**Министерство образования Красноярского края**

краевое государственное бюджетное

профессиональное образовательное учреждение

«Красноярский аграрный техникум»

|  |  |
| --- | --- |
| Рассмотрено:  на цикловой комиссии  экономико-правовых дисциплин  Протокол №\_\_\_\_\_\_  от «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_г.  Председатель комиссии  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С.И. Путинцев | «Утверждаю»  Зам.директора по УР  Красноярского аграрного техникума  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Т.М. Тимофеева  «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2015г. |
|  |  |

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ПМ.01 Реализация различных технологий розничных продаж в страховании

МДК.01.02. Прямые продажи страховых продуктов (по отраслям)

По теме 2.4. Контакт-центр страховой компании.

для специальности «Страховое дело (по отраслям)»

Путинцева Л.Ю.

Красноярск, 2015г.

Аннотация

Пособие предназначено для обучающихся по специальности «Страховое дело (по отраслям)» и преподавателей ПМ 01. «Реализация различных технологий розничных продаж в страховании». В пособии рассмотрены задачи контакт-центров, способы их организации, ИТ-обеспечение и требования к персоналу контакт-центра страховой компании, особенности управления персоналом контакт-центра в процессе текущей деятельности. Пособие содержит методические материалы, необходимые для практических занятий по данной теме, вопросы для контроля, список литературы и интернет-ресурсов.

Пояснительная записка

Содержание составлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта, способствует овладению обучающимися

- профессиональными компетенциями:

ПК 1.5. Реализовывать технологии прямых офисных продаж.

ПК 1.8. Реализовывать технологии телефонных продаж.

- умением организовывать работу контакт-центра страховой компании и оценивать основные показатели его работы;

- знаниями о предназначении, составе и организации работы с базой данных клиентов, ИТ-обеспечением и требованиями к персоналу контакт-центра страховой компании; особенностях управления персоналом контакт-центра в процессе текущей деятельности; продажах страховых услуг по телефону действующим и новым клиентам; аутсорсинге контакт-центра;

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование темы** | **Содержание учебного материала, практические занятия, самостоятельная работа обучающихся** | | **Количество часов** |
| Тема 2.4. Контакт-центр страховой компании. | **Содержание** | | **20** |
| 1 | Назначение контакт-центров, их задачи, возможности, способы организации. | 6 |
| 2 | ИТ-обеспечение и требования к персоналу контакт-центра страховой компании. Особенности управления персоналом контакт-центра в процессе текущей деятельности. |
| 3 | Аутсорсинг контакт-центра. |
| **Практические работы:**  Проектирование собственного контакт-центра для организации взаимодействия с клиентами.  Выбор модели аутсорсинга для организации системы обслуживания клиентов.  Организация работы контакт-центра и оценка основных показателей его работы. | | 6 |
| **Самостоятельная работа**  Работа с опорным конспектом и специальной литературой, интернет-ресурсами. | | 8 |

**Тематический план**

ОГЛАВЛЕНИЕ

[Введение 5](#_Toc437338654)

[1. Место контакт-центров в бизнес-процессе компании 6](#_Toc437338655)

[2. Задачи, решаемые с помощью контакт-центров 10](#_Toc437338656)

[3. Способы организации контакт-центров. Аутсорсинг. 13](#_Toc437338657)

[4. Виды оборудования и персонал контакт-центра. 24](#_Toc437338658)

[4.1. Оборудование и функциональные отделы контакт-центра 24](#_Toc437338659)

[4.2. Управление персоналом контакт-центра 27](#_Toc437338660)

[5. Контролируемые параметры работы контакт-центра 36](#_Toc437338661)

[6. Описание услуг по обработке исходящих звонков 43](#_Toc437338662)

[7. Этапы создания контакт-центра компании. 51](#_Toc437338663)

[Приложение а 56](#_Toc437338664)

[Контрольные вопросы по теме 59](#_Toc437338665)

[Литература и интернет-ресурсы 60](#_Toc437338666)

# ВВЕДЕНИЕ

Отсутствие четкой формулировки, что именно является call-центром, создает ситуацию, в которой сложно назвать точку отсчета истории центров обработки вызовов. Специалисты называют разные даты, разброс которых может колебаться в пределах нескольких лет. Анализ нескольких источников позволяет предположить, что за точку отсчета истории call-центров следует принимать конец 60-х — начало 70-х гг.

Call-центры — один из видов телефонных технологий, которые в Америке, в отличие от России, развивались довольно бурно. В итоге в США, например, сама процедура телефонного общения выглядит по-другому. В частности, в подавляющем большинстве случаев трубку берет не «живой» человек, как это принято у нас, а автоответчик, с которым в России разговаривать как-то не принято. С развитием компьютерных технологий у разработчиков call-центров появилась заманчивая идея: придать существующим телефонным системам некий интеллект, связав их с базами данных, с информационными системами. Таким образом, появились попытки автоматизации практически любого телефонного общения. Особенно успешной представлялась реализация этих идей в сфере бизнеса: стандартное общение, определенный набор типов обращений. Очевидно, что существенную часть бизнес-контактов можно типологизировать и внести в них некоторую интерактивность.

Исторически первые call-центры предполагали один единственный выбор: тебе позвонили — ты ответил. Затем у них появилась еще одна компонента: сбор информации о внешнем мире. Точка зрения изменилась: бизнес стал рассматривать потребителя не как «пустую болванку», в которую нужно что-то вложить, а как средство изучения рынка, собственного бизнеса, отношения людей к бизнесу, отношения бизнеса к людям.

Самое значимое событие для рынка call-центров — введение ОСАГО, что вызвало острую потребность компаний, торгующих полисами, наладить телефонное обслуживание миллионов новых клиентов. Все более востребованы в настоящее время услуги аутсорсинга call-центров и развертывания собственных корпоративных call-центров.

# 1. МЕСТО КОНТАКТ-ЦЕНТРОВ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЕ КОМПАНИИ

По мере усиления конкуренции у компаний остается все меньше возможностей для маневра в области снижения цен на продукты и услуги. По этой причине компании уделяют большее значение качественному обслуживанию своих заказчиков, как уже существующих, так и потенциальных. Немаловажной частью процесса обслуживания являются ответы на обращения клиентов: телефонные звонки, факсы, обращения по электронной почте или через Интернет. Обслуживание вызовов является «лицом компании», поскольку по качеству обслуживания вызовов заказчик может делать выводы о том, насколько корректно компания будет обслуживать его запросы в рамках дальнейшей совместной работы.

Таким образом, компании вынуждены искать решения, позволяющие эффективно организовать обслуживание заказчиков. Создание Центра обработки вызовов/Контакт- центра в таких случаях является одним из наиболее распространенных и продуктивных способов, повышения качества обслуживания.

«Ваш звонок для нас очень важен, пожалуйста, оставайтесь на линии!», — не зря в цивилизованных компаниях это сообщение стало нормой. Собственно говоря, call-центры и предназначены для того, чтобы повысить эффективность бизнеса за счет увеличения скорости и качества обслуживания информационных запросов клиентов. Кроме того, call-центры (они же — операторские центры, центры обработки вызовов **ЦОВ**) позволяют оптимизировать работу собственных сотрудников, проводить различные маркетинговые исследования и пр.

К сожалению, в настоящее время не существуют четкого определения call-центра. Определение call-центра меняется в зависимости от нашего представления о нем. Однако назначение ЦОВ остается неизменным до тех пор, пока потребитель рассматривает свое обращение как одну из наиболее важных составляющих своей деятельности. Call-центр, **контакт-центр** или центр обслуживания вызовов используют приблизительно одинаковые принципы удовлетворения информационных потребностей клиента в реальном (или почти реальном) времени.

**Определение call-центра** может иметь, например, следующую формулировку: это совокупность аппаратных и программных средств и алгоритмов, предназначенных для регистрации заявок пользователей (поступающих по телефону или с помощью других средств связи — радио, пейджинговая связь и т.д.), их маршрутизации, контроля решения задач и выдачи результирующей информации пользователю.

На самом деле call-центр состоит не только из «железа» и «софта» — технических средств для интеллектуальной маршрутизации входящих вызовов, — но и сотрудников: операторов и менеджеров. Очевидно, что эффективность работы операторского центра во многом определяется человеческим фактором — профессионализм операторов и руководителей стоит не на последнем месте. Более того, в современном мире call-центр является неотъемлемой частью бизнеса, интегрирован в него и, по сути, меняет представления о том, как нужно вести дела.

Если быть проще: ЦОВ — это прием и обработка звонков/заявок по заданному сценарию с последующим предоставлением данных для дальнейшей обработки (от статистики по приему звонков\заявок, качества их обработки до продажи услуг или товаров по телефону).

**Контакт-центр** – это следующая эволюционная ступень технологий качественного и эффективного обслуживания клиентов. Контакт-центр наилучшим образом использует имеющиеся у компании ресурсы (сотрудники компании, линии связи, оборудование и программное обеспечение) с целью обслуживания вызовов Клиентов. В отличие от Центра обработки вызовов предыдущего поколения/call-центров, современный Контакт- центр, помимо обслуживания традиционных телефонных вызовов, с тем же качеством обеспечивает обслуживание и Интернет-вызовов, таких как письма электронной почты, sms-сообщения, Web-вызовы и другое. Хотя, это не сильно востребовано в настоящее время в российской действительности (подавляющее большинство вызовов приходит через телефон), в дальнейшем мы будем использовать именно термин контакт-центр, чтобы быть не отрываться от современных тенденций.

Первыми начинают внедрение подобных решений компании, обслуживающие большое количество клиентов, и, соответственно, принимающие большое количество клиентских обращений: операторы услуг связи, **страховые компании**, банковские структуры и крупные торговые фирмы.

Современный контакт-центр (КЦ) в страховой компании обеспечивает поддержку всех ее подразделений и функций. До недавнего времени роль самого КЦ и, тем более, ресурсов, необходимых для его полноценной и бесперебойной работы, недооценивалась российскими страховщиками. Смещение стратегических приоритетов компании к повышению качества клиентского сервиса и поддержанию лояльности страхователей расширяет перечень функций, выполняемых КЦ.

Исторически роль КЦ в страховой компании была ограничена двумя основными функциями: ресепшн, т.е. прием всех телефонных звонков и их переключение на нужного абонента; нотификация убытков, иными словами, прием заявлений страхователей о наступлении страховых случаев через телефонный звонок. Со временем логичным дополнением к этим функциям стало предоставление справочно-информационной поддержки клиентам, реже агентам и партнерам.

Сегодня КЦ передовых страховых компаний также выполняют функции маркетинга и продаж, что превращает КЦ из обслуживающего подразделения в самостоятельную бизнес-единицу с выделенным планом продаж и бюджетом. С помощью КЦ можно привлекать новых клиентов, а также проводить кросспродажи и пролонгации договоров с существующими страхователями.

Как правило, минимальные издержки, связанные с развитием и поддержкой сети продаж, возможны для двух каналов – web-сайт и КЦ. Практика показывает, что на российском страховом рынке доля web-продаж существенно ниже по сравнению с аналогичным показателем КЦ. Значительная часть страхователей предпочитает выяснять детали и оформлять покупку полиса через КЦ. Для клиентов – физических лиц возможен полный цикл продаж через КЦ, который состоит из 3 основных этапов.

Первичный контакт. Основная задача данного этапа – обеспечить достаточное количество контактов операторов КЦ с потенциальными клиентами.

Котировка. Стоит заметить, что функции котировки могут быть переданы в КЦ только по страховым продуктам, расчет стоимости которых четко алгоритмизирован и автоматизирован. Прежде всего, речь идет о «коробочных» вариантах продуктов, для которых расчет стоимости сводится к заполнению набора полей в электронном калькуляторе.

Завершение продажи – доставка полиса. В случае получения согласия клиента на приобретение страхового продукта он получает приглашение приехать в офис страховой компании, при этом до 30% клиентов не доезжают до офиса страховщика по причине наличия более приоритетных дел и/или более близкого и удобного местоположения офиса конкурентов. Таким образом, необходимой составляющей инфраструктуры продаж через КЦ становится подразделение, осуществляющее доставку документов и проведение других сопутствующих операций в место и время, удобные для клиента.

В дополнение к продажам полисов физическим лицам КЦ может заниматься привлечением корпоративных клиентов, когда его роль состоит в выявлении потенциального интереса к продуктам компании и получении контактной информации о лицах, принимающих решение об их приобретении (телемаркетинг). Полученная информация затем передается в подразделение корпоративных продаж. Это позволяет высвободить ресурсы более высокооплачиваемых сотрудников департамента корпоративных продаж, сняв с них обязанность по совершению «холодных» звонков. Для достижения максимальной эффективности телемаркетинговых кампаний через КЦ рекомендуется четко придерживаться нескольких правил, а именно:

1) произвести первичную оценку экономической оправданности запуска такого функционала в КЦ;

2) четко структурировать по заданным критериям всю информацию, передаваемую из КЦ в продающие подразделения;

3) контролировать вручную или при помощи специализированного программного обеспечения факты приема и получения информации из КЦ;

4) закрепить операторов КЦ, ответственных за проведение телемаркетинговых кампаний за определенными продавцами.

