

**"Современный call-центр:
взгляд изнутри и снаружи"**
на примере работы аутсорсингового call-центра

Москва, 2006 год

Call-центры: история становления, перспективы развития.....	4
Описание услуг по приему входящих звонков	6
Чем возможности оборудования call-центра отличаются от возможностей обычной офисной АТС	6
Выравнивание нагрузки между операторами одинаковой квалификации	9
Статистика.	10
Контролируемые параметры	10
Как предлагается услуга call-центра при продаже клиенту	11
Как услуга выглядит внутри "полноценного" call-центра	12
Что происходит при подготовке услуги внутри call-центра	12
Как проходит подготовка персонала	15
Как проходит подготовка персонала	16
Самая распространенная задача	17
Анкетирование	17
Актуализация баз данных и рассылка коммерческих предложений	18
Телемаркетинг	18
Чем отличаются контакты с юридическими и физическими лицами?	19
Работа с исходящими звонкам: взгляд изнутри	19
Что происходит в call-центре после заключения договора?	20
Работа по звонкам	20
Контроль работы операторов	22
Как проходит подготовка персонала	23
Завершения проекта	23
Как измерить эффективность call-центра	25
Аутсорсинг и In-house: соотношение цены, себестоимости услуги и эффективности.....	25
Причины обращения к аутсорсингу	27
Себестоимость для call-центра	27
Пример реального проекта	28
Описание услуг по интеграции бизнеса call-центра и компании	29
Как организована работа call-центра	30
Отделы call-центра, их функциональные задачи и взаимосвязь	30
Персонал call-центра	31
Персонал call-центра: менеджеры	31
Персонал. Операторы	31
Структура организации персонала	31
Отбор персонала	32
Квалификационные тренинги	33

Тренинги по этике телефонных переговоров	33
Прослушивание и запись разговоров	34
Предметные тренинги	36
Базовая программа тренинга «Идеальный телефонный оператор»	37
Должностная инструкция оператора (пример).	40
Взаимодействие с телекоммуникационными компаниями.	46
Внедрение call-контакт центров	48
Почему внедрение call-контакт центров - это проект?	48
Место Контакт-центров в бизнес-процессе компании	48
Основные задачи, решаемые с помощью Контакт-центра.....	48
Правильность принятия решения о необходимости внедрения Контакт-центра	50
Организация взаимодействия с подразделениями компании.....	50
Какие будут нужны специалисты.....	51
Оборудование для контакт-центра	51
Виды оборудования, производительность и типы решаемых задач	51
Преимущества Контакт-центров на базе IP	52
Стадии внедрения контакт-центра.....	53
Обследование компании и бизнес-процессов.....	53
Разработка Технического задания на внедрение	53
Покупка оборудования. Комплектация. Условия поставки.....	54
Установка и настройка оборудования. Опытная эксплуатация.	54
Техническая поддержка	54
Выбор между in-house и аутсорсинговыми контакт-центрами.....	54
Что влияет на выбор	54
Формы взаимодействия Контакт-центров inHouse и аутсорсинг	55
Оценка затрат на собственный контакт центр	57
Современные контакт-центры Cisco Systems	59
Семейство решений IPSoft для контакт-центров Cisco IPCC	60
<i>IPSoft Contact Center</i>	60
Универсальное рабочее место агента/супервизора IPSoft Agent Desktop	61
Редактор бизнес сценариев IPSoft Application Designer.....	62
Краткая справка о компании Cisco Systems	63
Общие сведения о компании СТИ.....	65
Информация о call-центре «Горячие линии»	67

Call-центры: история становления, перспективы развития

Первые call-центры зародились в США в начале 60-х годов XX века. Появление call-центров стало результатом завершившейся «телефонизации» всей Америки. В 60-е годы автоматические телефонные станции уже обслуживали всю территорию Штатов, в каждом доме, практически в каждой квартире имелся телефон, который перешел из разряда роскоши в категорию нормального атрибута обычной жизни.

Состояние «телефонизированности» населения немедленно повлекло за собой использование этого средства связи и информирования для всевозможных рекламных акций, директ-маркетинговых программ и прочей работы с населением, которая требовала профессиональных операторов и специализированных предприятий, работающих исключительно в сфере телефонных контактов. Так появились call-центры – не телефонные станции, осуществляющие соединение, но профессиональные переговорщики, занятые установлением контактов посредством телефонной связи. Первые такие центры возникли в авиакомпаниях, которые имели достаточно ресурсов для приобретения этого дорогостоящего оборудования, потом телекоммуникационные компании стали предлагать эти услуги в режиме аутсорсинга и появились независимые компании.

Европейские call-центры, появившиеся вслед за американскими, разумеется, перенимали многие организационные и структурные построения у своих заокеанских коллег. В последствие кое-что менялось, в частности, ментальность европейских пользователей. Например, в Европе никогда не было такого количества крупных call-центров, объединявших несколько операционных залов по 500 и более теле-операторов. Так, один из крупнейших в США call-центров, принадлежащий ДМ компании Клайнт Лоджик, имеет целую сеть операторских залов – 17 в США (от 300 до 1000 операторов в каждом) и 19 в Европе (с залами меньшей численности).

Прогресс высоких технологий заставлял call-центры на Западе постоянно обновлять свое оборудование, чтобы не терять конкурентных преимуществ и соответствовать самым современным требованиям, предъявляемым к игрокам этого рынка. Если в 60-70-х годах супервайзеры, как правило, осуществляли визуальный контроль за работой теле-операторов, то в дальнейшем эта работа стала производиться посредством программных средств. Вообще, появление персональных компьютеров и особенно интернет внесло серьезные коррективы в работу call-центров. В пору повального увлечения Интернетом многие аналитики и обозреватели рынка прогнозировали закат эры call-центров и полную их замену ресурсами интернета. Этого, как мы видим теперь, не произошло. Более того, Интернет и IP-телефония прекрасно дополняют друг друга, современные call-центры (или уже Contact центры) имеют широкие возможности, в том числе, могут работать как с телефонными звонками, поступившими из телефонной сети, а также в режиме on-line, обслуживать интернет вызовы с сайтов и форумов. И это неудивительно - более дружелюбного интерфейса, чем человеческий голос или ответ живого человека, еще никто не придумал.

Интересный факт: во время рекламной кампании по выведению на рынок Windows 2000 компании Майкрософт, этот проект по всему миру обслуживало 45 000 операторов. Они отвечали на вопросы пользователей, соединяли с менеджерами компании, информировали о месте нахождения ближайших офисов Майкрософт и многое другое.

Итак, более чем 40-летняя история call-центров в США и странах Западной Европы сформировала развитый рынок услуг по массовому приему звонков и созданию телефонных контактов. В 2004 году, например, в США в этом бизнесе занято около 1, 5 млн. человек – больше 1 % трудоспособного гражданского населения страны. Этот сектор рынка в США имеет оборот в 9 миллиардов долларов.

Рынок call-центров во многом глобализован: многие западные компании пользуются услугами call-центров, расположенных, например, в Индии или Малайзии. В наше время это технологически несложно и весьма выгодно. Ведь в этих странах дешевая рабочая сила и исторически хорошее владение английским языком, а стоимость доставки голосового трафика в эти регионы невелика. Разумеется, такие возможности недоступны для стран, чьи языки не распространены в «третьем мире».

На российском рынке call-центры присутствуют в течение последних 5-7 лет. И это несмотря на то, что его развитие идет достаточно быстрыми темпами, особенно в области создания внутренних call-центров компаний (inhouse call-центров).

На наших глазах происходит «коренной перелом» в психологии менеджмента российских компаний, которые до недавнего времени, часто не были готовы вкладывать средства в построение клиенто-ориентированного бизнеса, не считали нужным оптимизировать систему взаимоотношений с потребителем и, соответственно, не видели существенной разницы между цифровой многоканальной телефонией и call-центрами. Реалии современного рынка заставляют искать новые решения; зачастую они лежат в области взаимодействия со специализированными структурами, берущими на себя функцию эффективного телефонного контактирования с широким кругом потребителей товаров или услуг конкретной компании.

Несмотря на свою молодость, российскому рынку call-центров есть чем гордиться. Если американские игроки рынка call-центров в настоящее время испытывают насущную необходимость в переоборудовании и реструктуризации, дабы соответствовать современным технологическим требованиям, то российские call-центры изначально пользуются интегрированным программным обеспечением, позволяющим решать сложные технологические задачи с минимальными временными затратами. Это позволяет экономить средства на переквалификации персонала, психологической адаптации к новым условиям работы операторов. Однако сама проблема подготовки квалифицированных кадров для современных call-центров является одной из наиболее серьезных проблем российского рынка.

Описание услуг по приему входящих звонков

Чем возможности оборудования call-центра отличаются от возможностей обычной офисной АТС

АТС: последовательное распределение



АТС: последовательное распределение



АТС: последовательное распределение



В обычной офисной автоматической телефонной станции звонки могут последовательно распределяться на все телефонные аппараты, включенные в группу для приёма этих звонков (т.наз. ACD группа, automatic call distribution). В этой ситуации очень сложно «вылавливать» звонки во время перерывов кого-либо из работающих операторов или во время, когда работают не все сотрудники

АТС: «Горячее место»



АТС: «Горячее место»



АТС: «Горячее место»



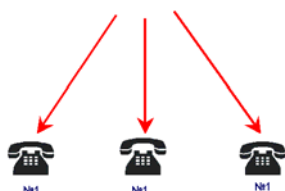
АТС: «Горячее место»



Другой вариант – поступающие звонки могут в первую очередь загружать телефонные аппараты «в начале» группы аппаратов.

При таком расположении сложность вызывает пересаживание сотрудников между рабочими местами – т.к. сотрудник на «горячем месте» разговаривает постоянно и устаёт гораздо больше, чем сотрудник на «последнем» рабочем месте.

АТС: звонок на группу



АТС: звонок на группу



АТС: звонок на группу

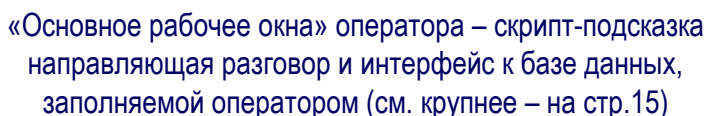


Третий вариант – когда звонок заставляет звонить все свободные телефоны рабочей группы. Очень шумно и операторы ждут, у кого первого сдадут нервы, кто первым снимет трубку. Часто люди одновременно решают снять звонки, и кому из них он достанется – неизвестно. Как результат – много лишних движений у операторов.

Главный и общий недостаток АТС в том, что система отправляет звонок на телефонный аппарат независимо от того, есть ли возле него человек, готовый на него ответить. Как

Специальное оборудование call-центра требует от оператора ввода логина и пароля перед началом работы. Если оператор, например, ушел на перерыв и не сообщил об этом системе, то спустя некоторое время (обычно – после 3-его звонка) вызов переадресуется другому оператору с увеличенным приоритетом, а рабочее место этого оператора ставится в состояние «не готов»

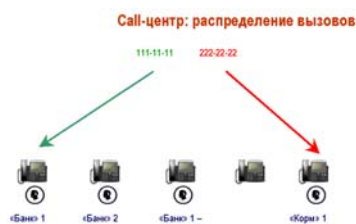
Управляющая панель агентского десктопа Cisco IP CC
Управляющие кнопки могут быть встроены и внутрь
«основного рабочего окна» оператора



Всплывающее окно
сообщений
от супервайзера

Допустим, у нас работают 4 оператора, трое специализированных (Банк 1 – лучше знает тематику банка, чем Банк 2) и один, знающий тематику обеих линий (Банк 1 Корма 3 – хорошо знает тематику банка и не очень хорошо - кормов).

