для супервизора колл-центр – это механизм, отлаженная система, где все элементы работают четко и слаженно, а когда что-то сломалось, нужно сразу починить.

Работу супервизора можно сравнить с контролером, который стоит у панели показателей работы сложного механизма. Если показатели в норме, все стрелочки на своих местах, нужные лампочки горят, ненужные не горят, то пусть супервизор сидит и занимается своими делами. Если какие-то показатели начали отклоняться в сторону, он находит причину поломки и устраняет ее. Задача супервизора заключается в том, чтобы сохранять заложенные в систему показатели работы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.