# 2. ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ С ПОМОЩЬЮ КОНТАКТ-ЦЕНТРОВ

Для определения задачи контакт-центра часто используется формулировка: «улучшение обслуживания заказчиков путем использования call-центра», которая слишком размыта и нуждается в некоторой расшифровке. К наиболее важным задачам call-центров можно отнести следующее:

1. Правильно принимать и обрабатывать поток входящих вызовов:
   * функции call-центра позволяют сразу направить вызов тому оператору, который наилучшим образом на него ответит. Это позволяет избежать перевода вызова от оператора к оператору, «зависание» вызова в нескольких очередях и т.д. Таким образом, экономится время как клиента, так и сотрудников call-центра;
   * система интерактивного речевого взаимодействия (IVR) позволяет автоматизировать рутинные процедуры, на которые раньше тратилось время операторов (пример: предоставление в автоматическом режиме справочной информации о компании, получение клиентом собственного текущего баланса и т.д.). Согласно статистике, процент вызовов, обработанных IVR, может достигать 65 -70% от общего количества вызовов, что позволяет сильно экономить операторские ресурсы, направляя их на решение более сложных задач;
   * сообщение клиенту при постановке его в очередь на обслуживание о том, сколько времени ему придется ждать ответа оператора. Статистика показывает, что клиенты, получившие данную информацию, ожидают в 1,5 -2 раза дольше, чем клиенты, которым данную информацию не сообщили. В результате уменьшается количество необслуженных вызовов;
   * повышается дисциплинированность операторов благодаря наличию средств слежения за их работой в реальном режиме времени, а также благодаря детализированной статистике их работы за определенный промежуток времени (день, неделю и т.д.). Более того, имеется ряд функций, автоматически ставящих в известность администратора, если оператор совершает недопустимые действия: задержался на перерыве, не отвечает на вызов, слишком долго обслуживает вызов и т.д.;
   * получение оператором информации о клиенте (а возможно, и о причине вызова) одновременно с приходом звонка на рабочее место оператора позволяет значительно сократить продолжительность обслуживания каждого вызова, увеличив тем самым количество вызовов, которые оператор обслуживает в течение рабочей смены.
2. Управление работой call-центра в реальном режиме времени, что позволяет оперативно реагировать на изменение потоков вызовов и обслуживать их оптимальным количеством ресурсов. Например, при резко возрастающем потоке вызовов в одну группу операторов (такое может произойти, если у оператора связи возникли проблемы в сети) администратор call-центра может добавить в эту группу операторов из другой группы, которая в данный момент более свободна, и таким образом сбалансировать нагрузку и выдержать высокое качество обслуживания клиентов. Возможность мгновенно реагировать на изменение условий работы call-центра является функцией, позволяющей гарантировать обслуживание клиентов оптимальным образом.
3. Оценка эффективности вложений в call-центр производится благодаря наличию большого количества детальной статистической информации о работе оператора, группы операторов, загруженности соединительных линий, всего call-центра в целом. Такая статистика позволяет делать выводы о том, насколько улучшается обслуживание клиентов при внедрении новых функций call-центра, увеличении количества операторов и т.д. Необходимо заметить, что call-центр представляет собой «живой организм», изменяющийся и развивающийся вместе с развитием бизнеса компании. При этом оценка эффективности работы call-центра и отдачи от вложений в него является важнейшим инструментом.

Помимо решения перечисленных выше основных («классических») задач call-центр обладает рядом дополнительных преимуществ:

* контроль качества работы оператора, т.е. качества обслуживания абонентов (прослушивание работы оператора в реальном режиме времени, запись разговоров с целью выявления ошибок при работе оператора и т.д.);
* повышение степени удовлетворенности абонентов за счет быстрой и корректной реакции сотрудников call-центра на их запросы;
* повышение степени удовлетворенности операторов call-центра за счет грамотной организации их рабочих мест, автоматизации или упрощения рутинных процедур и т.д.;
* экономия людских ресурсов и других затрат, т.к. call-центр позволяет обслуживать аналогичное количество вызовов меньшим количеством агентов;
* уменьшение количества необслуженных вызовов и контроль этого количества (в случае использования call-центра в службе платных справок данное свойство позволяет увеличить доходы от этой службы).

Хороший операторский центр помимо обработки входящих вызовов способен обслуживать исходящие. Такая необходимость возникает при проведении социологических и иных опросов населения или, например, для организации поддержки прямых продаж и обслуживания постоянных клиентов.

# 3. СПОСОБЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТАКТ-ЦЕНТРОВ. АУТСОРСИНГ.

Когда перед компанией возникает задача организации системы обслуживании клиентов по дистанционным каналам коммуникаций, в том числе по телефону, компания оказывается перед выбором: строить ли собственный контактный центр или передать процессы обслуживания клиентов на аутсорсинг, частично или полностью.

Аутсорсинг, как альтернативная модель организации контактных центров, начал развиваться в США еще в 80-е годы и сегодня все большая доля компаний, как в мире, так и в России, отдают предпочтение аутсорсингу, нежели традиционной модели: построению собственного контактного центра.

**Аутсо́рсинг** (от [англ.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *outsourcing*: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса или «заключение договора подряда с внешними компаниями») — передача организацией на основании [договора](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80) определённых [бизнес-процессов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81) или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

Иными словами, аутсорсинг — это передача сторонней компании различных элементов деятельности, которая ранее осуществлялась в рамках данной компании.

В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).

Наличие [бизнес-процесса](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81) является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение [бухгалтерского учёта](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%83%D1%87%D1%91%D1%82), обеспечение функционирования [офиса](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%84%D0%B8%D1%81), переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.

Любая не основная функции в настоящее время может быть передана специализированным компаниям: управление кадрами, логистика, бухгалтерия и даже сборочное производство. Но на аутсорсинг не передаются те функции, в которых предполагаются инновации.

Аутсорсинг может приносить компании значительные и многочисленные  ***преимущества:***

* сокращение объемов инвестиций в не основные фонды;
* сосредоточение на основной деятельности;
* снижение расходов на создание и поддержку рабочих мест;
* отсутствие зависимости от болезней или увольнения работников;
* использование высоко квалифицированных специалистов с обширным опытом работы, наем которых был бы слишком дорогим или не рациональным;
* использование богатого опыта компании, предоставляющей услуги в области работ для других компаний, то есть возможность для организации учиться у своего поставщика услуг;
* гибкая реакция на изменения на рынке и внутри компании (реорганизации, реструктуризации, слияния, поглощения);
* повышение прибыльности бизнеса, так как аутсорсинг снижает издержки обслуживания бизнес-процессов;
* внедрение передовых технологий через специализированную аутсорсинговую компанию;
* повышение конкурентоспособности компании, пользующейся услугами аутсорсера.

Фактором привлекательности аутсорсинга является то, что внешний поставщик услуг способен обеспечить экономию затрат, более высокий уровень услуг за счет специализации, более дешевой рабочей силы или эффекта масштаба. Однако, аутсорсинг – это значительно больше, чем еще один способ сокращения затрат и повышения эффективности производства (см. Рисунок 1.). Используя услуги фирм-профессионалов, компании могут направить свои собственные ресурсы в наиболее доходные направления деятельности.

Повышение прибыльности бизнеса

**АУТСОРСИНГ**

Передовые технологии

Повышение качества

Рост бизнеса

Снижение издержек

Улучшение управляемости

Концентрация на основном бизнесе

Использование чужого опыта

Рисунок 1. Основные преимущества аутсорсинга

Модели аутсорсинга бывают разными (см. Рисунок 2.). Можно отдать на сторону IT-составляющую своего контактного центра, взять в аренду оборудование и программное обеспечение с IT-поддержкой, в то время как персонал и бизнес-процессы будут обеспечиваться за счет собственных ресурсов. В этом случае, это будет **Хостинг**. Либо можно передать на аутсорсинг персонал, привлекая к обслуживанию подготовленный персонал сторонней организации, или произвести **Out-staffing**. Еще вариант: можно привлекать сторонние организации к выполнению отдельных бизнес-процессов компании, например, к найму и обучению персонала, системному администрированию и технической поддержке. За рубежом этот вид аутсорсинга получил название **Business process outsourcing (BPO)**. Ну и наконец, можно передать все составляющие контактного центра на аутсорсинг, то есть использовать модель полного **Аутсорсинга**, когда самим остается только контролировать качественные параметры обслуживания и осуществлять координацию работы аутсорсингового контактного центра (АКЦ).

Традиционная модель Альтернативные модели

**Внутренний КЦ** – свои IT-инфраструктура, персонал и бизнес-процессы

**Аутсорсинг КЦ** – аутсорсинг IT-инфраструктуры, персонала и бизнес-процессов КЦ

**Хостинг КЦ –** аутсорсинг IT-инфраструктуры КЦ: готовых решений и IT-поддержки

**Out-staffing** – аутсорсинг персонала

**Business process outsourcing (BPO) –** аутсорсинг бизнес-процессов

Рисунок 2. Модели организации КЦ

Наиболее актуальными моделями организации КЦ на сегодняшний день являются собственный КЦ, аутсорсинг и хостинг. Причем хостинг по темпам развития становится сегодня самым динамично развивающимся направлением в КЦ.

Выбор модели организации зависит от многих факторов, среди которых и размер бизнеса, и темпы роста бизнеса, и требования к компетенции персонала и уровню его ответственности при принятии решений и др. В таблице 1 приведен сравнительный анализ характеристик компаний, для которых предпочтителен тот или иной вариант организации КЦ.

Таблица 1. – Характеристики пользователей моделей КЦ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Хостинг** | **Аутсорсинг** | **Внутренний КЦ** |
| Малый и средний бизнес | Бизнес любого масштаба | Крупный бизнес |
| Быстрорастущий бизнес | Бизнес любой скорости роста | Стабильно растущий бизнес |
| Высокие требования к компетенции и уровню ответственности персонала | Невысокие требования к компетенции и уровню ответственности персонала | Высокие требования к компетенции и уровню ответственности персонала |
| Неоднородные процессы сервиса | Простые процессы сервиса | Сложные процессы сервиса |
| Неравномерный уровень нагрузки | Предсказуемый уровень нагрузки | Контролируемый уровень нагрузки |
| Средние требования к IT-комплексу | Низкие требования к IT- комплексу | Высокие требования к IT-комплексу |
| Неравномерная маркетинговая активность | Высокая маркетинговая активность | Умеренная маркетинговая активность |
| Распределенная структура обслуживания | Централизованная структура обслуживания | Централизованная структура обслуживания |
| Использование вынесенных агентов |  | Высокие требования к защите информации |

Хостинг предпочтителен для компаний малого и среднего бизнеса, так как организация собственного контактного центра для таких компаний чаще всего не эффективна в связи с дороговизной даже относительно небольших решений и их малой и неравномерной загрузкой. Аутсорсинг же привлекателен как для компаний малых, так и больших, поскольку малые компании извлекают пользу из аутсорсинга в виде получаемого опыта и оптимизации процессов обслуживания благодаря отработанным схемам АКЦ. Крупные же компании извлекают выгоду за счет передачи на аутсорсинг тех процессов, в которых аутсорсинг эффективнее: это массовые высоко стандартизированные процессы, как правило, не требующие особой компетенции от обслуживающего персонала.

Если бизнес является быстрорастущим, то предпочтителен хостинг, который позволяет быстро расширяться за счет увеличения количества арендуемых у хостинг-провайдера лицензий. При этом сроки измеряются днями, но не месяцами, как в случае с собственным контактным центром. А если деловая активность к тому же носит неравномерный характер, то хостинг позволяет также быстро уменьшить количество используемых лицензий и, соответственно, снизить затраты, что повышает эффективность деятельности. Произвести то же самое с собственным контактным центром проблематично: если нагрузка на контактный центр резко падает, то значительная часть мощностей КЦ просто простаивает. Однако если у компании наблюдается неравномерность в нагрузке, но отработаны инструменты управления нагрузкой, которые позволяют поддерживать эффективность на высоком уровне, например, упрощение процессов обслуживания в периоды непредсказуемых всплесков нагрузки, то компании эффективно иметь собственный КЦ.