«Свежую версию» этих материалов Вы можете заказать бесплатно по адресу: in@ihl.ru Страница 7 из 70



далее, поступающие вызовы по тематике «банк» передаются самому квалифицированному из оставшихся операторов. Сначала тому, кто знает тематику банка с максимальной квалификацией – тому, кто знает тематику обеих линий



потом – оставшемуся сотруднику с квалификацией «2»



А затем, после того как сотрудник, знающий тематику обеих линий освободится



– звонок по тематике «Корма» поступит и ему.

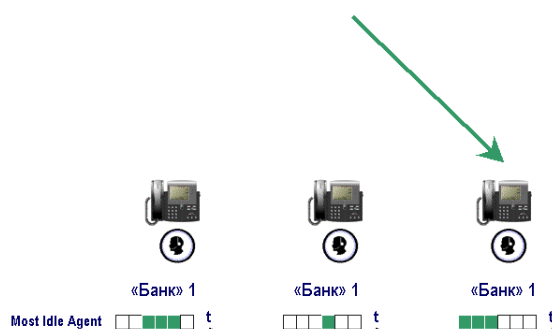


Разумеется, поступление каждого звонка будет сопровождаться «всплывтием» соответствующего приложения, подсказывающего оператору правильное поведение – от приветствия до алгоритма разговора.

Выравнивание нагрузки между операторами одинаковой квалификации

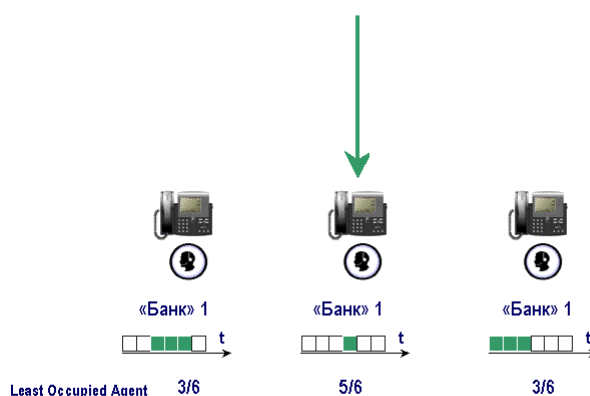
На схемах изображены три оператора равной квалификации в течение 6 минут перед поступлением звонка. Зеленые квадратики – время разговора, белые – время простоя. Любое, даже самое примитивное оборудование call-центра, позволяет адресовать звонки дольше всех простаивавшему оператору:

Call-центр: распределение вызовов



Однако, это не совсем справедливое распределение – «крайний левый» оператор говорил 3 минуты из последних 6, а «средний» - только одну. Поэтому в современных решениях используется другое распределение – «наименее загруженному агенту»:

Call-центр: распределение вызовов



Есть и другие варианты, предсказывающие загрузку каждого из агентов, но они работают при большом числе однотипно загруженных операторов их рассмотрение лучше оставить специалистам.

Статистика.

Первое правило менеджмента гласит: если хочешь чем-либо управлять – это нужно измерять.

Максимально полная статистика, предоставляемая оборудованием call-центра, может предоставить информацию:

- по загрузке соединительных линий (по состоянию каждой доступной нам телефонной линии);
- по каждому вызову;
- состоянию операторских групп и очередей к каждой из них;
- по каждому оператору и загрузке каждого из доступных портовivr (голосовых меню).

Отчеты по каждому из этих пунктов могут быть в режиме реального времени и в хронологическом виде, в виде таблиц на каждый момент времени (на каждое событие).

Но конкретный выбор контролируемых параметров и видов статистики, поставляющих нам информацию об этих параметрах, зависит от организации бизнес процессов в нашем call-центре. Например, если у нас есть две операторские группы и возможность «переключения» операторов между этими группами исключительно в ручном режиме – нам нужно наблюдать за загрузкой обеих операторских групп и длительностью очереди к каждой из них в режиме on-line. Если возможность изменять численность операторских групп и интенсивность нагрузки у нас отсутствует – мы можем ограничиться хронологическими отчетами, контролируя в режиме реального времени, например, среднюю длительность разговора у каждого оператора и соблюдение графика перерывов.

Контролируемые параметры

Что именно контролировать в собственном call-центре – Вам придется решать самостоятельно. Вот перечень в порядке убывания важности возможных 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 для Вашего бизнеса время разговора мерять нужно;
4. **среднее время поствызывной обработки** (Если это предусмотрено Вашей 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/ % потерянных 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 предлагается услуга call-центра при продаже клиенту

Независимо от названий, под которыми продаётся обработка входящих звонков клиенту — виртуальный секретарь/офис, горячая линия, справочная служба, help desk – 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 - например, на горячих линиях по рецептурным фармацевтическим препаратам.

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.

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

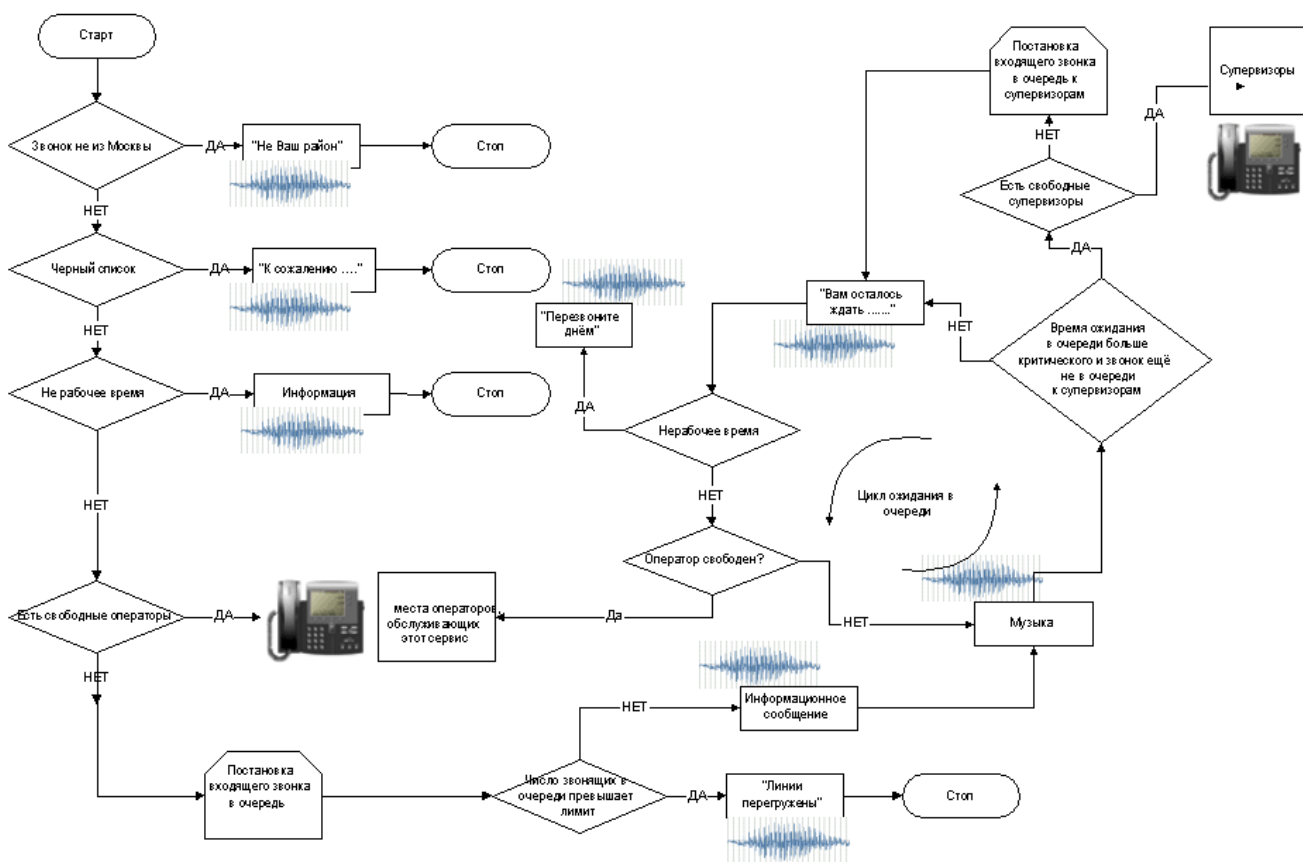
Во-первых, с Заказчиком решаются вопросы по формализации в договоре требований к проводимой горячей линии (время работы, телефонный номер, схема обслуживания, формы отчетности и т.п.), затем, начинается собственно процесс подготовки услуги.

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.

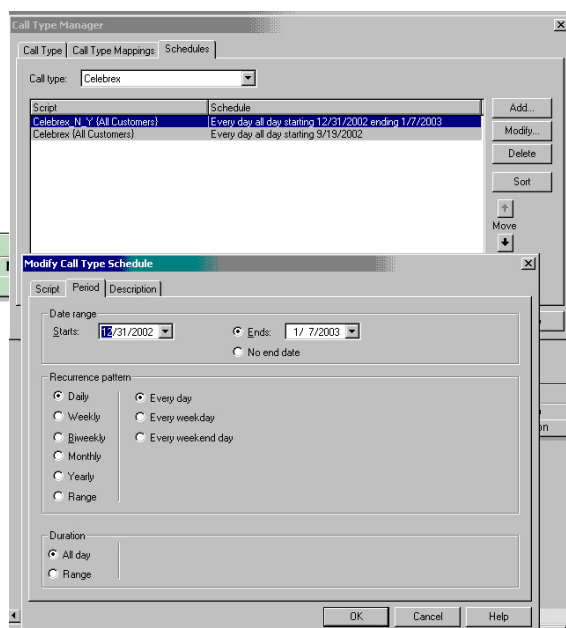
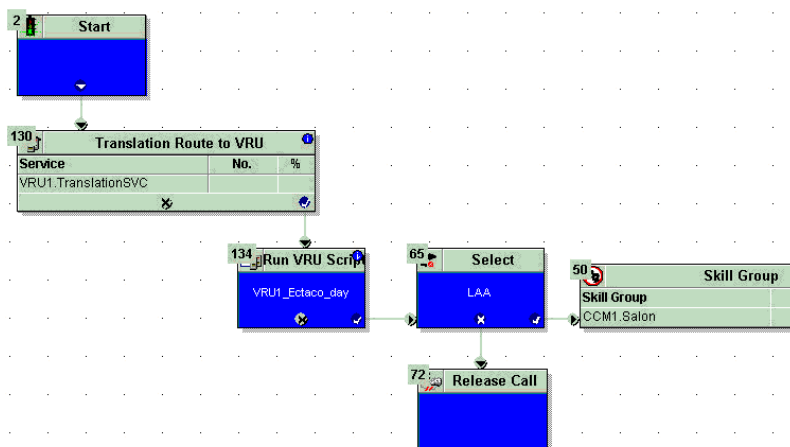
Телефонный номер бесплатного доступа из регионов России (8-800) иногда подключается к оборудованию call-центра напрямую через оптику телефонного провайдера (Ростелеком, например, обеспечивает работу интеллектуальной платформы номеров 8-800-200-abcd) или (в большинстве случаев) переадресуется на "служебный" 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.

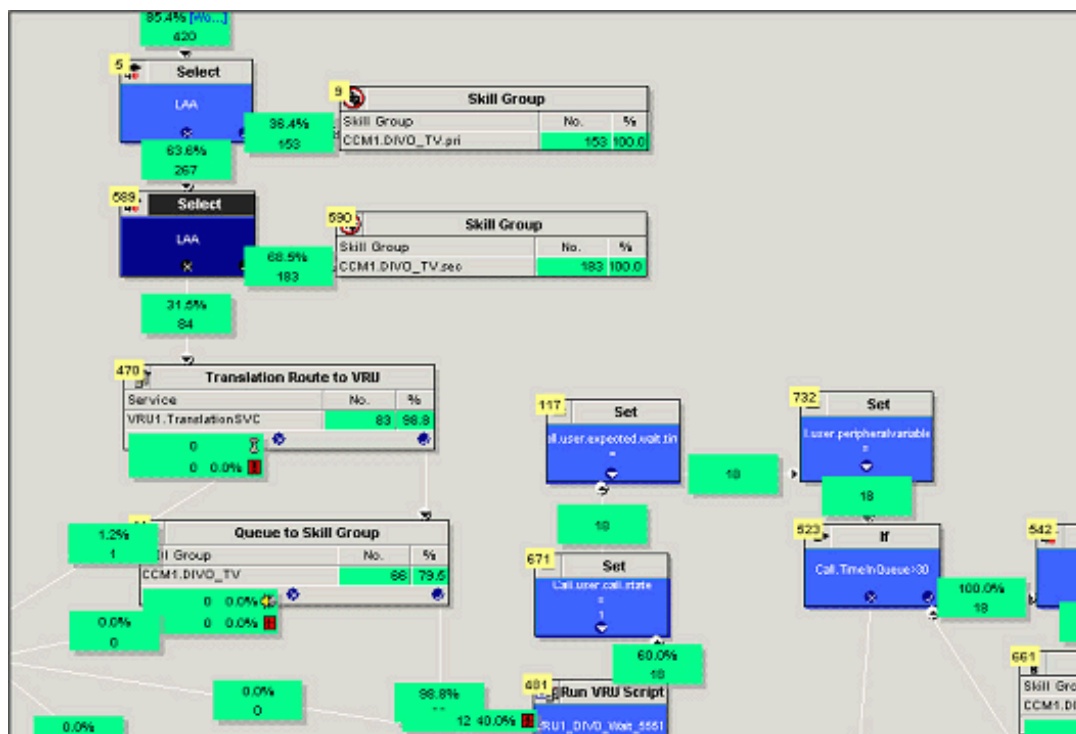
Вот, на примере приведена схема обработки вызовов, приходящих на линию, посвященную рецептурному препарату (врач должен определить возможность наличия "профильного" заболевания у пациента и записать его на приём в медицинский центр).



Собственно, настройка алгоритма прохождения звонка проводится с помощью графического интерфейса и выглядит достаточно наглядно – как конструктор, а не как программа:



Очень полезной функцией используемого нами оборудования Cisco IP Contact Center является трассировка звонка – позволяющая проверить работу алгоритма без включения реальных звонков. Это также позволяет посмотреть распределение реальных звонков по ветвям алгоритма (на рисунке - внешний вид окна просмотра):



Параллельно с этим происходит программирование интерфейса, с которым будут работать операторы. Задача этого интерфейса – подсказывать операторам ход ведения разговора (и обеспечивать их необходимыми для этого данными – например, списком аптек, участвующих в акции), и, кроме того, обеспечивать сбор необходимых Заказчику данных (данный перечень оговаривается на этапе подготовки договора).

Для написания операторских интерфейсов можно использовать различные программные продукты, но мы чаще всего используем в качестве хранилища данных SQL сервер, а клиентскую часть делаем на самом простом — на MS Access. Либо – вариант web интерфейс, написанный на PHP. Хотя, в некоторых случаях, нам приходится работать с клиентскими ERP системами через канал "точка-точка".

The screenshot shows a software interface with the following fields and sections:

- Fields:** Вид обращения (ТЕЛЕФОН), Источник рекламы (БУКЛЗ), Клиент № (Услуг), Личный счет №, Адрес, Адрес / ГОСТ, Баланс, Доверенное лицо №, Инициатор, Код причины отказа, Контактная информация.
- Buttons:** Карточка клиента, Новый клиент, Карточка счета, Новый счет, ГОСТ №, учетный период.
- Text Area:** Текст (Текст: ...).
- Buttons at the bottom:** Услуги, Работы, Вопросы, Текст отклика, Отказ, К лавированию, Закрыть.
- Footer:** No. 03N600865, Менеджер ID, DCWO, Дата, 20.10.02, Время, 16:55, Текст: ...

Программное обеспечение настраивается таким образом, чтобы в момент прихода звонка в базу данных передавались данные о времени звонка, об операторе, принимающем 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).

При этом может открываться либо первый экран информационной системы оператора (и в дальнейшем будет открывать окна «одно за другим»),

Либо оператор сразу будет видеть полную информацию на одном экране, возвращаясь при необходимости к центральному экрану

Как проходит 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 ней. В остальных случаях 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.

Ниже приведено оглавление «Курса молодого бойца», используемого в нашем call-центре:

Адрес: 7-я Парковая дом 15, корп.2
Тел: (095) 788-16-32
Internet: www.ihl.ru



СОДЕРЖАНИЕ

ЧТО ТАКОЕ CALL-ЦЕНТР.....	2
КОНТАКТЫ	4
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ОПЕРАТОРА - КОНСУЛЬТАНТА	5
ОЦЕНКА ОПЕРАТОРОВ CALL-ЦЕНТРА «ГОРЯЧИЕ ЛИНИИ»	8
РАБОТА С ЦИФРОВЫМ ТЕЛЕФОНОМ И CISCO IP CONTACT CENTER	11
КАК ЛОГИНИТЬСЯ НА ТЕЛЕФОНЕ.....	19
НАПИСАНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО АДРЕСА И НАЗВАНИЯ ИНТЕРНЕТ - САЙТА	20
АНГЛИЙСКАЯ (ЛАТИНСКАЯ) ТРАНСКРИПЦИЯ.....	22
НАПИСАНИЕ И ПРОИЗНОШЕНИЕ БУКВ АНГЛИЙСКОГО АЛФАВИТА.....	23
НАПИСАНИЕ РИМСКИХ ЦИФР.....	23
НОРМЫ ЯЗЫКА И РЕЧЕВЫЕ ОШИБКИ.....	25
КАК ПРАВИЛЬНО РАЗГОВАРИВАТЬ ПО ТЕЛЕФОНУ.....	27
ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ РАЗГОВОРА ПО ТЕЛЕФОНУ.....	31
ИСКУССТВО ПРОДАВАТЬ.....	35
ПРИЕМЫ И ТЕХНИКИ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ	39
УЧИТЕСЬ СЛУШАТЬ	41
СОЗДАНИЕ В СЕБЕ ЧУВСТВА УВЕРЕННОСТИ.....	43
КАК ПОНЯТЬ ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА.....	44
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ДНЯ.....	46

Описание услуг по обработке исходящих звонков

Самая распространенная задача

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

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.

Примерная цена почасовой работы рассчитывается по такой схеме:

Менеджер	Норма минимальной продолжительности работы, час	Стоимость
Менеджер проекта	8	\$200,00
Специалист отдела кадров (HR)	8	\$100,00
Психолог	4	\$100,00
Тренер	4	\$200,00
Супервизор	4	\$30,00
Технический специалист	4	\$50,00
Программист	8	\$100,00

Фиксированная цена на подготовительные работы составляет от \$300 до \$600 и включает в себя весь комплекс стандартных работ по подготовке.

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. Стоимость одного часа работы оператора составляет от \$6 до \$10, либо 15 центов за 1 минуту работы оператора.

Актуализация баз данных и рассылка коммерческих предложений

Актуализация баз данных и рассылка коммерческих предложений – также включают подготовительный этап, звонки и междугородний трафик. Расчет стоимости работы операторов (включающая отправку факсов, E-Mail) ведется аналогично: либо пакетная стоимость одной актуализированной записи/отправленного предложения, либо время работы операторов – в среднем 15 центов за 1 минуту работы оператора, либо до \$12 за 1 час работы оператора.

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.

На практике повсеместно наблюдается следующая тенденция: если call-центр долго работает по телемаркетингу для своего заказчика, то со временем телесейлы, занятые в проекте, выходят на стабильные показатели продаж. Это позволяет Заказчику точно прогнозировать свои поступления (если нужно больше, то просто увеличивается количество телесейлов в проекте). И в конечном счете группа телесейлов call-центра превращается во внешний департамент продаж Заказчика: операторы находят клиента, выписывают счета, контролируют оплату и заказывают «отгрузку» товара. Заказчик сокращает свои операционные расходы (иногда даже не нужно арендовать помещение под офис, а достаточно иметь помещение под склад) и концентрируется на своей ключевой деятельности – поставке/изготовление продукта, производстве услуги.

Стоимость подготовительного этапа в телемаркетинге сопоставима со стоимостью других исходящих услуг, но может быть увеличена в том случае, когда для тренировки

телесейлов по продукту необходимо пригласить опытного тренера (в том случае, если заказчик не может провести такой тренинг самостоятельно).

Стоимость часа работы телесейла: от \$10 + процент (бонус) от продажи: 3%-5%.

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.

Чем отличаются контакты с юридическими и физическими лицами?

При совершении покупки продукта или услуги юридическим лицом, в принятии решения всегда участвуют 3 представителя компании: покупатель – менеджер компании, которому товар или услуга реально нужна, финансист – тот, кто принимает решение об оплате, выделении бюджета, и эксперт – тот, к кому обращается покупатель для консультации о качестве предлагаемого товара или услуги. Например, кто может быть заинтересован в профессиональном тренинге? Это менеджер определенного звена. Он не принимает решение о приобретении данной услуги, но будет лоббировать оплату необходимого ему обучения внутри компании. Первым делом менеджер проконсультируется со «знающим человеком», чтобы быть уверенным, что тренинг стоящий. После пойдет получать одобрение у директора, который принимает финансовые решения. Таким образом, при совершении телефонных продаж для юридических лиц, оператору необходимо найти менеджера, которому интересно данное предложение, а затем раскрутить механизм продажи, учитывая его подводные камни. 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. Нередки и случаи, когда принятие решения затягивается на месяцы.

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 звонками: 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. Несмотря на кажущуюся громоздкость, только такой подход к решению задачи по исходящим звонкам может гарантировать успешность и эффективность проделанной работы.

Что происходит в call-центре после заключения договора?

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 начинается 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 многократные 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.

На рисунке приведен пример интерфейса оператора, который работает на проекте с автоматическим набором номера:

Рыбки: Контакт № 1 - Microsoft Internet Explorer

Файл Правка Вид Избранное Сервис Справка

Назад Поиск Избранное Медиа

Адрес: http://dc1/outbound/fish_test/frames.asp

Контакт № 1
Телефон 9805030

[Отложить](#)
[Заккрыть](#)

1. Приветствие
2. Ели ?
3. Часто ?
4. Какие марки чаще ?
5. Какие марки знакомы
6. Какой продукт ?
7. Какой вид ?
8. Где едите ?
9. В кач. чего ?
10. Где покупаете ?
12. Какая реклама ?
20. Возраст

20. Сколько Вам лет ?

Ответы не зачитывать

☐ До 14 лет
☐ От 15 до 22 лет
☐ От 23 до 40 лет
☐ От 41 до 55 лет
☐ Старше 55 лет

Выберите одно значение

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

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.