Если при обслуживании клиентов используется большое количество взаимосвязанных информационных систем и баз данных, необходима высокая степень интеграции систем, использование которых к тому же связано с высокими требованиями к информационной безопасности, то в этом случае предпочтительнее собственный КЦ.

Идеальным вариантом для географически распределенных структур является хостинг, поскольку построенные на IP хостируемые решения, а также их возможность администрирования на уровне площадки, позволяют, во-первых, обеспечить быструю инсталляцию и тиражирование, во-вторых, гибкость в управлении КЦ на уровне каждой из площадок, их индивидуальную настройку на местах, а в-третьих, низкие затраты на эксплуатацию решения, поскольку звонки обрабатываются в пределах региона, что исключает затраты на междугороднюю связь и на каналы связи, поскольку, несмотря на удаленность центрального сервера, хостинг не подразумевает эскалацию вызовов для обработки в центр, а только передачу данных сигнализации.

Аутсорсинг хорош, когда маркетинговая активность компании стабильно очень высока, компания регулярно проводит рекламные и маркетинговые кампании, неотъемлемой составляющей которых являются горячие линии, опросы, актуализация баз данных, продажи по телефону, то есть функции, в качестве и эффективности исполнения которых равных АКЦ нет.

Если больше 50% свойственных компании характеристик располагается в одном из столбцов приведенной таблицы, то можно рекомендовать компании использовать именно тот вариант организации КЦ, который указан в заголовке столбца.

Поскольку отраслевая принадлежность компании в большей степени определяет характеристики деятельности компании, то можно оценить и востребованность той или иной модели организации КЦ для компаний различных отраслей (см. таблица 2).

Таблица 2. – Востребованность моделей КЦ по отраслям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Хостинг | Аутсорсинг | Внутренний КЦ |
| Страхование | \*\*\* | \* | \*\* |
| Банки | \* | \*\* | \*\*\* |
| Транспорт/Туризм | \*\*\* | \* | \*\* |
| Реклама/СМИ | \*\* | \*\*\* | \* |
| Здравоохранение | \*\*\* | \* | \*\* |
| Госструктуры | \*\*\* | \* | \*\*\* |

\* - Потребность ниже, чем в среднем по рынку

\*\* - Потребность соответствует средней на рынке

\*\*\* - Потребность выше, чем в среднем по рынку

Транспортные и туристические компании тяготеют к созданию собственных и хостингу контактных центров, ввиду необходимости наличия у обслуживающего персонала глубоких специфических знаний об услугах и использования при обслуживании клиентов специальных информационных систем с высокой степенью интеграции. Если же сравнивать два предпочтительных варианта организации КЦ для компаний данной отрасли, то хостинг представляется более эффективным, поскольку транспортные и туристические компании, как правило, имеют широко распределенную филиальную сеть, оснащение которой инструментами обработки вызовов намного выгоднее с помощью хостируемых решений.

По этой же причине, большая филиальная сеть и, более того, потребность в привязке знаний и действий обслуживающего персонала к местности, хостинг становится наиболее выгодным вариантом и для страховых компаний.

Большая связь контактного центра с back-офисными структурами делает привлекательным хостинг для организаций здравоохранения и государственных служб благодаря его способности быстрого и бюджетного оснащения вынесенных рабочих мест (в том числе мобильных агентов) при сохранении возможности их унифицированного администрирования и организации документооборота.

Тяготение банковских структур к организации собственных контактных центров обусловлено высокими требованиями к информационной безопасности и высокой степенью интеграции систем контактного центра с банковскими системами и базами данных, что создает определенные препятствия на пути использования хостируемых решений и делает проблематичным передачу обслуживания существующих клиентов банков на аутсорсинг. Хочется отметить, что данные препятствия и проблемы устраняются, верное тому доказательство - активное использование услуг аутсорсинговых контактных центров банковскими структурами за рубежом. Россия пока находится на пути приобщения к использования международного опыта. Пока же российские банки привлекают аутсорсинговые контактные центры к работе с потенциальными клиентами.

Телекоммуникационные компании - это, как правило, крупные, стабильно растущие компании с централизованной структурой обслуживания с отлаженными сервисными процессами и контролируемой нагрузкой, поэтому данные компании выбирают собственные контактные центры. Хотя за рубежом доля аутсорсинга в телекоммуникационном секторе выше, чем в среднем на рынке. В России же телекоммуникационные компании привлекают аутсорсинговые контактные центры для привлечения потенциальных клиентов (продажи), для опросов и поддержки рекламных кампаний. Сегмент Интернет-провайдеров в телекоммуникационном секторе благодаря тому, что темпы роста данного сегмента намного выше, чем в среднем по сектору, прибегает к услугам аутсорсеров намного чаще, нежели другие компании, в том числе и для полного аутсорсинга процессов обслуживания, как потенциальных, так и существующих клиентов.

Аутсорсинг наиболее привлекателен для компаний, работающих в сфере розничного бизнеса, для которых свойственна высокая маркетинговая активность (программы лояльности), относительно невысокие требования к компетенции персонала, стандартизированные процессы сервиса и невысокие требования к информационным системам и степени их интеграции. Для тех же розничных компаний, которые имеют широко распределенную филиальную сеть, наиболее приемлемым вариантом может стать хостинг.

Также аутсорсинг актуален для компаний IT-сектора с их высоко стандартизированными процедурами обслуживания, стандартными требованиями к обслуживающему персоналу, предсказуемой нагрузкой и тяготением данных компаний во всем мире к передаче не ключевых функций компании на аутсорсинг. Поскольку основная масса IT-компаний в России - это представительства зарубежных производителей IT-решений, то и в России доля аутсорсинга у данных компаний велика.

**Причины обращения к аутсорсингу**

Существуют три основные причины почему компании обращаются к услугам аутсорсинговых call-центров:

1. Заказчику необходимо выполнить определенный объем работ по обработке телефонных звонков, но он не может это сделать самостоятельно, т.к. нет соответствующего оборудования, людей, работа носит временный характер или играет вспомогательную роль для основного бизнеса.

2. Заказчик располагает собственным In-house call-центром, но новый вид работ не вписывается или может серьезно изменить технологическую карту бизнес-процесса компании для которого используется собственный Сall центр.

3. Заказчик осмысленно переносит все бизнес-процессы не связанные со своей ключевой компетенцией во внешние компании (в т.ч. аутсорсингового call-центра), а сам концентрируется на контроле и управлении качеством производства основного продукта.

**Себестоимость для call-центра**

Стоимость любого проекта для аутсорсинг call-центра складывается из себестоимости по конкретным проектам и из операционных расходов.

Себестоимость по проектам

• зарплаты операторов

• зарплаты супервизоров

• премиальный фонд по проекту

• стоимости телефонного трафика

Операционные расходы – это постоянные расходы call-центра, которые разделяются между всеми проектами. В операционные расходы входит:

• зарплата менеджеров и технического персонала

• аренда помещений

• аренда каналов связи

• рекламный бюджет

• налоги

• хозяйственные расходы

Поступления от Заказчика покрывают себестоимость проекта и часть операционных расходов. Разница между поступлениями и расходами по проекту составляет прибыль аутсорсингового call-центра.

Таким образом, если у Вас есть возможность посадить несколько человек на простаивающие телефонные аппараты, то по умолчанию они будут обходиться дешевле, чем работа аутсорсингового call-центра, у которого помимо расходов на персонал есть ещё другие траты. Другой вопрос в том, чтобы сравнивать расходы на зарплату операторов некорректно.

**Описание услуг по интеграции бизнеса call-центра и компании**

Вопросы возникают в первую очередь по интеграции аутсорсингового call-центра. Аутсорсинговый call-центр может быть встроен в бизнес-процесс Заказчика либо как внешнее по отношению к компании подразделение по работе с клиентами, либо в качестве "co-sourcing'ового" call-центра, принимая на себя только пиковую нагрузку, после того как собственный call-центр компании заполнен звонками до предела. Оба этих варианта возможны только в случае подробной формализации бизнес-процесса обработки звонков (и критериев оценки его качества) и стыков этого процесса с другими подразделениями Заказчика. В противном случае аутсорсинговый call-центр автоматически становится «крайним» во время практически неизбежных трений между подразделениями Заказчика и такие взаимоотношения прервутся к крайнему неудовольствию обеих сторон.

С технической стороны такая работа («постоянный режим») отличается от разовых заказов тем, что результаты работы по обслуживанию клиентов (получение заказа, фиксация претензии и тп.) в режиме on line направляется нужному подразделению. Иными словами call-центр отчитывается о своей работе не по окончании акции (с промежуточными отчетами и информацией о «горячих клиентах»), а постоянно. Т.е. операторы call-центра должны работать в той же системе, что и штатные сотрудники предприятия (это не означает обязательного наличия CRM/ERP системы у Заказчика, это может быть элементарный обмен электронной почтой и заполнение таблиц в Access’e), но «право голоса» у представителя call-центра должно быть таким же, как и в случае, если бы это подразделение было полностью внутренним. Кроме того, важной составляющей успеха работы такой схемы является наличие руководителя call-центра «внутри» компании-Заказчика. Т.е. у аутсорсингового call-центра должен быть один начальник внутри компании-Заказчика, обладающий необходимыми полномочиями для решения вопросов и главной задачей которого в самой компании-Заказчике является обеспечения высокого качества работы call-центра.

Успех организации такой схемы работы зависит и от правильного расчета вознаграждения (компенсация затрат с минимальной рентабельностью + премия при достижении определенных результатов) – тут важно соблюсти баланс интересов обеих сторон. Также бывает полезна (при взаимной договоренности) возможность перехода сотрудников call-центра, обслуживающих конкретную компанию в эту самую компанию (это хорошо мотивирует, например, IT специалистов, работающих операторами второго уровня во время кампаний телепродаж на Заказчиков - компьютерные фирмы).

Когда речь идет о структурной организации In-house call-центра, то здесь прослеживается непосредственная зависимость от конкретных задач данного подразделения в общей структуре компании. In-house call-центр создается для поддержки, автоматизации (снижения издержек) определенных бизнес-процессов компании. Часто основной целью работы этого подразделения на первоначальном этапе является обеспечение доведения поступающего звонка до определенного компетентного сотрудника.

Если естественного встраивания In-house call-центра не происходит, значит, изначально была допущена какая-то стратегическая ошибка. Когда In-house call-центр создается без четкого осознания его места в структуре всей компании, вместо совершенствования общей работы он способен принести лишь убытки и головную боль.

# 4. ВИДЫ ОБОРУДОВАНИЯ И ПЕРСОНАЛ КОНТАКТ-ЦЕНТРА.

## 4.1. Оборудование и функциональные отделы контакт-центра

До недавнего времени на российском рынке господствовало представление об call-центре, как о высокотехнологичной телекоммуникационной услуге. На самом деле на высококонкурентной арене call-центр является мощным и эффективным инструментом продаж и маркетинговым инструментом.

Очень важно профессионально выстроить структуру call-центра, дабы сопоставить функциональные возможности оборудования с реально решаемыми задачами. Т.к. успешно работающий call-центр базируется на трех «слонах»: специализированном оборудовании, персонале и формализованных бизнес процессах.

**Оборудование для контакт-центра.** В настоящее время существуют три основные платформы, используемых для построения Контакт-центров:

• **Решения на базе традиционной телефонии.**

Решения на основе традиционной телефонии не гарантируют полной интеграции с такими средствами общения, как совместная работа в Web, текстовый диалог – чат, электронная почта и видео, то есть все то, что требует современный заказчик. В результате, соответствие Центра обработки вызовов требованиям заказчиков достигается сложными и дорогостоящими путями. Однако, в случае call-центров это вполне жизнеспособные решения.