На рисунке приведен пример интерфейса CRM-системы, который использует оператор в проекте с ручным, полуавтоматическим набором:

Файл Правка Вид Вставка Формат Записи Сервис Окно Справка																		
№: 407432																		
Фирма: САРАНА ЛЮДМИЛА ГРИГОРЬЕВНА		Факс:																
Телефоны: 91404263		E-mail:																
Конт. лицо: САРАНА ЛЮДМИЛА ГРИГОРЬЕВНА		Должность:																
Адрес: Москва, Осенний бульв., д.16, корп.1, кв.287																		
Карточка обзвона		Регистрация																
Сценарий работы																		
Дозвон <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>Стр.</th> <th>Рег.</th> <th>Номер</th> <th>Доп.</th> <th>Автодозвон</th> </tr> <tr> <td>▶</td> <td></td> <td>1404263</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="height: 100px;"></td> <td> Звонить Удалить </td> </tr> </table>		Стр.	Рег.	Номер	Доп.	Автодозвон	▶		1404263							Звонить Удалить	<input type="checkbox"/> 1. Лицо, принимающее звонки Дата: <input type="text"/> Телефон: <input type="text"/> Фамилия: <input type="text"/> Имя: <input type="text"/> Отчество: <input type="text"/> Должность: <input type="text"/> <input type="checkbox"/> 4. Хотят получить информацию Как: <input type="text"/> Куда: <input type="text"/> <input type="checkbox"/> 5. Информация отправлена Когда: <input type="text"/> <input type="checkbox"/> 6. Информация получена Когда: <input type="text"/> Кем: <input type="text"/> <input type="checkbox"/> 7. Информация прочитана Когда: <input type="text"/> Кем: <input type="text"/> <input type="checkbox"/> 8. Передача контакта Как: <input type="text"/> Куда: <input type="text"/>	
Стр.	Рег.	Номер	Доп.	Автодозвон														
▶		1404263																
				Звонить Удалить														
Стр. Рег. Номер: Внутр. <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		Добавить																
Данные карточки Результат: <input type="text"/>																		
<input type="checkbox"/> Запланировать звонок на будущее: Время: <input type="text"/> Цель: <input type="text"/> Комментарий: <input type="text"/> Попытки: <input type="text"/>																		
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>Закрыть</div> <div>Отложить</div> <div>На 20 мин</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div>Сценарий</div> <div>Анкета</div> <div>Выход</div> </div>																		
<input type="checkbox"/> 2. Лицо, принимающее решения Фамилия: <input type="text"/> Имя: <input type="text"/> Отчество: <input type="text"/> Должность: <input type="text"/> Телефон: <input type="text"/> Тип номера: <input type="text"/> E-Mail: <input type="text"/> <input type="checkbox"/> 3. Установлен контакт с ЛПР Когда: <input type="text"/>																		

И с полностью ручным набором:

Фирма: ООО "САХАЛИН КАРГО СЕРВИС" №: 53254
 Телефоны: 9727895
 Конт. лицо: ЭРИК ВЕРСЕЗИ Должность: E-mail:
 Адрес: ЮЖНО-САХАЛИНСКИЙ КОММУНИСТИЧЕСКИЙ ПРОСПЕКТ, 32 К 443

Карточка обзвона Актуализация

Данные фирмы * Название: Копия * Форма собств.:
 * Материнская компания: Дата регистр. предпр.:
 * Телефон: Копия * Факс:
 * Индекс: * Город: * Регион: * Область:
 * Улица: * Адрес:
 Емейл: Копия Веб-сайт: Копия
 Активы: 4590000,00 Оборот: 2665000,00 Кол-во сотрудников: Кол-во компьютеров:

* Список ЛПРов (контактных лиц)

*Фамилия	*Имя	Отчество	*Должность	Телефон	E-mail:
Запись: 1 из 1					

* Отраслевая принадлежность
 1-й уровень: Добавить
 Отрасль:

Всего к обработке: 2858 Запланированные звонки: 0 Пропущенные звонки: 0

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.

Несcore SuperVizor - Монитор текущей активности

Код	Тип	Название	Адрес	Порт	Путь к файлам
recorder_dc_100Mb	Cisco	recorder_dc_100Mb	127.0.0.1	11002	\\dc\Recording
recorder_dc_100Mb_2	Cisco	recorder_dc_100Mb_2	127.0.0.1	11003	\\dc\Recording
recorder_dc_1Gb	Cisco	recorder_dc_1Gb	127.0.0.1	11001	\\dc\Recording

Обновлять каждые: 0 сек Номер телефона: 2407 Подслушать

Канал	Телефон	Режим	Начало записи	Имя файла	Запис через сек.
1101	1101	Upon Call Duration	01.12.2004 19:50:55	2004-12-01-19_50_55 SEP0000ED6E7838.mf	
1102	1102	Upon Call Duration	01.12.2004 19:50:45	2004-12-01-19_50_45 SEP0000610A6212.mf	
1104	1104	Upon Call Duration	01.12.2004 19:47:48	2004-12-01-19_47_48 SEP000061106175.mf	
1105	1105	Upon Call Duration	01.12.2004 19:51:26	2004-12-01-19_51_26 SEP000061106308.mf	
1110	1110	Upon Call Duration	01.12.2004 19:50:28	2004-12-01-19_50_28 SEP000061106357.mf	
1111	1111	Upon Call Duration			
1112	1112	Never			
1113	1113	Upon Call Duration			
1114	1114	Upon Call Duration			
1117	1117	Upon Call Duration			
1118	1118	Upon Call Duration			
1119	1119	Upon Call Duration	01.12.2004 19:51:09	2004-12-01-19_51_09 SEP000061370FD6.mf	
1120	1120	Upon Call Duration			

КАК ПРОХОДИТ 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 соответствии 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.

ЗАВЕРШЕНИЯ 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.

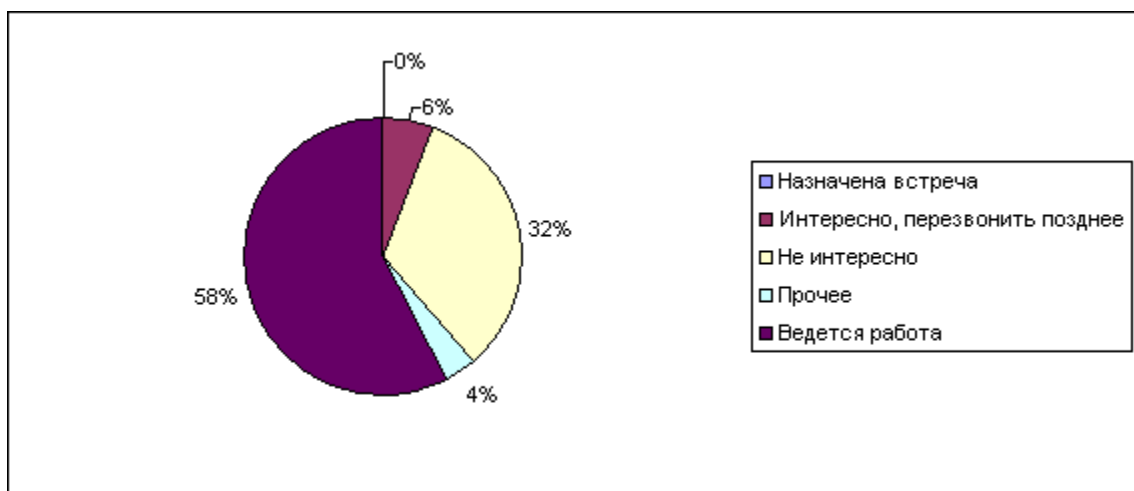
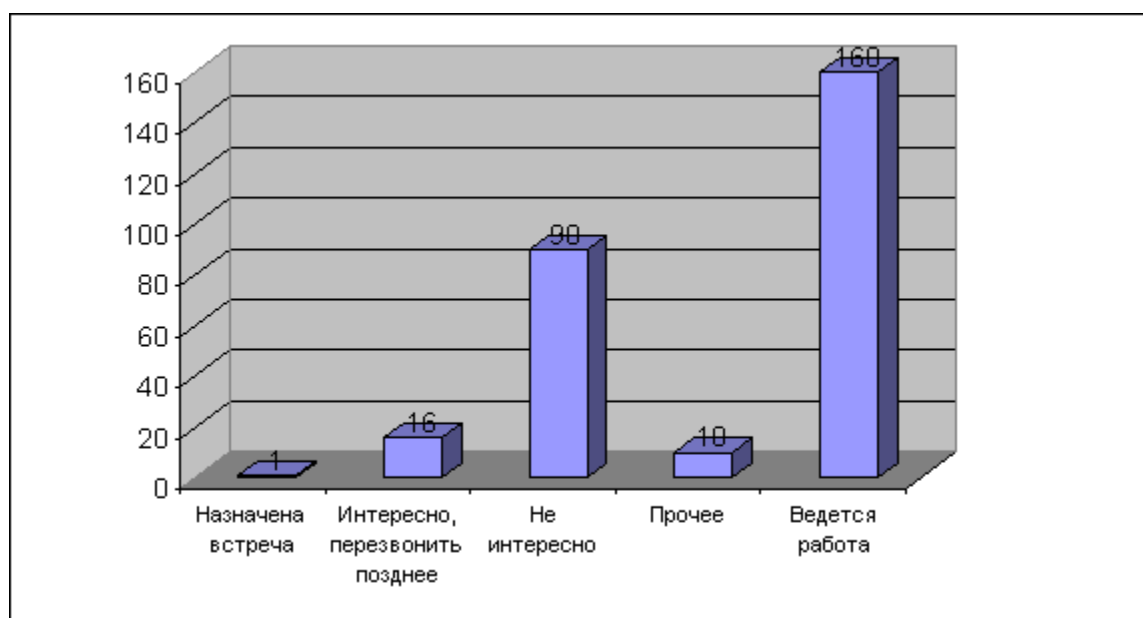
Пример статистического отчета:

Прогресс по проекту

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

Пример части аналитического отчета:



Как измерить эффективность call-центра

По классификации call-центры бывают аутсорсинговые (внешние, подрядные) и In-house (корпоративные). Эффективность для них измеряется по-разному. Для аутсорсингового call-центра присутствуют два измерения эффективности: для Заказчика и для самого call-центра, которые, в конечном счете транспонируются в оценку себестоимости – измерении соотношения затраченных и полученных (сохраненных) денежных средств.

Для In-house – эффективность измеряется способностью call-центра сокращать операционные расходы компании или генерировать прибыль (например, в случае телемагазинов).

Аутсорсинг и In-house: соотношение цены, себестоимости услуги и эффективности.

Call-центр, как и любое другое предприятие, имеет постоянные и переменные расходы (к первым относятся аренда, зарплата менеджеров и штатных операторов, ко вторым – зарплата почасовых операторов и расходы на междугородную связь), исходя из которых и устанавливаются базовые расценки на услуги, на основании которых определяются точные цены на требуемые Заказчику услуги.

В случае обработки входящих звонков клиенту могут выставляться либо стоимость аренды рабочего места и (если требуется) заработная плата оператора (эти параметры могут объединяться в стоимость 1 часа работы горячей линии), либо цена 1 минуты работы "общих" операторов и определенный минимум оплаты таких услуг в месяц. В случае комбинированной схемы работы линии в смете присутствуют все эти параметры.

Важной составляющей цены является "менеджерское внимание" к проекту – оно обязательно учитывается при начале проекта (стартовые расходы или стоимость инсталляции проекта) и во многих случаях выделяется отдельной строкой в ежемесячных расходах. Если Заказчик хочет уменьшить платежи call-центру, то этот пункт показывает один из путей такой экономии. Правда, в данном случае экономятся не расходы Заказчика, а платежи call-центру, т.к. уменьшение внимания к операторам приведет к ухудшению качества обслуживания вызова и эту работу Заказчику придется взять на себя.

Наличие телефонного номера 8-800 увеличивает расходы на работу горячей линии от 30 (работа только выделенных специалистов) до 100% и более процентов. Цена автоматического информирования потребителей (например, об условиях какого либо конкурса) с помощью голосовых меню на прямом московском номере как минимум в пять раз меньше, чем расходы на междугородний трафик по номеру 8-800.

Очень перспективный вариант работы по обслуживанию входящих звонков на "продажные" темы – оплата некоего минимума + бонус за результат (продажи), но, к сожалению этот вариант редко применяется. В нашей практике был только один "полноценный" проект такого класса. В нескольких ещё были микро бонусы, которые доносились до операторов – но это не были бонусами для call-центра, как организации в целом. Т.е. не стимулировало нас изыскивать резервы и т.п. Причина – пока распространена схема, когда call-центр пробует работать с оплатой за каждую часть заказанной работы и, если "всё хорошо", то клиент уже ни о какой премии не помышляет. А если результат хуже плана – то пытается снижать затраты, как считает нужным. Но именно эта схема должна интенсивно развиваться, когда на рынке продаж конкуренция ещё усилится.

Можно пересчитать все расходы в "относительном виде": разделив их на количество обработанных вызовов и получить стоимость обработки одного звонка, однако результирующая цифра в большинстве случаев пригодна только для сравнения

условий работы в двух call-центрах, а не оценки эффективности собственно "горячей линии" (службы продаж).

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.