• **Решения на базе плат компьютерной телефонии.**

Решения на базе плат компьютерной телефонии изначально создавались как решения, расширяющие возможности уже инсталлированных телефонных станций. Поэтому контакт-центры, созданные в такой идеологии, обычно наследуют все ограничения свойственные традиционной телефонии. Существуют и «чистые» решения для call-центров, не использующие телефонные станции и построенные только на базе плат компьютерной телефонии. Однако такие решения ориентированны на создание небольших контакт-центров, с четко сформулированными требованиями по функциональности и агентским телефоном в виде компьютерной программы. Расширение функциональных возможностей такого решения без привлечения разработчиков (или сторонних «программистов») обычно затруднительно или невозможно. В этом разделе ключевым ограничением является «четко сформулированные требования по функциональности», т.к. основной спрос на call-центры в современной России подразумевает именно небольшие, до нескольких десятков операторских мест, решения, а расширение функциональности имеющихся телефонных станций – также скорее рассматривается как «плюс» (не нужно задумываться об интеграции call-центра с «остальным» офисом)

• **Решения на базе IP-телефонии.**

Использование IP-технологий позволяет легко связать телефонный вызов с информацией о нем. Эта связь делает обработку вызовов из разных сред и обеспечивает необходимое качество обслуживания решаемой задачей. Технологии пакетной коммутации позволяют в принципе отказаться от сложного коммутационного ядра, обеспечивающего функции коммутации [каналов], возложив функции коммутации на сеть, за счет использования возможностей протокола IP как универсального транспортного протокола. В системах нового поколения функции коммутации разговорных каналов, сводятся к управлению медиапотоками, то есть к созданию/разрушению медиапотоков между определенными узлами компьютерной сети. Все функциональные возможности реализуются компьютерными серверами приложений, работающими с управляющей информацией, медиапотоками (если необходимо) и взаимодействующими в процессе обслуживания вызова информационными и технологическими базами данных. Каждый из таких серверов отвечает за свой набор услуг (сервер ACD, сервер IVR и т.п.). Таким образом, решаются вопросы внедрения новых функций (дополнительные сервера и приложения), создания распределенных систем (для этого достаточно связать разные офисы одной компьютерной сетью нужной пропускной способности), масштабирования (установка при необходимости дополнительных серверов, работающих в режиме разделения нагрузки), надежности (стандартные программные и аппаратные методы обеспечения бесперебойности функционирования компьютерных систем). Преимущества контакт-центров на базе IP:

- **Независимость размещения**

Ключевым преимуществом Контакт-центра на основе IP является его независимое размещение. Так, вне зависимости от физического местоположения оператора, он может выполнять свою обычную работу (принимать и обрабатывать вызовы) по корпоративной сети LAN. Если службы центра обработки вызовов расположены в разных местах (разных офисах компании), IP Контакт-центр обеспечит интеллектуальную маршрутизацию вызовов независимо от местоположения необходимых ресурсов. С помощью территориально распределенного Контакт-центра компания имеет возможность полнее задействовать своих сотрудников, находящихся в разных подразделениях, организовать удаленные рабочие места и разрешать работу на дому. Такая гибкость допускает привлечение к работе дополнительного персонала, что позволяет предложить заказчикам возможность обращаться в Контакт Центр в любое время суток.

- **Объединенная сеть**

Преимущества объединения голоса и данных являются одним из самых очевидных факторов: объединенная сеть позволяет сократить расходы наполовину. Поддержка передачи голоса по IP позволяет объединить сети передачи данных и голосовые сети в единую инфраструктуру. Создание и эксплуатация объединенной сети не только дешевле, но и позволяет задать единые правила работы, что гарантирует качественное обслуживание заказчиков. Плюс к этому объединенная сеть, поддерживающая передачу голоса по IP, допускает внедрение новых приложений от различных разработчиков и возможность организации новых услуг на основе IP.

- **Единообразие при работе с клиентами**

Поскольку IP контакт-центр унифицирует обработку вызовов на единой IP- платформе, то это, в свою очередь, создает благоприятные условия для унификации и централизации управлением правилами работы с Клиентами. Компании понимают, что для сохранения конкурентоспособности необходимо управлять работой со всеми клиентами централизованно – с помощью контакт- центра – и постепенно переходить к индивидуальной работе с каждым клиентом.

- **Быстрое внедрение новых приложений**

Еще одно важное преимущество IP контакт-центра заключается в поддержке быстрого внедрения новейших приложений, причем, внедрения более скорого, чем обычного. Поскольку работа ведется в объединенной IP-сети, приложения не зависят от операционных систем, притом, что их совместимость с другими IP-приложениями гарантируется.

**Отделы call-центра, их функциональные задачи и взаимосвязь**

Вот кратное описание типовых подразделений аутсорсингового call-центра.

1. HR департамент – подбор и обучение персонала: в первую очередь операторов и супервизоров

2. IT отдел – поддержка работы оборудования и сети,

3. Отдел программистов: управление базами данных.

4. Отдел продаж – поиск и работа с клиентами call-центра.

5. Отдел проектов – менеджеры этого отдела «запускают» проект в call-центре и контролируют его выполнение на всем протяжении.

6. Супервизоры и операторы,– непосредственно выполняют работу по обслуживанию звонков

7. Отдел контроля качества – линейный контроль качества исполнения бизнес-процессов call-центра. а также в некоторых организация – старшие операторы и контролеры баз данных

8. Администрация – административное и финансовое управление call-центром, в аутсорсинговом call-центре – выполняет и функции маркетинга/рекламы.

## 4.2. Управление персоналом контакт-центра

**Персонал call-центра**

**Менеджеры.** Профессиональный сall-центр предъявляет весьма специфические требования к персоналу. Сall-центр нуждается в высококвалифицированных «производственниках» – менеджерах, управляющих протеканием производственного процесса. Менеджеры, планируют работу, распределяют и управляют ресурсами call-центра: техническими и людскими. За каждым менеджером закреплен определенный ресурс call-центра. Задача менеджера состоит в том, чтобы грамотно:

• управлять этим ресурсом

• использовать его

• контролировать его состояние с целью своевременного пополнения.

Как контролируются и мотивируются менеджеры?

Также как в большинстве хорошо организованных производственных и бизнес- структурах, контроль над работой менеджеров, показателями их подразделений осуществляет руководящий состав call-центра. Менеджеры структурных подразделений отчитываются о своих планах и об эффективности использования вверенных им ресурсов. Финансовая заинтересованность менеджеров строится на зависимости от качества и эффективности использования ресурсов. Чем эффективнее используется ресурс, которым руководит менеджер, тем большие проценты с прибыли получает менеджер – так мотивируется эффективная работа этого звена.

**Операторы.** Обращение в call-центр с технической точки зрения предоставляет исключительные возможности для реализации поставленных целей. Но необходимо учитывать, что не меньшую ценность, чем функциональные преимущества оборудования предоставляет собой персонал call-центра и отработанные схемы его работы и контроля. Каждый профессиональный call-центр проводит целый комплекс мероприятий по отбору, обучению и повышению профессионализма персонала.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛА. В ходе выполнения проекта заказчик оценивает непосредственных исполнителей – операторов, но качество их работы напрямую зависит от структуры людских ресурсов в call-центре. Другими словами, должен быть обеспечен четкий и эффективный механизм работы на всех уровнях. Несложный и действенный вариант организации: оператор – супервайзер – менеджер проекта, в некоторых случаях добавляются дополнительная позиция тренера, проводящего обучение операторов и следящего за исполнением рекомендаций и позиция контролера базы данных, проводящего контроль результатов работы операторов на основании записей разговоров. Оптимально, когда на 7-9 операторов приходится один супервизор, но надо отметить, что эта цифра усредненная, все зависит от сложности проекта, уровня требуемых навыков, квалификации операторов.

Обеспечить работу без сбоев помогает грамотно разработанная универсальная должностная инструкция операторов. В ней должны быть четко прописаны требования к операторам-консультантам, их обязанности, определен алгоритм действий при нестандартной ситуации во время работы. Должностная инструкция составлена так, что оператору не приходится решать, как поступить в том или ином случае, он знает круг лиц, которым он должен сообщить, например, о не функционировании рабочего места или о том, что требуется помощь в разговоре с недовольным клиентом. Отдельный момент – в инструкции обозначены критерии оценки работы оператора и, собственно говоря, оплаты труда и порядок разрешения конфликтных ситуаций. Все это способствует повышению качества работы call-центра и освобождает операторов от решения всех задач, не касающихся напрямую телефонных разговоров.

ОТБОР ПЕРСОНАЛА. На вакансию оператора приходят в основном новички. Конечно, для любого call- центра идеальным вариантом было бы взять на работу уже обученного профессионального оператора, но такое случается нечасто. Наработав навыки ведения телефонных переговоров, люди обычно не задерживаются на позиции оператора, а развивают их дальше, превращаются в специалистов по продажам. Хорошо, если у call- центра есть возможность держать собственных продажников, которые не работают, например, на актуализации базы данных, а занимаются непосредственно продажами по телефону и активно используют свои навыки: выясняют и анализируют потребности потенциального покупателя, применяют приемы построения результативного разговора, борьбы с возражениями, подведения собеседника к решению о покупке. Но в этом случае речь идет и о совершенно других расценках и системы оплаты на услуги специалистов подобного уровня. Такое разделение помогает не потерять этих специалистов и выводит совершенно на другой уровень услуги call-центра по продаже товаров и услуг по телефону. Но для этого требуется не только желание call-центра, но наличие соответствующих Заказчиков, а это в условиях аутсорсингового call-центра не всегда возможно. Претендующие на вакансию оператора должны обладать навыками работы с компьютером, высокой скоростью печати, а главное - приятным тембром голоса и хорошей дикцией. Человек, осуществляющий телефонные контакты с клиентами, формирует мнение о компании и оказывает влияние на конечное решение потребителя, обращаться ли к ее услугам. Его голос должен вызывать симпатию и желание продолжить разговор.

Главный смысл собеседования с претендентом на вакансию оператора – дать ему возможность побольше говорить (рассказать о себе, о прошлом опыте работы, о чем угодно), чтобы выяснить, как он строит свою речь и как формулирует мысли. В телефонной беседе оператор лишен возможности понравиться лично, поэтому решающее значение приобретает что и как он говорит. Бывает так, что претендент энергичен, вызывает симпатию, но не может говорить последовательно и связно, перескакивает с мысли на мысль. Или же имеет парочку любимых слов-паразитов, допускает явные ошибки в речи. В телефонном разговоре они также будут производить негативное впечатление и отвлекать от сути беседы.

Оператор должен обладать приятным, выразительным голосом и грамотно строить свою речь. Это значит не только отсутствие ошибок, но и умение найти наиболее точное и понятное средство для выражения своей мысли. Хорошо, если в операторе чувствуется индивидуальность, и он в состоянии облечь свою мысль в слова, избегая шаблонных фраз. Нестандартные формулировки обращают на себя внимание, способствуют запоминанию компании, выделяют ее предложения из массы других. Кроме того, операторы должны сдать тест как минимум на элементарное знание английского языка (возможность записать адрес электронной почты на слух, например) Окончательное решение о найме того или иного человека можно принять по окончании тестового периода работы: соискатель в течение 1-3 дней на условно- полезной работе (актуализация базы данных call-центра) учится работать с программно-аппаратным комплексом call-центра и показывает имеющиеся у него навыки разговора. Разумеется, такому производственному обучению предшествует установочный тренинг и самостоятельное знакомство соискателя с брошюрой "курса молодого бойца".

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕНИНГИ. В ходе обучающих программ оператор учится работать с оборудованием, развивает другие навыки, необходимые в работе (умение ориентироваться в Интернет, пользоваться электронной почтой), повышает общую грамотность и скорость печати. У нас с целью поддержания квалификационного уровня оператора регулярно проводится аттестация. Она включает в себя тесты на грамотность русской речи и знание английского алфавита, задания на скорость печати. Оператор, не набравший необходимый минимум баллов, имеет шанс пройти переаттестацию в течение месяца. Если и тогда его результаты не соответствуют норме, он подлежит увольнению.

В повседневной жизни представления о грамотности вполне определенные. Предполагается, либо она есть, либо нет. В этом случае обычно имеются в виду нормы устной речи. Большинство людей могут объяснить, что они имеют в виду, облечь в слова свою мысль. Но в телефонном разговоре гораздо более заметны все мелкие огрехи в речи. Во время разговора по телефону отношение к человеку складывается из таких мелочей, причем изменить его шанса уже не будет. А если оператор консультирует клиентов заказчика по поводу новой услуги или предлагает товар, ему приходится объяснять, рассказывать в деталях, здесь важно повторять, импровизировать, но всегда правильно строить фразы, иначе убедительность значительно померкнет. Главный подход в выработке грамотности речи – регулярность упражнений. По опыту можем сказать, что в аттестацию обращается внимание на правильное употребление самых распространенных выражений, рассматриваются самые типичные ситуации, но все равно люди допускают ошибки. Другое дело, что такой контроль позволяет обратить внимание на эти ошибки и скорректировать их.

Еще одно назначение аттестации – поощрить лучших операторов. По результатам формируемого рейтинга рассчитывается заработная плата операторов, лучшие из них имеют право на повышенную оплату, могут претендовать на позицию супервизора.