Гораздо продуктивнее сравнить стоимость работы с помощью аутсорсингового call-центра с ценой организации этого сервиса "своими силами". Но здесь важно учесть не только прямые расходы: специализированное оборудование (обязательно, без него такую службу лучше не заводить), аренду площадей, расходы на людей и связь, но и косвенные расходы: доп. нагрузку на смежные подразделения IT, HR и бухгалтерию и (главное) необходимость внимания руководства к этому новому подразделению!

Выгода от работы call-центра в службе продаж чего-либо (внедрения собственного или обращения к аутсорсинговому) может быть оценена, например, так: «увеличение объёма продаж минус дополнительные расходы на обработку звонков». Или прогнозироваться, например, так: (количество потерянных звонков в настоящее время)*(средний % звонков, заканчивающихся продажей товара или услуги)*(цену этого товара или услуги) – (расходы на обработку звонков по новой схеме, с помощью call-центра)+(расходы на обработку звонков по существующей схеме).

Разумеется, это грубые приближения, не учитывающие повышение уровня удовлетворённости заказчиков, возможность внедрения CRM систем и, благодаря этому, возможность кросс-продаж или уменьшения оттока клиентов и т.п., но вывод универсальной формулы вряд ли нужен.

Если требуется оценить целесообразность перевода собственной службы по работе с клиентами в InHouse call-центр по сравнению с обращением в аутсорсинговый call-центр и принять равенство текущих затрат на собственный и аутсорсинговый call-центр, то это возможно сделать на основе, например, такой методики:

Максимально возможный ущерб от использования аутсорсингового call-центра

недостаточно квалифицированное обслуживание клиентов, вероятность 20%, количество клиентов 12.000, ущерб от одного потерянного клиента 10\$	24 000,0
Продадут список клиентов конкурентам (будут продавать всем клиентам товар конкурента). Вероятность 5%, количество клиентов 12.000, ущерб от 1 клиента 15\$	9 000,0
Не сообщат вовремя о повышении спроса (не предоставят отчётность). Вероятность 1%, количество возможных потерянных клиентов 6.000, ущерб от 1 потерянного клиента 10\$	600,0
Максимальная сумма возможных потерь от работы с аутсорсинговым call-центром	33 600,0

Максимально возможная польза от работы с аутсорсинговым call-центром

Дополнительная обработка 20% звонков в часы наибольшей нагрузки (дополнительно 20% клиентов покупают товар) дополнительно 3.000 клиентов, прибыль от 1 клиента 10	30 000,0
Экономия на зарплате за счет использования "общих" операторов	9 600,0
Годовая экономия амортизации за счет непокупки дополнительного оборудования	10 000,0
Потери от отвлечения руководителей предприятия от основной деятельности на организацию работы собственного call-центра	5 000,0
Максимальная сумма прибыли за счет работы с аутсорсинговым call-центром	54 600,0

Разумеется, статьи сравнения, а особенно вероятности того или иного события условны, но такой подход также может иметь место.

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 Call 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.

С точки зрения Заказчика, эффективность обращения к услугам аутсорсингового call-центра измеряется в получаемом в результате соотношении: затраченные средства / полученные (сохраненные) средства.

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.

ПРИМЕР РЕАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Приведем конкретные примеры такой эффективности использования аутсорсингового call-центра. У одной отечественной компании на повестке дня стояла задача: вывести на рынок новый продукт – батареи - домашние радиаторы. Товар новый, с хорошим коэффициентом цена/качество. Продажи радиаторов компания желала осуществлять только оптом, следовательно, в качестве деловых партнеров ее интересовали дилеры, которые могли бы закупать товар для своих клиентов – это строительные организации, дизайн-бюро и т.п. Поставки товара должны были начаться только к ноябрю, но компания, не желая тратить время даром, заказала в сентябре у аутсорсингового call-центра формирование базы клиентов, которые могли бы сделать предварительный заказ на батареи. Таким образом, еще не имея товара в наличии, компания уже получила заключенные договора и оплаченные счета. Весь первый контейнер товара был раскуплен практически с колес. Затратив на услуги call-центра ~\$3500, с первой же поставки компания заработала \$ 15 000.

Вот смета работы «оплаты за результат» по описанной выше схеме (продаваться может практически любой товар).

Исходный объем списка компаний:

1500

Процент НЕ московских компаний (РФ) в исходном списке

40%

Расчетная смета проекта Звонок-Расылка-Звонок

Формирование списка Исполнителем по двум параметрам 6 000,00р.

Подготовительные работы 15 000,00р.

	цена за единицу этапа, без учета НДС	По расчетам будет отработано исходного списка:	кол-во единиц по проекту	стоимость работы call-центра	Стоимость междугородн его соединения
Актуализация списка потенциальных клиентов	25,00р.	70%	1050	26 250,00р.	3 288,60р.
Расылка с подтверждением получения (факс)	12,00р.	65%	975	11 700,00р.	7 020,00р.
Разговор с контактным лицом или его персональным помощником	28,00р.	49%	735	20 580,00р.	3 069,36р.
Сумма, без учета НДС				79 530,00р.	13 377,96р.
НДС	18%			14 315,40р.	2 408,03р.
ИТОГО:				93 845,4р.	15 785,99р.
Расчетная итоговая стоимость (включая междугород), без учета НДС				109 631,39р.	
Предоплата:				62 708,69р.	

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).

В качестве примера можно привести построение службы по работе с клиентами для компании, предоставляющей услуги цифрового телевидения.

Контракт с этой компанией начал обсуждаться за полгода до планируемого начала предоставления услуг и был заключен за три месяца до этой даты. Были арендованы три телефонных номера (один – рекламный, другой – для обращений клиентов, третий – для заказа в будущем дополнительных услуг) и начат тщательный отбор и подготовка ядра будущей команды операторов (5 человек).

Работа велась операторами в окнах ERP системы предприятия, поэтому офисы call-центра и Заказчика были связаны каналом точка-точка, а для тренинга операторам был дан доступ к учебной версии этой системы.

Со стороны call-центра был выделена группа менеджеров, обслуживающая этот проект и представляющая отдел по работе с клиентами во время совещаний у клиента.

По мере нарастания нагрузки постепенно менялась схема работы с операторами – были введены бонусы для операторов, выделена и перемещена на территорию Заказчика группа по работе с претензиями клиентов, введена позиция выделенного супервизора, контролирующего операторов, а затем, когда количество одновременно работающих операторов превысило 7 человек – позиция тренера (задачей которого была ежедневная работа с операторами по повышению % звонков, закончившихся покупкой). Ближе к завершению заключенного контракта в штате Заказчика появился руководитель call-центра, который постепенно перехватил управление операторами, которые были переведены в штат компании-Заказчика.

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.

Как организована работа call-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.

Отделы call-центра, их функциональные задачи и взаимосвязь

Вот краткое 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.

Персонал call-центра

Персонал call-центра: менеджеры

Кто они

Профессиональный call-центр предъявляет весьма специфические требования к персоналу. Call-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.

Персонал. 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. Нарабатыв 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 продавцов, 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?»).

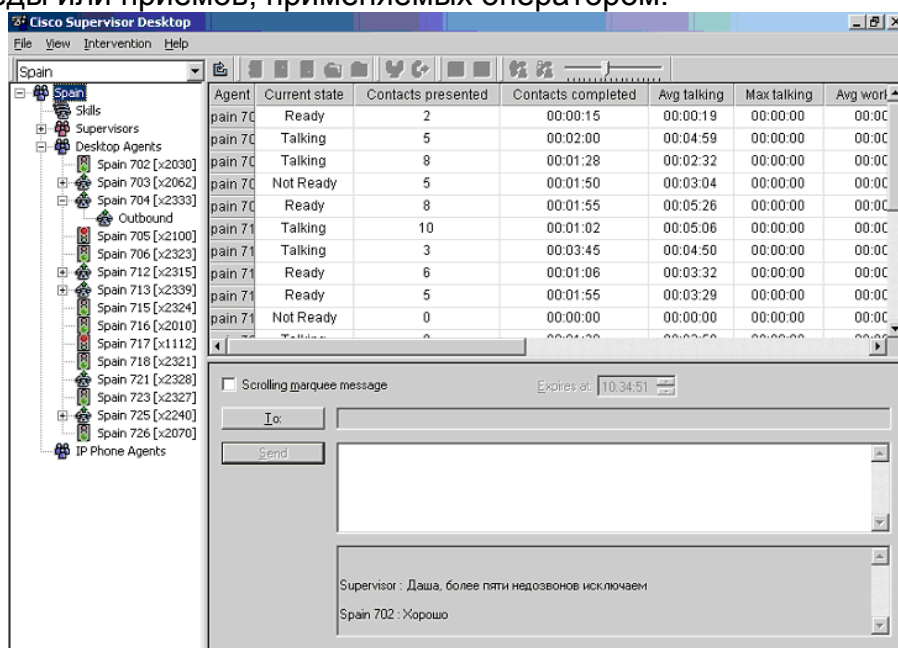
ПРОСЛУШИВАНИЕ И ЗАПИСЬ РАЗГОВОРОВ

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 сообщать 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 каждым 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 приемами 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 (см. рис. на этой странице) 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 окончании проекта заполняется форма оценки оператора, в которой фиксируется соблюдение утвержденной схемы разговора, этики общения, своевременное сообщение о любых нестандартных ситуациях.

Иллюстрация использования тотальной записи разговоров с привязкой разговора к соответствующей записи в БД:

Понедельник 29.09												
Статистика call-центра за 29.09												
	Время прихода звонка	Номер, на кот. звонок пришел	Время разговора операторов 1-го уровня (сек)	Время разговора операторов 2-го уровня (сек)	Время в очереди в сек.	Автоматическая обработка в сек.	ADN	Количество звонков с данными о номера	Переключений на операторов 3-го уровня	Оператор	Звуковой файл записи разговора	ID
105	29.09.2003 15:43:00	7889900		157	0	0	0954339702	1	-	888	Sound\20030929\15404912345.mp3	1045
106	29.09.2003 15:52:00	7889900		297	0	1	0953009474	1	-	885	Sound\20030929\15473312347.mp3	8104
107	29.09.2003 15:54:00	7889900		109	0	0	0952808121	1	-	887	Sound\20030929\15522512329.mp3	1829
108	29.09.2003 15:59:00	7889900		220	0	0	0954887758	1	-	888	Sound\20030929\15554712345.mp3	7804
109	29.09.2003 16:02:00	7889900		9	0	0	5036011038	1	-	887	Sound\20030929\16024812329.mp3	6817
110	29.09.2003 16:04:00	7889900		430	0	0	0953707987	1	-	885	Sound\20030929\16071012347.mp3	3019
111	29.09.2003 16:10:00	7889900		253	0	0	0955510129	1	-	888	Sound\20030929\16061212345.mp3	1280
112	29.09.2003 16:28:00	7889900		209	0	0	0956586326	2	-	88	(S-server)\Projects\Статистика	
113	29.09.2003 16:35:00	7889900		371	0	1	0955794995	1	-		(S-server)\База\статистика\29_09_03-05_10_03\Sou	
114	29.09.2003 16:55:00	7889900		207	0	1	0953072392	1	-		(S-server)\База\статистика\29_09_03-05_10_03\Sou	
115	29.09.2003 16:57:00	7889900		34	0	0	0957938001	1	-	883	Sound\20030929\16571512347.mp3	1045

Отчеты по показателям работы каждого оператора (в примере – работа с входящими звонками в качестве «выделенного оператора», но аналогичная форма есть и для других типов звонков)

158						
Натальина Татьяна						
Вт 20.04.2004						
Logged On Time	Start	Залогонился вовремя				
	End	Разлогонился вовремя				
Calls Number	45					
Interval	NotReady	Await Time	Talk Time	Out External Calls/ Calls Answered	Aband ring	Aband ring Time
9:00	0:00:00	0:58:44	0:00:38	1	0	0:00:00
9:30						
10:00	0:08:17	0:45:08	0:05:36	7	0	0:00:00
10:30						
11:00	0:15:45	0:40:38	0:03:07	4	0	0:00:00
11:30						
12:00	0:08:05	0:49:55	0:01:42	4	0	0:00:00
12:30						
13:00	0:17:13	0:41:38	0:00:55	2	0	0:00:00
13:30						
14:00	0:00:00	0:57:40	0:01:59	4	0	0:00:00
14:30						
15:00	0:14:20	0:39:56	0:05:19	7	0	0:00:00
15:30						
16:00	0:03:58	0:54:25	0:01:22	4	0	0:00:00
16:30						
17:00	0:05:44	0:50:33	0:02:59	7	0	0:00:00
17:30						
18:00	0:16:54	0:40:55	0:02:05	2	0	0:00:00
18:30						
19:00	0:00:23	0:59:06	0:00:22	2	0	0:00:00
19:30						
20:00	0:05:13	0:54:09	0:00:30	1	0	0:00:00
20:30						
8:30	0:04:26	0:00:24	0:00:00	0	0	0:00:00
21:00	0:00:01	0:00:43	0:00:00	0	0	0:00:00
Total	1:40:19	9:53:54	0:26:34	45	0	0:00:00

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.

Базовая программа тренинга «Идеальный телефонный оператор»

Вступление

- **Знакомство.**
- **Цели программы.**
- **Ожидания участников.**

Клиенто-ориентированный подход

- **Стратегии, используемые компаниями для продвижения.**
 - Ориентация на товар.
 - Ориентация на клиента.
- **Call-center как «уши бизнеса».**

- **Клиент-ориентированный подход, его принципы и правила.**
 - Мера качества в обслуживании.
 - Ожидания клиентов. Классификация ожиданий.
 - Внешнее и внутреннее обслуживание.

Портрет идеального телефонного оператора

- **Представительская роль оператора.**
- **Необходимые знания, умения, качества.**
- **Ожидания, предъявляемые к оператору внешними и внутренними клиентами.**

Эффективная телефонная коммуникация

- **Суть коммуникации.**
 - Поводы к телефонной коммуникации.
 - Эмоциональный и рациональный уровни восприятия информации.
 - Цикл общения в телефонном контакте.
 - Соотношение «слова : интонация : язык тела» при телефонной коммуникации.
 - Возможности и опасности телефонного общения.
- **Телефонный этикет и техники телефонной коммуникации**
 - Входящие и исходящие звонки. Правила и нормы общения по телефону.
 - Голос как инструмент. Как передать по телефону имидж компании.
 - Техника активного слушания, “вербальные кивки”.
 - Техника опроса.
 - Позитивный язык общения.
 - Техника корректного отказа.
 - Техника принятия благодарности.

Работа с раздраженными клиентами

- **Почему клиент раздражается.**
 - Возможные причины конфликтов.
 - Ожидания раздраженного клиента.
 - Что делать, если клиент «нападает» именно на Вас.
- **Работа с конфликтными клиентами.**
 - Принципы общения с раздраженными клиентами.
 - Типы раздраженных клиентов.
 - Как и когда извиняться.
 - Алгоритм работы с жалобами и конфликтами.
 - Когда и как переадресовывать раздраженного клиента.

Управление эмоциональным состоянием

- **Определение стресса.**
- **Азбука или 28 способов борьбы со стрессом.**
- **Чем обусловлен стресс?**
 - Отношение к ситуации.
 - Состояние здоровья.
 - Поддержка окружающих.

- (Не)достаточность расслабления.
- **Программа управления стрессом.**
- **Техники расслабления.**
 - Фокус на дыхании.
 - 4 стихии.
 - Виртуальное перемещение.
 - Энергетический кокон.
 - Метод масок.
 - «Невидимая» физзарядка.
 - Лист гнева.

Специфика телефонной продажи

- **Комплекс маркетинговых коммуникаций. Телемаркетинг и телесейлз.**
- **Рычаги влияния на принятие решения о покупке.**
 - Покупка: шаги принятия решения о покупке.
 - Запросы и потребности абонента.
 - Рациональные и эмоциональные мотивы в покупке.
- **Цели и результаты телефонных переговоров.**
 - Формат цели ПИРАТ.
 - Первичная и вторичная цели телефонного контакта.
- **Этапы телефонной продажи.**
 - Установление контакта.
 - Выявление/актуализация потребностей.
 - Презентация продукта/услуги.
 - Преодоление возражений.
 - Заключение сделки (договоренность о следующем шаге).
- **Холодные («презентационные») звонки. Тактики «прорыва» через привратников.**
 - Что и как говорить, чтобы приобрести союзника.
 - Как преодолеть возражения этого этапа.
 - Как получить данные о лице, принимающем решение.

Навыки, необходимые для телепродаж

- **Установление контакта.**
 - Выгодное начало разговора. Как расположить к себе.
- **Техники выявления потребностей.**
 - Техника опроса.
 - Ведение диалога с клиентом как инструмент продажи.
 - Общий алгоритм телефонных переговоров о продаже.
 - Управление разговором.
- **Техники презентации продукта.**
 - «Факт – выгода»: почему и как это работает.
- **Техника преодоления возражений.**
 - Мнимые и реальные возражения.
 - Поощрение возражений.
 - Техника условного согласия.
 - Техники компенсации, преобразования в вопрос и примера третьей стороны.

- **Заключение сделки / достижение договоренности.**
 - Сигналы готовности к покупке.
 - Способы заключения сделки.

Консолидация знаний

Составление коллективного плана внедрения знаний, полученных на тренинге.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ОПЕРАТОРА (ПРИМЕР).

Выдержки из должностной инструкции операторов нашего call-центра приводятся для иллюстрации типичных проблем, возникающих при работе операторов и направления действий по их предупреждению и устранению.

1. Общие положения

- 1.1 Оператор call-центра в своей работе руководствуется распоряжениями вышестоящего руководства.
- 1.2 Оператор подчиняется непосредственно супервайзеру проекта или менеджеру проекта. Оператор может работать одновременно на нескольких проектах, у которых могут быть разные супервайзеры и разные менеджеры проектов (например: проект дневной и вечерний, либо вечерний и проект в выходные дни).
- 1.3 Вопросы организационного характера (конфликтные ситуации) разрешает супервайзер проекта, если ситуация осталась неразрешенной или оператор считает, что ситуация разрешена неправильно, то оператор может обратиться к менеджеру проекта, а затем выше к руководству call-центра.
- 1.4 Оператор не может выбирать проекты (исходящие или входящие), а работает по мере нагрузки, определенной супервайзером или менеджером проекта, как на входящих, так и на исходящих линиях одновременно.
- 1.5 В call-центре операторы могут работать как на постоянной, так и на временной основе. Временные операторы привлекаются для работы на краткосрочных проектах call-центра. Постоянные операторы зачисляются в штат и обеспечиваются работой для выработки необходимого кол-ва часов в месяц.

2. Дисциплинарные требования

- 2.1 Оператор обязан приходить на рабочее место без опозданий.
- 2.2 Оператор обязан отмечать время своего прихода и ухода у охраны. В случае если время работы оператора не отмечено, оператору рабочий день не оплачивается.
- 2.3 При уходе оператора отмечается время окончания рабочего дня по расписанию (за исключением тех случаев, когда оператор задерживается или уходит раньше по просьбе супервайзера или менеджера проекта. В этих случаях супервайзер или менеджер оповещает охрану о том времени, которое указано в бланке).
- 2.4 Началом рабочего дня считается входение оператора в систему, то есть время залогинивания.
- 2.5 В случае если оператор опоздал и приступил к работе позже установленного времени на 15 минут, время при подсчете заработной платы округляется до полного получаса (правило действует на проектах, для которых предусмотрена повременная оплата).

- 2.6 В конце рабочего дня оператор обязан закрыть все рабочие программы, а в случае, если на данном компьютере не предполагается работа другого оператора, то выключить компьютер.
- 2.7 Оператор должен сообщать менеджеру по персоналу о невозможности выхода на работу не позднее чем за 24 часа до указанного дня, в рабочие часы офиса с 10.00 до 18.30 с понедельника по пятницу (кроме экстренных случаев) по телефону _____. В выходные дни связываться по сотовому телефону с лицом, принимающим решения (супервайзер проекта, руководитель проекта, менеджер по персоналу).
- 2.8 Оператор обязан знать контактные телефоны менеджеров и руководителей.
- 2.9 Звонки личного характера совершаются с телефона охраны, супервайзера или с телефона, который не занят в этот день для работы (не залогинен).

3. Перерывы

- 3.1 Оператор должен находиться на рабочем месте не менее 50 минут в час
- 3.2 Оператор не может покидать рабочее место в первый час работы.
- 3.3 Для соблюдения графиков перерывов на каждом рабочем месте оператора на мониторе прикреплен график перерывов. Оператор имеет право покидать рабочее место только в указанное в графике время.
- 3.4 Если возникает настоятельная потребность сделать перерыв вне графика – оператор обязан поставить супервайзера в известность о такой необходимости.

4. Административные правила

- 4.1 Оператору, работающему в call-центре на постоянной основе более шести месяцев, может быть предоставлен оплачиваемый отпуск продолжительностью по две недели два раза в год.
- 4.2 Оператору, работающему в call-центре на постоянной основе более шести месяцев, больничные отпуска (при наличии больничного листа) оплачиваются в размере 100 % от фактической заработной платы за период болезни в течении пяти рабочих дней в год.
- 4.3 Оператору, работающему в call-центре на постоянной основе менее шести месяцев, дни болезни могут быть оплачены в случае отработки необходимого количества часов. Возможность и время отработки обговаривается с менеджером по персоналу.
- 4.4 Оператор имеет право по согласованию с руководством отсутствовать на рабочем месте один раз в три месяца, заработная плата выплачивается за этот день в полном объеме.
- 4.5 Если постоянный оператор не отработал определенного количества часов в месяц, он может быть привлечен на доработку с предупреждением о необходимости выхода не менее чем за два дня.
- 4.6 Оператор, отсутствующий на работе по причине болезни, должен каждые три дня сообщать менеджеру по персоналу о планируемом дне выхода на работу (за исключением случаев продолжительной болезни, о сроках которой оператор может сообщить заранее), а также должен дополнительно сообщить о точной дате выхода на работу.
- 4.7 Операторы работают по расписанию, которое составляется менеджером по персоналу и в конце каждого рабочего дня вывешивается на информационную доску.

- 4.8 Временный оператор, с которым было согласовано расписание, не имеет право менять график выхода на работу без предварительного согласования с менеджером по персоналу.
- 4.9 Размер заработной платы у постоянного оператора на входящих сервисах и на повременной оплате труда определяется штатным расписанием.
- 4.10 Размер заработной платы у операторов, работающих на исходящих проектах на сдельной оплате труда – определяется менеджером проекта.
- 4.11 Обучение и первый день работы оператору не оплачиваются.
- 4.12 Оператор обязан предупредить о своем желании уволиться за пять рабочих дней. В противном случае оператору не выплачивается заработная плата за последнюю рабочую неделю (пять рабочих дней).

5. Требования к оператору при работе над проектом.