ТРЕНИНГИ ПО ЭТИКЕ ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ. В первую очередь, это знание и использование телефонного этикета. Применение несложных правил помогает выйти из затруднительных ситуаций без ущерба для имиджа компании, проявить уважение к клиенту, а значит, сделать разговор приятным и запоминающимся для обеих сторон. Тренинги операторов направлены на то, чтобы довести до автоматизма правильную реакцию на неожиданные повороты в телефонном разговоре. Кроме того, отдельное внимание должно быть уделено навыкам построения телефонного разговора в позитивном, спокойном и уверенном тоне. Многие переговоры заканчиваются, так и не успев начаться, из-за нересурсного психологического состояния звонящего. Причин этому может быть несколько. Например, позвонивший пасует перед высокопоставленными клиентами, и это психологическое уменьшение самого себя интуитивно "считывается" потенциальным клиентом. Или же он находится в постоянном внутреннем напряжении из-за слабой профессиональной подготовки: он не очень уверенно разбирается в характеристиках товара или продукта и с тревогой ждет возможных (и совершенно естественных) уточняющих вопросов со стороны клиента.

Еще один вариант - позвонивший не умеет заботиться о своем эмоциональном настрое: например, не в состоянии отключиться от предыдущего отрицательного разговора и тянет за собой эмоциональный шлейф, не умеет владеть своими эмоциями «здесь и сейчас». Поэтому так важно формировать и поддерживать психологическую устойчивость операторов и устранять причины ее появления.

В основе любого разговора лежит уважение к клиенту и его точке зрения. Каков бы ни был результат беседы, после нее у клиента должно остаться чувство эмоционального удовлетворения. Главный признак профессионализма оператора – выдержанность, невозмутимость и контроль над ходом разговора при любом повороте сюжета. Бывает, трудно удержаться от того, чтобы не указать собеседнику на очевидную нелогичность.

Иногда, чувствуя, что собеседник не имеет достаточно сил, чтобы решительно сказать «нет», позвонивший пытается надавить на него, поставить в такое положение, чтобы он не смог отказаться. Разговор в таком ключе станет последним разговором с этим клиентом, и он с облегчением вздохнет, повесив трубку. Оператор должен уметь разрядить напряжение в разговоре («Легко работать с людьми, которые точно знают, чего хотят»), поддержать колеблющегося («Да, такое решение требует обдумывания») и перевести разговор к псевдовыбору («Вам удобнее встретиться с нашим консультантом сегодня или завтра?»).

ПРОСЛУШИВАНИЕ И ЗАПИСЬ РАЗГОВОРОВ. Необходимые навыки нарабатываются операторами как в ходе специальных тренингов, так и непосредственно в процессе работы над проектами. Оборудование call-центра позволяет записывать и прослушивать разговоры операторов, что помогает построить процесс обучения максимально эффективно. Можно сообща проанализировать сложную ситуацию, разобрать ошибки и правильные ходы оператора, прокомментировать их, выработать рекомендации, обобщить их до универсальных.

Практика показывает, что разработка советов по ведению эффективного разговора должна дополняться систематическим контролем за их применением в беседе. В этом главная задача супервайзера – постоянно фиксировать внимание операторов на допускаемых неточностях. Например, в телефонном разговоре надо называть клиентов по имени, это создает личностный характер беседы. Супервайзер должен наблюдать за каждый оператором и повторять ему это хоть двадцать раз, пока оператор не привыкнет обращаться к абоненту по имени так же естественно, как при разговоре со знакомым.

Очевидно, что для повышения эффективности телефонных переговоров недостаточно выдать операторам письменные рекомендации по ведению разговора. Реальные результаты приносит только комплексный подход к обучению: знакомство с приёмами разговора, контроль над их выполнением и постоянное повторение, при котором они оттачиваются до автоматизма. Процесс обучения операторов происходит непосредственно во время работы над проектом, когда супервайзер в режиме реального времени прослушивает разговор агента или подключается к нему с целью корректировки хода беседы или приемов, применяемых оператором.

Также в обязанности супервайзера входит ежедневное выборочное прослушивание разговоров операторов для разбора ситуаций и устранения ошибок. По окончанию проекта заполняется форма оценки оператора, в которой фиксируется соблюдение утвержденной схемы разговора, этики общения, своевременное сообщение о любых нестандартных ситуациях.

ПРЕДМЕТНЫЕ ТРЕНИНГИ. Тематика проекта требует особых знаний от оператора. В таком случае необходим дополнительный отбор, усложняющийся в зависимости от нужной квалификации. Например, у нас был проект, когда нам пришлось просмотреть 240 человек, чтобы взять восьмерых. В другом случае для организация горячей линии по государственному облигационному займу мы отбирали операторов, имеющих высшее экономическое образование. Для грамотного консультирования населения они должны были разбираться во всех тонкостях предлагаемого займа, поэтому в ходе отбора мы отдавали предпочтение тем, кто имел опыт работы в сфере банковских услуг. Даже если от операторов не требуется особых навыков, для того чтобы обеспечить их качественную работу, желательно не менять состав группы в течение всего проекта. Целесообразнее задействовать одного оператора на разных проектах, но на каждом – от начала до конца.

Перед началом работы мы советуем заказчикам проводить тренинги для выбранных операторов. Операторы знакомятся с подробной информацией "из первых рук" о тех товарах и услугах, с которыми им придется работать, да и просто «проникаются» корпоративным духом компании. Проводятся тренинги по основным вопросам, которые могут быть заданы потребителями. После того как представители заказчика и менеджеры проекта разработали сценарий разговора и выбрали параметры заполнения базы данных респондентов, необходимо провести тренинги, направленные на твердое усвоение операторами блок-схемы разговора и правильное внесение информации в базу. Перед тем как начать работу над проектом, мы проводим для тренировки операторов «симуляцию разговора» - своего рода репетицию, в которой пара операторов «проигрывает» сценарий будущей беседы. Разговор ведется под контролем супервайзера, который в случае необходимости указывает на неточности, дает рекомендации и советы.

Один из важных элементов предметных тренингов – постоянная обратная связь операторов с заказчиком (разумеется не напрямую, а через менеджеров проекта).

Операторы также должны составлять список вопросов, ответы на которые требуют дальнейшего уточнения. Далее вопросы оперативно передаются заказчику, после чего проводятся дополнительные разъясняющие тренинги, либо заказчик предоставляет ответы в письменном виде.

Как и при проведении любого вида тренинга, нельзя забывать про постоянный контроль над исполнением разработанных рекомендаций. Поэтому регулярный «разбор полетов» должен стать неотъемлемой частью как процесса обучения, так и непосредственно работы в ходе проектов. В заключение еще раз хочется повторить, что основа всех действий по подготовке квалифицированных операторов call-центра – это систематичность и контроль над применением полученных знаний на практике. Обучение навыкам построения грамотной результативной телефонной беседы требует специальных психологических и предметных тренингов, а затем постоянного оттачивания и доведения до автоматизма постоянной практикой.

# 5. КОНТРОЛИРУЕМЫЕ ПАРАМЕТРЫ РАБОТЫ КОНТАКТ-ЦЕНТРА

Что именно контролировать в собственном call-центре – решают самостоятельно. Все показатели, которые используются для оценки работы КЦ, могут быть отнесены либо к количественным, либо к качественным. Вот перечень в порядке убывания важности возможных количественных параметров для измерения.

1. **абсолютные величины** (количество поступивших звонков, количество обслуженных, количество отработанных операторами часов и т.п.);

2. **service level** (уровень обслуживания - % звонков, на который оператор начал ответ в течение определенного количества секунд. Наиболее распространенный стандарт 80/20 – 80% вызовов получают ответ в течение 20 секунд. Наиболее продвинутые западные компании требуют уровня обслуживания 90/10, но это далеко не означает, что все в нашей стране реализовали хотя бы предыдущий стандарт);

3. **среднее время разговора**. «Средняя температура по больнице», среднее время большинства типов разговоров = 3 минутам, эту длительность можно смело рассматривать в предварительных расчетах. Однако во многих случаях для продажи чего-либо требуется большее время, а в рекламных акциях для ответа оператора бывает достаточно и одной минуты. Но среднее время разговора измерять нужно;

4. **среднее время поствызывной обработки** (Если это предусмотрено технологией работы – когда оператор максимально быстро отвечает на вопрос, после завершения разговора вносит информацию в базу данных/CRM систему и т.п.);

5. **% обслуженных вызовов** (независимо от времени ожидания абонента) / % потерянных вызовов/ % потеряных вызовов с уникальными телефонными номерами (т.е. без учета «перезвонов» абонентов);

6. **среднее время отказа от ожидания** (по истечении которого абоненты, находящиеся в очереди, разрывают соединение);

7. **уровень загруженности каждого оператора** (% рабочего времени);

8. **% вызовов, в ходе которых абоненты воспользовались самообслуживанием** (голосовыми меню, IVR);

9. **максимальная задержка с ответом** (сколько времени абонент провел в очереди до начала ответа оператора);

10. **стоимость обработки 1 вызова**;

11. % вызовов, получивших полный ответ с первого звонка;

12. …

Как правило, с оценкой количественных показателей проблем не возникает, поскольку современные системы позволяют отслеживать достаточно большое количество параметров работы КЦ. Гораздо сложнее оценить качество работы КЦ, поскольку такие измерения могут быть возможны только при наличии единых стандартов качества обслуживания, представляющих собой документ, регламентирующий употребление определенного набора фраз и слов.

Оценка качества работы КЦ производится либо на основании прослушивания диалогов с клиентами в режиме on-line, либо на основании записи разговора. Второй вариант представляется более предпочтительным, поскольку дает возможность неоднократно возвращаться к диалогу. Как правило, оценкой качества в КЦ занимается специально выделенная группа мониторинга, в задачи которой входят прослушивание записей телефонных разговоров и их последующая оценка. Стоит отметить, что зачастую оценка производится в соответствии с недостаточно структурированным документом, описывающим стандарты обслуживания, что приводит к некоторой доле субъективизма. Система мотивации операторов должна, в свою очередь, базироваться на результатах оценки. Чаще всего используется методика, предусматривающая снижение уровня вознаграждения в зависимости от количества набранных «штрафных» баллов, т.е. отмеченных случаев отступления от стандартов и других допущенных ошибок.

Очевиден также тот факт, что для качественных измерений необходима некая шкала оценки и эталонные значения. Наличие такой системы позволяет решить сразу две задачи – осуществлять мониторинг и контроль требуемого качества работы операторов и существенно увеличить эффективность системы обучения операторов. Дополнительным преимуществом подобной системы является возможность объективной оценки параметров диалога благодаря наличию описанных индикаторов.

**Как предлагается услуга call-центра при продаже клиенту**

Независимо от названий, под которыми продаётся обработка входящих звонков клиенту — виртуальный секретарь/офис, горячая линия, справочная служба – в любом случае подразумевается обработка звонков:

⎯ либо специализированными операторами, работающими только на одном сервисе,

⎯ либо "общими" операторами, отвечающими на звонки различных тематик из числа обслуживаемых в данный момент call-центром,

⎯ либо комбинированная обработка обоими видами операторов.

Специализированные операторы могут более квалифицированно обслужить звонок (эти люди по определению могут обладать более глубокими знаниями по предметной области) и иногда без них невозможно обойтись. Также такие операторы могут обеспечивать больший процент продаж каких-либо товаров или услуг (в силу своей специализации и возможности интенсивного обучения в процессе работы, а также в виду того, что на группу таких операторов легче распространить программу стимулирования по результатам работы). В то же время работа таких людей требует значительных затрат - для них арендуется рабочее место и платится зарплата. Минимальная оплата за работу группы таких операторов будет выше, чем минимальная оплата за работу "общих" операторов, хотя при полной загрузке выделенных операторов такая схема работы обеспечивает более дешевую обработку каждого звонка. Комбинированная работа обоих видов операторов обеспечивает оптимально загрузить ядро "выделенных" операторов и позволяет использовать преимущества каждого вида обработки. Важно помнить, что хороших результатов продаж можно достичь только при сдельной системе оплаты – а это означает, что для результативных телефонных продаж потребуется ядро выделенных операторов.

Эффективность наличия рекламной горячей линии должно оцениваться вкупе с рекламной кампанией в целом – нужно учесть:

⎯ воздействие на потребителей самого факта наличия горячей линии, куда можно позвонить с вопросами (а по результатам исследований это значительно поднимает доверие потребителей к товару или услуге),

⎯ тот факт, что горячая линия – это оперативный канал получения маркетинговой информации непосредственно от потребителей,

⎯ фактор "выпуска пара" и возвращения клиентов: один недовольный потребитель расскажет о своём негативном опыте вчетверо большему количеству людей, чем один удовлетворённый. И при этом, покупатель, проблемы которого были быстро и эффективно решены, гораздо более лоялен чем тот, у которого всё прошло идеально.

**Как услуга выглядит внутри «полноценного» call-центра**

Каждый оператор call-центра имеет свое имя и пароль для входа в систему, к которым привязано описание его квалификации в обслуживании звонков различной тематики, обслуживаемых в этот момент времени call-центром.