- 5.1 Место работы операторов, пароль при загрузке компьютера и логин для входа в систему Cisco IPCC выдаются супервайзером или руководителем проекта.
- 5.2 При работе над одним и тем же проектом пароль и логин оператора остается неизменным в течение 3х недель. В случае смены пароля или логина во время работы над проектом оператору сообщается об этом дополнительно.
- 5.3 Оператор должен своевременно осваивать информацию по проекту, необходимую для обслуживания линии.
- 5.4 Оператор должен своевременно научиться работать с базой данных по проекту и заполнять базу исходя из требований проекта.
- 5.5 Оператор получает всю информацию для работы над проектом на тренинге, который проводит супервайзер перед началом работы.
- 5.6 Оператор обязан владеть информацией по каждой линии, на которой он работает, а также своевременно сообщать супервайзеру или руководителю проекта о недостатке информации, обнаруженной им во время проекта.
- 5.7 Оператору запрещается давать абоненту не подтвержденную у супервайзера или руководителя проекта информацию.
- 5.8 Оператор не имеет права давать по телефону информацию о call-центре в том числе: род деятельности, место расположения, контакты, имена сотрудников, а также сообщать дополнительную информацию, кроме той, что предусмотрена в схеме разговора для данного проекта.
- 5.9 Работающий на проекте оператор является представителем компании Заказчика.
- 5.10 Оператор обязан соблюдать этику общения по телефону, быть выдержанным и невозмутимым при работе.
- 5.11 Оператор не может самостоятельно выбирать проект или отказываться от уже идущего. Он обязан выполнять объем работы, указанный ему супервайзером или руководителем проекта.
- 5.12 Если это не первый день работы на проекте, оператор должен приступить к работе с момента прихода на работу без дополнительной команды супервайзера.
- 5.13 Оператор, работающий на входящих линиях, должен знать городские номера телефонов горячих линий, которые он обслуживает.
- 5.14 На каждом проекте проводится проверка качества работы оператора (контрольный прозвон, прослушивание разговоров, заполнение базы, количества совершенных звонков).

6. Правила поведения при сбоях рабочего места.

- 6.1 Оператор обязан своевременно сообщать супервайзеру или руководителю проекта о не функционировании, сбоях или не укомплектовании рабочего места.

6.2 Если супервайзера или руководителя проекта нет на рабочем месте – оператор должен связаться с ним по мобильному телефону.

6.3 Если супервайзера и руководителя проекта не удалось предупредить, оператор обязан связаться с супервайзерами или руководителями других проектов, а в случае если это невозможно с другими представителями администрации call-центра.

К сбоям рабочего места относятся следующие ситуации:

- Сбой в работе базы данных (невозможность входа в базу, ввода информации в поля карточки, невозможность перехода от одной карточки к другой)
- Сбои в электропитании или резервном электроснабжении (выключение света, самопроизвольное выключение компьютера)
- Устойчивые сбои в работе междугородней связи или местной связи.
- Отсутствие звонков на горячей линии более чем 30 минут

Необходимые действия оператора: в вышеперечисленных случаях незамедлительно сообщить о возникшей проблеме супервайзеру или руководителю проекта.

- невозможность включить компьютер, не работает клавиатура, мышка, монитор, не работает телефон.

Необходимые действия оператора:

1. В рабочие часы супервайзера и руководителя проекта – сообщить им о проблеме;
2. В нерабочие часы супервайзера и менеджера – необходимо сообщить им по мобильному телефону и переселиться на другое рабочее место (если это не специально выделенное место под проект). В случае если что-либо из комплектующих компьютера перестало работать в середине дня, необходимо перезагрузить компьютер. Если это не привело к устранению поломки, переселиться за другой компьютер (если это не специально выделенное место под проект). При невозможности переселиться за другой компьютер – сообщить супервайзеру или менеджеру проекта.

- Невозможность залогиниться.

Действия оператора:

1. Проверить правильность процесса залогинивания (номер логина, вводимый телефон) если все правильно, но ситуация не изменилась:

2. проверить не используется ли этот логин еще кем либо, это делается в браузере: заходим на внутренний сайт компании и выбираем раздел информация (см. иллюстрацию):

После этого выбираем раздел статистика телефонная (см. иллюстрацию) :

Выбираем активные агенты (см. иллюстрацию):

В данном окне видим следующий список(см. иллюстрацию):

В данной таблице нас интересуют два столбца: «агент» и «тлф» (см. иллюстрацию):

если там есть уже логин под которым нельзя залогиниться или телефон на котором нельзя залогиниться, значит какой-то оператор уже залогинился под логином, которым хотите залогиниться Вы. В этом случае, нужно связаться с супервайзером и спросить у него новый логин.

Если логин никем не используется то:

3. Выдернуть шнурок телефона из гнезда розетки и вставить обратно, при этом открыть заново все программы которые не находятся на локальном диске компьютера.

Если после последовательного выполнения этих трех пунктов по прежнему "не логинится"

1 – позвонить супервайзеру и сообщить о возникшей проблеме. Если нельзя дозвониться супервайзеру, нужно доложить руководителю проекта.

2 - пересесть за другое место.

- Отсутствие звонков на входящих линиях более получаса.

Необходимые действия оператора:

1. Немедленно доложить супервайзеру об отсутствии звонков.
2. Если это выходной день или вечерние часы работы, когда в офисе нет никого из руководства, оператор должен самостоятельно проверить наличие связи. Для этого с любого не залогиненного телефона оператор должен позвонить на городской номер горячей линии.
3. В случае если связь состоялась – сделать запись в базе с пометкой «тест».
4. В случае если связь не состоялась – сообщить по мобильному телефону супервайзеру или руководителю проекта. Если их нет на связи – то любому из руководства call-центра «Горячие линии».

7. Штрафные санкции

- 7.1 Скачивание и/или установка личных программ на служебный компьютер
 - *Немедленное увольнение*
- 7.2 Курение в помещении офиса call-центра и офисного здания
 - *Немедленное увольнение*
- 7.3 Жевание жевательной резинки в рабочем зале (однократное, многократное):
 - *000 руб., 000 руб.(соответственно)*
- 7.4 Принятие пищи и напитков на рабочем месте (за исключением воды в бутылке с закручивающейся крышкой). (однократное, многократное).
 - *000 руб., 000 руб.(соответственно)*
- 7.5 Совершение звонков личного характера с рабочего места(однократное, многократное).
 - *000 руб., 000 руб.(соответственно)*
- 7.6 Однократный просмотр в Интернет сайтов, не связанных с выполнением рабочих заданий (однократное, многократное).
 - *000 руб., 000 руб.(соответственно)*
- 7.7 Однократное несанкционированное вмешательство в работу программного обеспечения, баз данных, а также изменение стандартных настроек компьютера (в том числе интерфейса рабочего стола) (однократное, многократное).
 - *000 руб., 000 руб.(соответственно)*
- 7.8 Игра на компьютере (однократное, многократное).
 - *000 руб., 000 руб.(соответственно)*
- 7.9 Уход с рабочего места с включенным режимом «Ready» (однократное, многократное).
 - *000 руб., 000 руб.(соответственно)*
- 7.10 Выход из офиса для курения, если хотя бы два оператора уже отсутствуют с целью курения (однократное, многократное).
 - *000 руб., 000 руб.(соответственно)*
- 7.11 Несоблюдение графика перерывов (однократное, многократное).
 - *000 руб., 000 руб.(соответственно)*
- 7.12 Нарушение правил более 3-х раз
 - *Немедленное увольнение*

- 7.13 Опоздание оператора более трех раз в месяц (для постоянных операторов) или более трех раз в течение проекта (для временных операторов) (однократное, многократное).
- 000 руб., 000 руб. (соответственно)
- 7.14 Использование логина Cisco IPCC и входа в компьютер, не предусмотренного на данном проекте
- 000 руб.
- 7.15 Использование громкой связи (включенный спикер фон) при работе
- 000 руб.
- 7.16 Не выключение компьютера в конце рабочего дня
- ½ заработной платы за рабочий день
- 7.17 Сообщение о невозможности выхода оператора на работу менее чем за **4 рабочих часа** (в течение 1 месяца): (однократное, многократное).
- 000 руб. 0000 руб. (соответственно)
- 7.18 Не выход на работу без уважительной причины (подтвержденной документально) и/или без предупреждения
- 0000 руб.
- 7.19 Дача абоненту заведомо неверной и/или неподтвержденной информации
- 000 руб.
- 7.20 Нарушение ключевых моментов, установленных руководителем проекта на данном проекте (однократное, многократное).
- 000 руб., 000 руб. (соответственно)
- 7.21 Введение заведомо неверных данных оператором или нарушение правил работы с БД
- 000 руб.
- 7.22 Подтвержденная фальсификация данных
- Немедленное увольнение с удержанием ½ заработной платы за месяц.
- 7.23 Не сообщение супервайзеру или менеджеру проекта о неисправном оборудовании или программном сбое на рабочем месте в смене
- штраф в размере заработной платы за эту смену
- 7.24 Предоставление информации абонентам об ООО «Горячие линии» (адрес, телефон или любой др. информации) при работе на проектах по актуализации БД или во время социологических опросов.
- Немедленное увольнение
- 7.25 Некорректное поведение по отношению к абоненту во время ведения разговора (хамство, недоброжелательность, высмеивание абонента и т.п.) (однократное, многократное).
- 000 руб., 000 руб. (соответственно)
- 7.26 Нарушение ключевых моментов на проекте, установленных руководителем проекта (однократное, многократное).
- 000 руб., 000 руб. (соответственно)
- 7.27 Отсутствие бейджа у оператора или его утеря (по вине оператора) (однократное, многократное).
- 00 руб., 000 руб. (соответственно)
- 7.28 Систематическое нарушение должностной инструкции, правил внутреннего распорядка.
- Немедленное увольнение

Взаимодействие с телекоммуникационными компаниями.

Оборудование любого call-центра подключено к телефонной сети, но это может быть сделано разными способами. Во-первых, это может быть подключение к разным операторам. На московском рынке действуют два крупных телекоммуникационных оператора – Golden Telecom и Comstar UTS, несколько средних и множество мелких. Парадоксально, но крупнейшая компания связи России – Ростелеком – на московском рынке относится как раз к категории «средних» в силу того, что работа с конечными пользователями – это не её профиль. Кстати, работа с компанией МГТС возможна при очень большом напряжении фантазии и сил.

Достоинство крупных компаний – высокое качество связи, широкий выбор телефонных номеров, но высокие цены на подключение и поддержку каналов связи. Мелкие компании (занимающиеся телефонизацией каких-либо бизнес центров) предлагают гораздо более низкие тарифы но их можно рассматривать как поставщиков услуг связи в случае, если call-центр должен будет обслуживать сотни (возможно, 1-2 тысячи) звонков в день. Иначе именно это окажется слабым звеном, не пропускающим до оборудования call-центра значительное количество звонков. Серьёзные аутсорсинговые call-центры не могут себе позволить связь не от двух крупнейших игроков (лучше, разумеется, от обоих), а выбор поставщика телекоммуникационных услуг для in-house call-центра может быть сделан в зависимости от того, точка присутствия оптического волокна какого оператора находится ближе. Хотя, в случае обработки большого количества звонков из сети Московской Городской Телефонной Сети (работа в сегменте business-to-consumer, а не business-to-business, т.е. когда большинство звонящих обращаются с домашних телефонов) опять же желательно подключение через крупнейших игроков – только у них есть стыки с сетью МГТС достаточной пропускной способности.

Во вторых, подключение может быть произведено различными способами: оптическое волокно, радиоканал или по медной паре (максимально надежный способ – по двум независимым оптическим волокнам с резервированием «последней мили» через радиоканал).

В третьих, возможен выбор различных тарифных планов (плата за поддержание канала + за каждую соединительную линию, либо минимальный платёж + тарификация каждой минуты исходящего и (или) входящего трафика, либо обязательство платить за определенное количество междугороднего трафика ежемесячно). В любом случае телекоммуникационному оператору невыгодны значительные «перекосы» трафика, как в сторону входящих, так и в сторону местных исходящих звонков и он будет стараться эти перекосы компенсировать.

В четвертых, для оборудования IP call-центра возможно подключение к телекоммуникационным операторам не традиционными потоками E1 (PRI), а через IP каналы (это может быть значительно дешевле) и прямое подключение к поставщикам услуг IP телефонии (что сокращает расходы на междугороднюю связь в разы). Подключиться к поставщикам услуг IP телефонии можно и через обычные каналы интернет (ориентировочная ширина канала - 48 Кбит/с на 1 разговор)

Отдельно стоит отметить телефонные номера серии 8-800 (номера бесплатного доступа из регионов России). Старейшим оператором этой услуги является компания Ростелеком (телефонные номера серии 8-800-200), но в последнее время появляются альтернативные интеллектуальные платформы с аналогичными услугами.