При поступлении звонка на какой либо из телефонных номеров, система автоматически определяет, с какого номера поступил звонок и к какой тематике он относится. Далее, определив тематику, система перераспределяет звонок к свободному оператору, который компетентен отвечать по теме разговора.

Одновременно с получением звонка оператор видит на мониторе информацию по теме поступившего звонка и подсказку с алгоритмом ответа и интерфейсом к базе данных, которую нужно заполнить во время ответа оператора.

Супервайзеры call-центра могут подключаться к разговору любого оператора с целью контроля или для того, чтобы вмешаться в разговор (при необходимости, естественно).

Если все операторы заняты, то включается система интеллектуальной обработки вызова — абонент получает информацию о прогнозируемом времени ожидания ответа оператора и с помощью голосовых меню может прослушать информацию по интересующей его теме. Так же он может самостоятельно ввести какие либо данные в систему — например, заказать авиабилет и оплатить его со своего банковского счета.

Часто система интеллектуальной обработки вызова позволяет решить проблемы большинства позвонивших, переключая абонента на "живого" оператора только в нестандартных случаях. Но следует учитывать, что такая полностью автоматическая схема работы не нравится достаточно большому проценту позвонивших – поэтому желательно предоставлять желающим возможность обслуживаться с помощью операторов.

При программировании же полностью автоматического сценария – необходимо учитывать эргономичность голосовых меню и анализировать информацию о том, как люди "передвигаются" по меню автоинформаторов – такой анализ позволяет выявить непонятные или неудобные для позвонивших места и снизить время обслуживания.

**Что происходит при подготовке услуги внутри call-центра**

Во-первых, с Заказчиком решаются вопросы по формализации в договоре требований к проводимой горячей линии (время работы, телефонный номер, схема обслуживания, формы отчётности и т.п.), затем, начинается собственно процесс подготовки услуги.

При подготовке услуги в первую очередь решается вопрос с выбранным телефонным номером – это может быть телефонный номер, уже подключенный к оборудованию call-центра или новый телефонный номер, который телекоммуникационный провайдер должен назначить в телефонные потоки, подключенные к call-центру.

Телефонный номер бесплатного доступа из регионов России (8-800) иногда подключается к оборудованию call-центра напрямую через оптику телефонного провайдера (Ростелеком, например, обеспечивает работу интеллектуальной платформы номеров 8-800-200-abcd) или (в большинстве случаев) переадресуется на "служебный" телефонный номер call-центра. Такая же схема используется и при временном включении в call-центре телефонного номера Заказчика (например, на период проведения рекламной кампании). Далее, в программном обеспечении системы, программируется логика прохождения звонка. Для написания операторских интерфейсов можно использовать различные программные продукты, но чаще всего используют в качестве хранилища данных SQL сервер, а клиентскую часть делают на самом простом — на MS Access. Либо – вариант web интерфейс, написанный на PHP.

Программное обеспечение настраивается таким образом, чтобы в момент прихода звонка в базу данных передавались данные о времени звонка, об операторе, принимающим звонок и АОН поступившего вызова (на основании АОНа возможно организовать автоматический выбор записи с данными звонящего клиента в случае, если такая информация есть в базе данных – это сокращает время открытия нужной карточки в системе и приводит к заметной экономии количества операторов).

**Подготовка персонала**

Подготовка постоянных операторов, работающих в call-центре (независимо от того, работают ли они в "выделенном" или в "общем" режиме) сводится к ознакомлению людей с новым проектом, рассказом об алгоритме работы (знакомством с новым компьютерным интерфейсом) и требованиям к получаемой информации. Разумеется, в ходе такого тренинга операторам предоставляется информация с некоторым "избытком" для того, чтобы они понимали общую картину работы нового сервиса.

В случае наличия компьютерной справочной системы по этому сервису (а это нужно только для достаточно сложных случаев) операторы знакомятся с нею. В остальных случаев роль информационной системы выполняет рабочая база данных, заполняемая операторами по ходу работы. Кроме того, операторы получают информацию о том, что делать в сложных случаях, когда имеющейся у них информации или предоставленных им прав недостаточно для решения вопроса абонента (самая распространённая практика в таких случаях – перевод вызова на прямой телефон специалиста в офисе Заказчика или на его мобильный телефон).

В случае работы специализированных линий, для работы на которых привлекаются специалисты (врачи, юристы, экономисты и т.п.), помимо тренинга по базовым вопросам обслуживаемого сервиса, таких сотрудников приходится учить работе с оборудованием call-центра и знакомить их с системой контроля их работы (а фиксируется и контролируется практически каждый шаг, о чём будет сказано ниже).

Завершающим этапом подготовки такого нового сервиса к работе являются ролевые игры, в ходе которых операторы-специалисты учатся правильно говорить по телефону и осваиваются в новой для себя роли.

# 6. ОПИСАНИЕ УСЛУГ ПО ОБРАБОТКЕ ИСХОДЯЩИХ ЗВОНКОВ

С помощью исходящих звонков клиентам требуется, как правило, решить одну из следующих задач:

1. провести анкетирование по телефону;

2. выполнить актуализацию базы телефонов клиентов;

3. разослать коммерческое предложение (сообщение) своей компании потенциальным клиентам и зарегистрировать отклик;

4. продать по телефону: товар, услугу, платный семинар и т.п..

5. совершить комплексные мероприятия с клиентами, при которых активно используется телекоммуникационная (телефония, интернет) связь

Анкетирование

Телефонные интервью, анкетирование — один из инструментов проведения маркетинговых и социологических исследований, которые заключаются в опросе респондентов по телефону на основе заранее разработанной системы опроса.

Телефонные опросы применяются в случае, когда необходимо изучить характеристики потребителей какого-либо товара или услуги, узнать общественное мнение, выяснить отношение покупателей к новому товару или рекламе и т.д. Предметом маркетингового исследования данным методов могут являться потребительские предпочтения, отдельные характеристики потребительского поведения, своеобразие общественного мнения, известность производителей товарных знаков и другое.

Главным преимуществами телефонного опроса является скорость проведения и относительная низкая стоимость. В процессе телефонного интервью можно оперативно получать информацию о реакции рынка и потребителей на вас и на ваших конкурентов. Также метод телефонного анкетирования позволяет без крупных финансовых вложений проводить замеры рынка во время рекламной компании, до или после ее действия.

При продаже анкетирования по телефону call-центр выставляет счет за подготовительные работы, за проведение анкетирования и за междугородний телефонный трафик (при необходимости).

Цены на подготовительные работы в зависимости от того, являются ли работы типовыми могут быть или почасовыми, или фиксированными. При почасовых ценах оплачивается время, затраченное менеджерами call-центра. Фиксированная цена подразумевает стандартный набор работ и их продолжительность и обычно ниже чем, почасовая стоимость.

Расчет стоимости анкетирования выполняется либо поанкетно (назначается стоимость за каждую анкету), либо по факту затраченного времени операторов. Для заказчика наиболее предпочтительным является поанкетная оплата (сразу назначается фиксированная стоимость). И чаще всего call-центры предлагают услугу в этом формате. Но иногда заказчики предлагают анкеты, для которых спрогнозировать «заполняемость» бывает очень сложно. Обычно это анкеты которые содержат очень жесткие условия-скринеры по выбору респондентов. Например, личный доход более $5000 в месяц, холостой мужчина, в возрасте до 25 лет. Понятно, что при последовательном прозвоне телефонов гарантированно найти таких респондентов в короткие сроки не представляется возможным (в отличие от, например, домохозяек в возрасте от 18 до 50 лет). И в этом случае call-центры предлагают услугу в почасовом формате оплаты времени работы операторов.

Актуализация баз данных и рассылка коммерческих предложений

Информация — основа прибыльного бизнеса. Правильная обработка сведений и ведение баз данных всегда будет незаменимым источником информации и вдохновения для опытного руководителя. Однако любая база данных о партнерах, клиентах и других деловых контактах со временем теряет свою ценность, информация в ней быстро устаревает.

Актуализация базы данных — это подтверждение имеющейся информации и получение дополнительных необходимых данных о настоящем или потенциальном клиенте (размер предприятия, контактная информация первых лиц из руководства компании, выпускаемая продукция и т.д.).

Информация в базе данных регулярно устаревает (меняются адреса, телефоны, сотрудники), и таким образом начинает терять ценность. Справиться с этой проблемой поможет регулярная актуализация баз данных.

Не обладая точной корпоративной информацией, рискуют не только потерять имеющихся клиентов, но и не найти новых. Процедура актуализации баз данных избавит персонал от лишней работы по проверке контактной информации клиентов. Деловая активность компании при этом стимулируется за счет обогащения баз данных ценными сведениями. Что такое актуализация клиентской базы данных?

* Приведение существующих баз данных в структурированный электронный вид;
* Обеспечение постоянного обновления сведений о клиентах;
* Сбор и организация поиска всех необходимых для пополнения базы сведений;
* Выявление потенциальных клиентов силами call центра, по утвержденному сценарию.

Телемаркетинг

Первым этапом этой работы является актуализация базы данных – поиск конкретного лица (в конкретной компании), в чьей компетенции решить вопрос о приобретении предлагаемого товара или услуги. Затем осуществляется собственно звонок с предложением - продажа. Важное условие – хорошая подготовка телесейлов; даже замечательная база данных не поможет, если телесейл не обладает навыками продавца и не знает свойств и преимуществ предлагаемого продукта. Однако требования к квалификации операторов можно значительно снизить если использовать схему «звонок-рассылка-продаж». В этом случае после актуализации на имя лица принимающего решение, направляется письменное изложение с предложением, а в ходе последующего звонка оператор лишь фиксирует реакцию собеседника. Этот путь менее продуктивен, чем работа профессионального телесейла, однако в большинстве случаев хорошо окупается и создает хорошую базу для дальнейшей работы собственного отдела продаж Заказчика.

Часто телемаркетинг воспринимается Заказчиками как одна из форм продажи товара за проценты. Т.е. аналог услуги коммивояжера, но на телефоне: сколько продал, столько и заработал. И обращаясь в call-центр они ожидают именно такую форму оплаты. Надо сказать, что call-центры идут на такую форму оплаты, но только лишь в том случае, когда в call-центре собрано достаточно статистической информация, которая позволит достаточно точно спрогнозировать сколько реальных продаж будет в день, неделю, месяц. В отсутствии такой информации call-центры чаще предлагают следующую форму оплаты: цена за подготовительный этап, который включает тренинг по продукту (услуге); стоимость работы телесейлов, проценты (бонусы) за «продажу» и междугородний трафик.

Телемаркетинг предполагает как работу с юридическими лицами, так и производство звонков, рассчитанных на простых покупателей, то есть физических лиц. Телемаркетинг может осуществляться по простой схеме (товар нужен – товар не нужен), или многоступенчатой, когда оператор звонит потенциальному покупателю несколько раз: консультирует, разъясняет преимущества, отвечает на возражения, высылает счет, отслеживает поступление денег и т.д.

Телесейл в своем обращении использует заготовленные фразы, которые менеджер после будет повторять эксперту и финансисту. И эти фразы должны звучать убедительно. Следует помнить, что в случае работы с юридическим лицом, нужно быть готовым к повторным звонкам и длительной работе. В редких случаях решение принимается сразу. Обычно проходит от трех дней до недели.

В случае телемаркетинга в отношении физического лица, очень важно сразу заинтересовать человека, убедить его в нужности и важности продукта, в его практичности и высоком качестве. В этом случае решение о покупке принимается сразу и повторный звонок требуется редко. Практика продаж показывает, что самый результативный метод – склонить абонента к покупке при первом контакте. Очень помогают продажам по телефону для физических лиц предварительные рекламные кампании, когда абонент уже заочно знает о продукте или услуге, которую ему предлагают.

**Работа с исходящими звонкам: взгляд изнутри**

Для грамотного и эффективного выполнения задач, поставленных клиентом, сотрудникам call-центра необходимо провести некоторые подготовительные работы. Вся деятельность по производству исходящих звонков подразделяется на два этапа: этап подготовительных работ и этап собственно производства звонков, который осуществляется только после сдачи Заказчику всех работ по подготовке. Только такой подход к решению задачи по исходящим звонкам может гарантировать успешность и эффективность проделанной работы.

Подготовительные работы. Заявка заказа из отдела продаж поступает к менеджеру проектов call-центра. Менеджер проекта запускает параллельные процессы – в отделе программирования будет проходить подготовка базы данных, осуществляться выборка и подготовка программного обеспечения. В техническом отделе готовятся рабочие места, настраиваются системы (телефонии, записи, автоматического дозвона). В отдел персонала поступает запрос на определенное количество персонала (операторов и супервизоров) с указанием предъявляемых к ним требований. Тренинг центр, в соответствие с полученной информацией, готовит программу подготовки и проводит тренинг для операторов и супервизоров, занятых в проекте. Находясь в контакте со всеми структурными подразделениями, менеджер проекта планирует дату запуска проекта.

Работа по звонкам. По окончании подготовительного этапа начинает основная работа по звонкам. Непосредственный обзвон может совершаться, как вручную, так и автоматически.

**Автоматический набор** выглядит таким образом: система автодозвона сама осуществляет набор номера, и если с той стороны произошел контакт (подняли трубку), то звонок тут же переключается на свободного оператора. Система сама рассчитывает частоту звонков так, чтобы набранный звонок не «повис», то есть отслеживает наличие свободного оператора. У этого способа есть свое преимущество – обзвон происходит быстро, труд операторов интенсифицируется. Автоматическая схема хороша для проектов по актуализации записей базы данных и телефонного анкетирования. Однако в автоматическом обзвоне есть и недостаток: он не предполагает многоразовые контакты, которые необходимы, например, при рассылке коммерческих предложений, когда требуется совершить 2-3 звонка каждому абоненту (контакт, предложение, повторный контакт) и более эффективным оказывается другой метод обзвона - ручной набор.

Режим работы **ручного набора** бывает полуавтоматизированный, когда оператор нажимает кнопку, а номер набирает компьютер, и полностью ручной, когда оператор сам набирает весь номер на аппарате (клавиатуре компьютера). В обоих случаях используется CRM-система, в которой хранится история общения оператора с данным клиентом. Разумеется, в качестве такой системы может выступать и достаточно проста база данных, написанная в MS Access с интерфейсом для работы оператора

Оператор, в зависимости от условий конкретного проекта, сам планирует следующие этапы работы с клиентом (перезвонить и предложить услугу или продукт еще раз, закончить сделку, выставить счет, проверить оплату, убедиться, что факс был получен). Для абонента удобно общаться постоянно с одним и тем же оператором. При этом оператор регистрирует в CRM-системе основные позиции переговоров и у абонента складывается ощущение собственной значимости, он убеждается, что оператор помнит его и значимую информацию из предыдущего разговора. Очевидный минус ручного набора – меньшее число набираемых в час телефонных номеров, по сравнению с полностью автоматизированным набором.

КОНТРОЛЬ РАБОТЫ ОПЕРАТОРОВ

Во время работы по проекту за операторами постоянно ведется контроль качества выполнения работ. Контроль осуществляют супервизоры и, в некоторых случаях, выделенные и контролеры. Контролируется то, как оператор ведет разговор по телефону, насколько хорошо оператор погружен в тему проекта и как он следует разработанному сценарию разговора и третий показатель контроля – производительность: оператор должен выполнять установленные по проекту нормы.

Контроль осуществляется как визуально, так и с использованием программных средств: супервизор может видеть экран оператора, данные, которые оператор вносит в базу данных, слышать разговор, а также осуществлять контроль статистических данных по каждому конкретному оператору. Таким образом, супервизор контролирует качественные и количественные параметры работы.

ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА

Подготовка персонала очень сильно зависит от сложности предлагаемого проекта. Если подразделение call-центра занимается простым анкетированием, то особой подготовки к проекту не требуется, поскольку все операторы изначально готовы к телефонному общению. В этом случае участникам проекта раздаются анкеты, и совместно проводится прогон всего анкетирования, во время которого прорабатываются все возможные вариации. В процессе работы супервизор собирает информацию о нестандартных ситуациях, происходит ее передача менеджеру для последующей выработки решения с Заказчиком.

Если идет подготовка к проекту по актуализации базы данных, происходит обучение персонала в соответствие со статусом лиц, на которых направлен проект – от директоров до системных администраторов. Если операторы прежде не работали с этим видом контактных лиц, происходит обучение правильному общению. В каждой отрасли экономики объясняются особые термины, которые используются в этой отрасли. Если требуется определенная специфика при отправке сообщений, происходит обучение требуемым вариантам. Главное умение оператора при актуализации юридических лиц – умение проходить секретаря и выявлять требуемых лиц среди менеджеров компании (т.е. умение грамотно задавать вопросы и интерпретировать ответы).

Самое серьезное обучение необходимо при подготовке рабочей группы для работы в области продаж по телефону. При подготовке телесейлов очень востребована полная информация о продукте: о его преимуществах (чтобы акцентировать на них внимание) и недостатках (чтобы их обходить), о методах продажи и нюансах при оформлении (какие выписывать счета, куда отправлять, как маркировать). Перед проектом телемаркетинга для операторов проводится специализированный тренинг по продукту, который проводит представитель компании (желательно действующий sales manager). Если в проекте предполагается, что продажи ведутся до конца, т.е. оператор в конце сделки получает документ, подтверждающий оплату, то дополнительно проводится тренинг по правилам оформления и выписки документов.

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

По окончании проекта (или ее определенного этапа) Заказчику предоставляется подробный отчет, содержащий статистическую и аналитическую информацию. Статистическая составляющая описывает объем выполненных работ: дата и время совершения вызова; телефонный номер вызова; продолжительность вызова; количество попыток вызова; контактные лица; дополнительные контакты (факс, e-mail, мобильный телефон и т.п.). Аналитическая часть отчетности содержит информацию о выявленных тенденциях среди обзвоненных лиц.

Пример статистического отчета:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Количество карточек в проекте (всего) 29258**  Количество карточек в работе 677  Количество карточек, по которым работа завершена 28337  Количество карточек, по которым работа не начата 244  **Объем выполненной работы**  Сколько всего открывалось карточек 29014  Сколько раз открывалась одна карточка 1,99  Количество отправленных сообщений 0  по e-mail 0  по факсу 0  Количество переданных контактов 25  по e-mail 0  по телефону 25 |  | **Количество карточек, по которым запланирован звонок 677**  Установить первоначальный контакт 439  Перезвонить позже 181  Подтвердить заинтересованность 52  Уточнить данные встречи 5  Передать контакт заказчику 0  **Количество карточек, по которым работа завершена 28336**  Невозможно дозвониться 2228  Ложная информация 727  Отказались разговаривать 99  Достигнута договоренность о встрече 1385  Отказ от услуги 18993  Услуга уже оказана конкурентом 4904 |

# 7. ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ КОНТАКТ-ЦЕНТРА КОМПАНИИ.

**Принятие решения о необходимости внедрения контакт-центра**

На этом этапе формулируются основные бизнес-задачи компании. Это может быть более качественное обслуживание клиентов компании, более оперативная обработка информации, повышение эффективности маркетинговых мероприятий, поддержка и развитие новых направлений продаж, продвижения товара и т.д., то есть те цели, которые не достигаются при существующих технологиях, ресурсах и средствах.

Нужно определить, для чего будет использоваться Центр обработки контактов, как работать, какие задачи решать. У службы, предоставляющей справочно-информационные услуги, задачи значительно отличаются от задач, которые ставятся перед контакт-центром, осуществляющим продажи по телефону.

Одним из ключевых моментов при принятии решения о необходимости внедрения Центра обработки вызовов является определение объема ресурсов, необходимых для качественного решения задач обслуживания клиентских обращений и задач телемаркетинга. Если объем этих ресурсов велик, а степень конфиденциальности используемой информации высока (например, в банках, страховых компаниях), то построение собственного (ih-house) контакт-центра - центра обработки вызовов – насущная необходимость, в других случаях построение именно собственного контакт центра – скорее всего дань российским обычаям «иметь всё свое», т.к. разница в затратах на собственный контакт\call-центр и на работу в режиме аутсорсинга не столь уж и велика.

**Организация взаимодействия с подразделениями компании**

Допустим, что мы определились, и приняли решение стоить собственный Центр обработки вызовов, но что он будет собой представлять в рамках уже сложившейся инфраструктуры? Центр обработки вызовов/контакт-центр/call-центр - это новое подразделение компании, которое должно органично влиться в эту существующую инфраструктуру, а это означает, что нужно подумать о том, как будет осуществляться взаимодействие между подразделениями компании, как передать в центр контактов функционал, который загружает дорогостоящий персонал компании. Соответственно, необходимо решить вопросы правильной организации бизнес-процедур в компании в целом, и в подразделениях контакт-центра, решить вопросы поиска, подготовки, мониторинга работы персонала. Также необходимо решить задачи создания бизнес-модели и системы подготовки достаточно специфического персонала – если у вас нет еще call-центра, то и специалистов подобного профиля, скорее всего тоже нет.

Бизнес-модель описывает процедуры и бизнес-процессы компании, последовательность и взаимосвязь деятельности различных подразделений компании, влияющих на работу или взаимодействующих с контакт-центром. Необходимо сформулировать и описать процессы, необходимые для эффективной работы служб продаж и маркетинга, а также отвечающие требованиям руководства к глубине и оперативности контроля работы. Какие элементы функционала должны быть обязательно представлены (интерактивная речевая справка, распределение звонков между операторами, возможности формирования отчетов, определенный вид отчетов и т.д.), а какие возможности можно пока не реализовывать (например, обработка e-mail и web – вызовов)? Какие отчеты, и в какой форме они будут необходимы? Какие функции можно передать на обслуживание интерактивной голосовой справке, а какие должен выполнять только оператор? Вот только некоторые вопросы, на которые предстоит найти ответы.

Важным аспектом является выбор места дислокации call-центра. При выборе помещения под Центр обработки вызовов необходимо учитывать не только технические характеристики (телефонные линии, каналы связи, площадь помещения), но и возможности использования помещения для круглосуточной бесперебойной работы. На выбор помещения влияет удобство транспортного сообщения, наличие подъездных путей, возможность организации помещений для отдыха, тренингов, питания и т.д.

**Определение потребности в специалистах**

Чтобы ваш call-центр заработал, понадобится специально обученный персонал. Кадровая политика и параметры необходимого персонала контакт-центра являются важным аспектом. Хорошо обученный персонал обеспечивает высокое качество обслуживания, а также высокую степень лояльности и удовлетворенности со стороны клиентов.

Важным звеном является подбор специалистов среднего звена: супервизоров, начальников бригад и смен операторов. При подборе персонала необходимо учитывать разумное сочетание профессионализма и управленческих качеств. Но самой важной задачей является подбор профессиональных агентов – операторов Центра обработки вызовов, так как операторы - это «лицо» компании, от уровня их профессионализма зависит реакция клиента компании и успешная деятельность не только call-центра, но и всей компании в целом.

При отборе операторов необходимо учитывать не только голос, дикцию, манеры и характер претендента, но и образование, кругозор, способность к обучению. Кроме всего вышеперечисленного, необходимо предусмотреть сопровождение и эксплуатацию системы. Данный спектр задач включает в себя как обеспечение непрерывного функционирования Центра обработки вызовов, так и его развитие. Эти задачи можно решать силами инженеров, которые обучены работе и администрированию системы или имели аналогичный опыт работы.

**Разработка технического задания на внедрение**

Техническое задание разрабатывается на основании анализа бизнес-процессов компании с целью формализации требований к создаваемому Центру обработки вызовов. На этом этапе определяются сроки реализации проекта, требования к производительности системы в целом, требования к структуре, функционированию и составу оборудования ЦОВ. На этапе разработки Технического задания предъявляются требования к системе автоматического распределения вызовов и компьютерно-телефонной интеграции.

**Покупка оборудования. Комплектация. Условия поставки.**

После того, как формализованы требования к внедряемой системе и сформировано Техническое задание, можно приступать к выбору поставщика оборудования. Любой поставщик оборудования заявляет, что «его решение может всё», а на деле можно приобрести на несколько десятков тысяч долларов систему с минимальной функциональностью или монстра на несколько сотен тысяч долларов с абсолютно ненужными для Вас функциями.

Каким образом нужно выбирать марку оборудования и поставщика? На что нужно обращать внимание? Прежде всего, необходимо определиться с бюджетом проекта, так как от объема выделяемых инвестиций зависит, в каком объеме будет реализован функционал, и оборудование какой марки компания сможет себе позволить.

Сейчас рынок оборудования и решений для Центров обработки вызовов представлен достаточно широким кругом поставщиков, однако лишь некоторые из них могут похвастаться большим количеством Центров обработки вызовов, работающих на их оборудовании. Кроме этого, при покупке оборудования нужно, прежде всего, ориентироваться не только на марку производителя оборудования, но и на компанию, которая будет осуществлять поставку и установку оборудования и программного обеспечения для Контакт–центра. Нужно обратить внимание на опыт компании - системного интегратора по ведению подобных проектов, т.е. получить информацию о том, сколько внедрений контакт и call-центров осуществила компания на территории Российской Федерации, и посетить некоторые их них. Только после этого анализа можно принимать решение о сотрудничестве с той или иной компанией.

Комплектацию оборудования рекомендуется выбирать строго в соответствии с Техническим заданием, чтобы избежать возможных проблем, как с недостаточностью, так и с избыточностью функционала Центра обработки вызовов.

**Установка и настройка оборудования.**

На этом этапе осуществляется непосредственно поставка оборудования и программного обеспечения, инсталляция и настройка оборудования, конфигурирование системы и сдача ее в опытную эксплуатацию. На этапе опытной эксплуатации проводится тестирование системы при неполной нагрузке с целью выявления возможных недочетов в соответствии с утвержденной программой приемо-сдаточных испытаний. После устранения недостатков система передается в промышленную (коммерческую) эксплуатацию.

С технической точки зрения необходимо предусмотреть сопровождение эксплуатации системы. Данный этап не имеет четко определенных временных границ. Как правило, на техническую поддержку заключается отдельный договор с компанией, которая осуществляла внедрение Центра обработки вызовов.

**Выбор между in-house и аутсорсинговыми контакт-центрами**

Итак, решение принято - компания нуждается в услугах Центра обработки вызовов, однако, непонятно, что же делать дальше. С одной стороны, есть желание минимизировать затраты, с другой стороны, не хочется передавать кому бы то ни было ценную информацию, без которой эффективная работа контакт-центра невозможна.

Существует два пути решения данной задачи:

• Построить собственный call-центр (InHouse)

• Обратиться в аутсорсинговый call-центр.

Когда нужно строить собственный Центр Обработки Вызовов, а когда достаточно средств, которые предоставляет аутсорсинговый call-центр?

Очевидно, что при небольшом количестве звонков день вполне хватит средств аутсорсингового call-центра. Однако, здесь немаловажным фактором является степень конфиденциальности информации, с которой предстоит работать центру контактов. В случае если количество звонков невелико, а степень конфиденциальности информации высока, можно говорить о передаче на аутсорсинг лишь части функций – информационная справка, информационная справка через систему интерактивного голосового меню (IVR), и стоит задуматься о построении собственного Центра обработки контактов.

При большом количестве - до 2500 клиентских обращений в сутки и высокой степени конфиденциальности информации – уже рекомендуют строительство собственных подразделений.

**Формы взаимодействия контакт-центров inhouse и аутсорсинг**

Если у компании уже есть собственный (in-house) call-центр, зачем нужно обращаться в аутсорсинговый? Как правило, количество вызовов, которое обрабатывает inHouse call-центр – постоянно. А что делать, если компания планирует масштабную рекламную кампанию? Нагрузка на in-house call–центр сильно возрастет, и он может не справиться с резко возросшим потоком вызовов. Увеличение мощностей in-house Центра обработки вызовов является нецелесообразным. В этом случае как раз и приходит на помощь аутсорсинговый ЦОВ. Всю пиковую нагрузку, которая должна прийтись на операторов in-house, аутсорсинговый call-центр возьмет на себя. К примеру, если все операторы in-house заняты, то звонки клиентов будут переадресовываться в аутсорсинговый Контакт-центр.

Еще одним вариантом взаимодействия in-house и аутсорсингового ЦОВ может быть прием первичных звонков в аутсорсинговый Центр контактов с переключением на in-house, а в случае если необходима консультация оператора-эксперта c обращением к информации с высокой степенью конфиденциальности.

# Приложение А

**Построение центра обработки вызовов (call-центра)**

**в ОАО «Военно-страховая компания»**

Российский рынок страхования характеризуется высокой динамикой развития: на протяжении последних лет Россия занимает одну из лидирующих позиций в мире по темпам роста страховых сборов. Одной из основных тенденций рынка страховых услуг является усиление конкуренции за счет консолидации российских игроков и активного интереса к данному сегменту со стороны крупных иностранных страховых компаний. В целях повышения эффективности своего бизнеса, компании все чаще используют клиентоориентированный подход, который заключается не только в развитии новых страховых продуктов и услуг, но и в акцентировании внимания на сервисе и качестве обслуживания клиентов. Внедрение коммуникационных технологий, в том числе и call-центров, в системы взаимоотношений с клиентами (CRM) при умелом их использовании создает компаниям-новаторам значительные конкурентные преимущества. В связи с этим показателен опыт внедрения центра обработки вызовов в Военно-страховой компании.

Страховой Дом ВСК (Военно-страховая компания) ведет свою деятельность на российском страховом рынке с 1992 года. Сегодня Военно-страховая компания — универсальная страховая компания, имеющая широкую филиальную сеть — более 300 филиалов и отделений по всей России. Компания предлагает своим клиентам полную и всестороннюю страховую защиту с учетом их жизненных и профессиональных задач. В перечень оказываемых услуг входят более 100 видов страхования как для граждан, так и для предприятий и организаций всех форм собственности.  
В конце 2001 года компания предлагает свои услуги под новым торговым названием – «Страховой дом ВСК».

Контакт-центр в страховом бизнесе является одним из главных инструментов для организации эффективного взаимодействия с клиентами и способствует поддержанию их лояльности. В условиях повышенной конфиденциальности информации для компаний данного сегмента наиболее эффективным является организация собственного контакт-центра, где входящие звонки обслуживаются высококвалифицированными операторами.

Осенью 2006 г. Военно-страховая компания объявила тендер на построение автоматизированного центра обработки вызовов. К участию в конкурсе были приглашены системные интеграторы - золотые партнеры Cisco Systems. Предложение «Микротест» оказалось лучшим по соотношению «цена-функциональность», что и предопределило выбор заказчика.

Проектируемый центр обработки вызовов (ЦОВ) должен был включать в себя 19 полнофункциональных рабочих мест операторов call-центра и 3 рабочих места супервизоров. Программно-аппаратный комплекс ЦОВ должен представлять собой единую систему по обработке входящих вызовов, подключенную к телефонной сети общего пользования и сети IP-телефонии. К функционалу ЦОВ предъявлялись следующие требования:

* «Всплывающие окна». При поступлении вызова на рабочее место оператора система должна выводить на экран компьютера информацию, соответствующую данному вызову. Например, при получении номера абонента система выводит на экран оператору информацию о данном абоненте из базы данных компании, телефонного справочника;
* Текстовое общение между операторами/супервизором (текстовый чат);
* Возможность рассылать информационные сообщения от супервизора операторам;
* Интеграция рабочего места агента/супервизора с внешними приложениями, соответствующими профилю клиента, программные интерфейсы для обмена данными между ЦОВ и внешним приложением, с системой документоборота, SQL-запросы к внешним БД;
* Круглосуточная запись текущего разговора с абонентом в формате, который позволяет извлекать ее для прослушивания по различным параметрам: дата разговора, имя оператора и т.д.
* Исходящий обзвон клиентов Заказчика для проведения рекламных компаний (телемаркетинга) или служебных уведомлений среди клиентов Заказчика;
* Возможность клиенту оставить голосовое сообщение агенту/супервизору при его отсутствии или занятости. У каждого агента/супервизора должен существовать персональный голосовой почтовый ящик;
* Обработка Web-контактов и e-mail сообщений;
* Голосовое меню и различные виды звуковых приветствий;
* ЦОВ должен обладать масштабируемостью - возможностью расширения по числу каналов для одновременного обслуживания входящих телефонных звонков, количеству обращений в часы наибольшей нагрузки, количеству операторов.

Военно-страховая компания для создания центра обработки вызовов выбрала программно-аппаратный комплекс Cisco Systems - Cisco IP Contact Center Enterprise Edition.

Объектами автоматизации явились три территориально распределенных офиса – в Москве, Калининграде и Хабаровске. Для этих офисов создана распределенная система IP-телефонии Cisco, включающая дополнительные сервисы, такие как: универсальная почта Cisco Unity и система автоматического голосового ответа Cisco IP-IVR.

Для обеспечения удобства администрирования на базе системы IP-телефонии был создан ЦОВ с централизованным ПАК и распределенными по нескольким офисам рабочими местами операторов. Помимо основной системы управления телефонными вызовами, внедрены Cisco Outbound Option для автоматизации обзвона клиентов и Cisco E-Mail Manager и Web Collaboration Server для обработки мультимедийных вызовов.

Построение ЦОВ в Военно-страховой компании осуществлялось в 6 этапов.

* Первый этап объединил в себе работы по обследованию ИТ-инфраструктуры заказчика и дальнейшему техническому проектированию системы на основании требований, изложенных в Техническом задании.
* На втором этапе была осуществлена поставка оборудования и программного обеспечения.
* В ходе третьего этапа была разработана исполнительная документация, фиксирующая решение на момент передачи заказчику, сформулированы методики приемо-сдаточных испытаний и плана обучения персонала Заказчика.
* Четвертый этап - монтажные и пусконаладочные работы: монтаж оборудования в соответствии с ТЗ, проведение пуско-наладочных работ смонтированного оборудования, интеграция ЦОВ с системой документооборота и БД Заказчика, проведение испытаний и сдача ЦОВ в эксплуатацию.
* Пятый этап - разработка эксплуатационной документации и проведение обучения персонала Заказчика в соответствии с разработанным планом обучения.
* Шестой этап - сдача ЦОВ Заказчику, разработка плана технической поддержки ЦОВ, его гарантийного и сервисного обслуживания.

После создания ЦОВ Военно-страхования компания получила удобный инструмент для работы со своими клиентами. У операторов контакт-центра появилась возможность принимать и обрабатывать голосовые сообщения и сообщения, полученные по e-mail и присланные на web-сайт, а также обзванивать клиентов компании. При этом подсистема, обеспечивающая автоматический обзвон клиентов, полностью интегрирована с CRM-системой заказчика, что позволяет маркетинговому департаменту ВСК планировать и проводить различные акции с учетом персональной информации, содержащейся в клиентской базе данных. Таким образом, Военно-страховая компания существенно повысила эффективность взаимодействия с клиентами и получила за счет этого дополнительные конкурентные преимущества.

**Вопросы для анализа:**

Чем обусловлена необходимость создания в ВСК контакт-центра? Какой способ организации контакт-центра был выбран и с чем это связано? Какой результат получила страховая компания от создания контакт-центра?

# КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ

1. Дайте определение call-центра и контакт-центра, поясните различие между ними.
2. Функции контакт-центра.
3. Основные задачи контакт-центра.
4. Дополнительные преимущества контакт-центра.
5. Понятие аутсорсинга и его преимущества.
6. Модели аутсорсинга.
7. Объясните основные причины обращения компании к услугам аутсорсинговых call-центров.
8. Назовите основные платформы, используемых для построения Контакт-центров.
9. В чем преимущества контакт-центров на базе IP-телефонии.
10. Опишите типовые подразделения аутсорсингового call-центра.
11. Структура организации персонала call-центра.
12. Организация отбора персонала.
13. Подготовка операторов к работе. Роль тренингов.
14. Какие показатели используются для оценки работы КЦ?
15. Как предлагается услуга call-центра при продаже клиенту?
16. Как услуга выглядит внутри "полноценного" call-центра?
17. Что происходит при подготовке услуги внутри call-центра?
18. Какие услуги предоставляет КЦ с помощью исходящих звонков?
19. Особенности проведения телефонных опросов.
20. Что такое актуализация клиентской базы данных?
21. Раскройте сущность телемаркетинга.
22. Виды проведения обзвона.
23. Как происходит контроль работы операторов?
24. Этапы создания контакт-центра компании.
25. Как может быть организовано взаимодействие внутреннего и аутсорсингового call-центров?

# ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Гольдштейн Б. С., Фрейнкман В. А.  Call-центры и компьютерная телефония. БХВ — Санкт-Петербург, 2002
2. Вольский В. В., Веселова О. В., Золкина Н. К. Оператор call-центра: от найма до увольнения. 2-е изд. — Тверь: Альфа-Пресс, 2012. — 356 с.
3. София Иевенко, Свистунов Вячеслав, Современный контакт-центр страховой компании [Электронный ресурс] // Атлас страхования № 3. Март. 2011г. с.47-49. – Режим доступа: <http://www.ininfo.ru/mag/2011/2011-03/2011-03-013.html> (дата обращения: 14.04.2012)
4. Что такое call-центр (ЦОВ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.callcenter24.ru/info/23.shtml> (дата обращения: 19.02.2012)
5. В. Солонин Call-центры: описание технологии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://www.cnews.ru/reviews/free/call-center
6. Контакт центр. Его роль в Вашем бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://crm.ua/call-cent.php> (дата обращения: 26.02.2012)
7. Практикум по маркетингу. 4-е издание. Учебное пособие  Авторы: Кеворков В.В., Кеворков Д.В., - ООО «Кно-Рус»» 2013г.
8. Построение центра обработки вызовов (call-центра) в ОАО «Военно-страховая компания» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.microtest.ru/projects/318/3317/> (дата обращения: 12.03.2012)