Пока имеет смысл пользоваться только услугами Ростелекома (<http://www.rt.ru/corporate/freephone/freephone/tariff/index.wbp>) – дело в том, что для

работы этой услуги компания поставщик должна заключить договора о пропуске трафика со всеми операторами на территории РФ (не только со своими региональными подразделениями). Ростелекому это удалось сделать в приемлемом объеме только к концу второго года работы своих номеров 8-800. Поэтому у альтернативных операторов размер территории действия этих номеров невелик, однако, например у провайдера номеров 8-800-333 есть хорошие стыки со всеми мобильными операторам – возможно это где-то окажется полезным (http://www.mtt.ru/services_iss_800/)

Номера 8-800 переадресуются на локальные телефонные номера, поэтому в случаях небольшого объема обрабатываемых звонков или подключения через двух крупнейших московских провайдеров, дополнительное подключение к оптической сети Ростелекома не обязательно. В иных случаях подключения в Москве – очень высока вероятность значительных потерь данных вызовов на межоператорских стыках.

И, в заключение телекоммуникационной части – напоминание о том, что телефонные номера конечными пользователями не покупаются, а берутся в аренду у телекоммуникационного оператора и такая аренда действует до тех пор, пока за неё платят. На этом приходится останавливаться отдельно, т.к. достаточно часто встречаются случаи, когда рекламное агентство «перепродаёт» своему клиенту взятый в аренду в call-центре номер. Разумеется, переоформление на другое юридическое лицо арендуемого номера – обычная практика и либо стоит недорого, либо вообще бесплатно, но если за какой-либо номер не платить, то он будет сдан в аренду другой компании, и вернуть его можно только по согласованию с новым пользователем.

Внедрение call-/контакт центров

Почему внедрение call-/контакт центров - это проект?

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.

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.

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ С ПОМОЩЬЮ КОНТАКТ-ЦЕНТРА

(еще раз отметим, что если заменить в тексте этого раздела слово «вызов» на слово «звонок», в этом случае этот раздел будет рассказывать о call-центрах).

- Правильный прием и обработка потока входящих вызовов:
 - функции контакт-центра позволяют сразу направить вызов (звонок, электронное письмо, web-запрос) тому оператору, который наилучшим образом на него ответит. Это позволяет избежать перевода вызова от оператора к оператору, стояния вызова в нескольких очередях и т. д. Таким образом, экономится время, как клиента, так и сотрудников контакт-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

- (правда, при использовании специальных мер, которые не всегда нравятся потребителям), 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. Таким образом, уменьшается количество не обслуженных вызовов;
 - повышается дисциплинированность операторов благодаря наличию средств отслеживания их работы в реальном режиме времени, а также посредством детализированной статистики их работы за некоторый 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. Таким образом, повышается эффективность работы операторов;
 - получение оператором информации о клиенте одновременно с приходом звонка на рабочее место оператора («всплывающее окно» или экранная форма CRM-системы) позволяет значительно сократить продолжительность обслуживания каждого вызова, увеличив тем самым количество вызовов, которые оператор обслуживает в течение рабочей смены.
- Управление работой контакт-центра в реальном режиме времени – позволяет оперативно реагировать на изменение потоков вызовов и обслуживать их оптимальным количеством ресурсов. Например, при резко возрастающем потоке вызовов в одну группу операторов (например, из-за того, что по телевизору прошла реклама) администратор Контакт-центра может добавить операторов из другой группы, которая в данный момент более свободна, и, таким образом, сбалансировать нагрузку и выдержать высокое качество обслуживания клиентов. Вообще возможность мгновенного реагирования на изменение условий работы контакт-центра является функцией, позволяющей гарантировать обслуживание клиентов оптимальным образом.
 - Оценка эффективности вложений в Контакт-центр производится благодаря наличию большого количества детальной статистической информации о работе оператора, группы операторов, загруженности соединительных линий, всего контакт-центра в целом. Такая статистика позволяет делать выводы о том, насколько улучшается обслуживание клиентов при внедрении новых функций контакт-центра, увеличении количества операторов и т. д. Необходимо заметить, что Контакт-центр представляет собой «живой организм», изменяющийся и развивающийся вместе с развитием бизнеса компании. При этом оценка эффективности работы Контакт-центра и отдачи от вложений в него является важнейшим инструментом.

Помимо решений, перечисленных выше, основных («классических») задач Контакт-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 Контакт-центра на их запросы;

- повышение степени удовлетворенности операторов контакт-центра за счет грамотной организации их рабочих мест, автоматизации или упрощения рутинных процедур и т. д.;
- экономия людских ресурсов и других затрат, т. к. контакт-центр позволяет обслуживать аналогичное количество вызовов меньшим количеством агентов по сравнению с обслуживанием этого количества вызовов без специального оборудования;
- уменьшение количества не обслуженных вызовов и контроль этого количества (в случае использования контакт-центра в службе платных справок данное свойство позволяет увеличить доходы от этой службы).

ПРАВИЛЬНОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О НЕОБХОДИМОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОНТАКТ-ЦЕНТРА

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 (это будет проиллюстрировано чуть позже)

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ КОМПАНИИ

Допустим, что мы определились, и приняли решение создать 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.

КАКИЕ БУДУТ НУЖНЫ СПЕЦИАЛИСТЫ

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.

Оборудование для контакт-центра

ВИДЫ ОБОРУДОВАНИЯ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ТИПЫ РЕШАЕМЫХ ЗАДАЧ

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 медиапотокami, то есть к созданию/разрушению медиапотокa между определенными узлами компьютерной сети. Все функциональные возможности реализуются компьютерными серверами приложений, работающими с управляющей информацией, медиапотокami (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 управления 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.

Стадии внедрения контакт-центра

Чтобы эффективно организовать работу Центра обработки вызовов, а внедрение было успешным, необходимо провести ряд действий в определенной последовательности.

ОБСЛЕДОВАНИЕ КОМПАНИИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

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.

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.

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. Именно так! Сначала нужно описать техническое задание, а потом выбирать поставщика – любой поставщик оборудования заявляет, что «его решение может всё». А на деле можно приобрести на несколько десятков тысяч долларов систему с минимальной функциональностью и возможностью подключения каждой нужной функции за такие же деньги и спустя длительные сроки разработки этой функции специально для Вас, либо же, напротив, монстра не 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 из 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. ОПЫТНАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ.

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.

ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА

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

ЧТО ВЛИЯЕТ НА ВЫБОР

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 (см. таблицу)

Сегментация потребителей по объему трафика и бизнесу

Конфиденциальность бизнеса	Высокая Банки Страхование Медицина	Ограниченный аутсорсинг (IVR, инфослужба)	Собственный call-центр	Собственный call-центр
	Низкая Туризм Продажи Транспорт	Офисная АТС	Аутсорсинг	Собственный call-центр
		До 50	До 2500	Свыше 2500
Количество вызовов в день				

Источник: РосБизнесКонсалтинг

Однако не стоит забывать, что из упомянутых в начале этого материала 1.5 млн работников call-центров в США большая часть работает именно в аутсорсинговых организациях, поэтому российский обычай иметь на каждом предприятии «собственную столовую» также когда-нибудь перейдет к выведению этого подразделения в обособленное хозяйственное подразделение – затем на самокупаемость, а значит, превращению в аутсорсинговую фирму.

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 прийти 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 с обращением к информации с высокой степенью конфиденциальности.

Оценка затрат на собственный контакт центр

Сразу хотим оговориться – это грубая оценка, позволяющая показать порядок проведения расчета, и проведенная по состоянию на конец 2005 года в Москве.

Итак: допустим, принято волевое решение купить собственное оборудование, чтобы обслуживать 1 000 звонков при работе с 9 до 21 часа. Для этого случая приближенно можно оценить стоимость выполнения этого решения в следующих цифрах:

Стоимость разворачивания оборудования на 11 рабочих мест – $11 * \$4\,000 = \$44\,000$. Прошу обратить внимание: чем меньше количество рабочих мест, тем больше стоимость каждого. При 10 местах уложиться в сумму \$3 000 на 1 место будет возможно только в случае урезанных, нерасширяемых решений, а \$2.000 на 1 рабочее место – только в случае модернизации существующей АТС.

В принципе, 1 рабочее место за 12 часов без проблем даст возможность обработать 150 звонков стандартной длительностью 3 минуты. Вот только звонки поступают неравномерно и в большинстве случаев пиковая нагрузка раза в полтора выше «стандартной». Кроме этого, супервайзеру (в данном случае – начальнику call-центра) потребуется своё рабочее место.

Аренда помещения (6 кв. м. на работника) обойдется в $1 \text{ чел.} * 6 \text{ кв. м.} * 11 \text{ мест} * \$350 = \$23\,100$.

Приведение помещения в рабочий вид - $\$100 * 66 \text{ кв. м.} = \$6\,600$.

Покупка компьютеров (обычно они в стоимость рабочего места не входят) и сетевого оборудования + стол и стул: $\$500 * 11 = \$5\,500$.

Подключение оптического волокна в новое = \$3 000, аренда в течение года $\frac{1}{2}$ потока E1 = $\$1\,500 * 12 = \$18\,000$.

Здесь нужно иметь в виду, что для нормальной работы следует использовать только крупнейших телекоммуникационных операторов. Если взять маленькую телефонную компанию, обслуживающую арендуемое здание – её каналы в «большую» телефонную сеть в часы наибольшей нагрузки будут гарантированно заняты, даже если Вы купите для себя линий с запасом.

Будем считать, что системный администратор материнской компании будет обслуживать дополнительные 11 компьютеров бесплатно. Но вот заключить контракт на поддержку оборудования дешевле, чем за \$800 в месяц не удастся. Или же придется нанимать специалиста, который обойдется дороже. Таким образом, поддержка оборудования обходится в $\$800 * 12 = \$9\,600$.

График работы операторов call-центра мы установим таким образом: 5 человек работают с 9 до 21 часов (12 часов в день * 5 человек * 30 дней / (8 часов в день * 22 рабочих дня в месяц = 10,25 ставок оператора) + 5 человек работают по 8 часов ежедневно (6,8 ставок). Итого будем считать 18,5 операторских ставок с учетом замены сотрудников на время отпусков. $18,5 * 300 * 12 = \$66\,600$ (налоги считать не будем, наша виртуальная фирма выдает зарплату в конвертах).

Для нормальной работы нужно будет нанять руководителя этого call-центра и второго супервайзера (для сменной работы с начальником). Будем считать, что эти 2 человека обходятся в \$1 800 в месяц (хотя для толкового менеджера call-центра в полтора раза большая этой суммы зарплата – не предел). $\$1\,800 * 12 = \$21\,600$.

В расчеты мы заложили «дешевых» операторов. В Москве они не будут работать дольше, чем полгода. Соответственно мы должны заложить оплату дополнительного сотрудника отдела кадров, на которого возложим и начисление зарплаты (она же у нас «конвертная»). \$300 в месяц, \$3 600 в год.

Ещё в этой смете мы заложили абсолютно добросовестного руководителя call-центра, работу которого никто не проверяет, не учли коммунальных платежей, установку кондиционеров, оборудование нами было куплено у абсолютно честного поставщика, не продавшего нам ненужных опций по завышенной цене и т.п., а все расходы заложили «по разумному минимуму» и получили:

$44\,000 + 23\,100 + 6\,600 + 5\,500 + 3\,000 + 18\,000 + 9\,600 + 66\,600 + 21\,600 + 3\,600 = \$201\,600$ (без НДС) за первый год работы. Разумеется, эту сумму некорректно сравнивать с затратами на аутсорсинг.

Мы исключим стартовые расходы (хотя и будем иметь в виду, что на второй год нам придется потратить на обновление компьютеров и оборудования/программного обеспечения call-центра не менее 15% от его стоимости) и получим:

$23\,100 + 18\,000 + 9\,600 + 66\,600 + 21\,600 + 3\,600 = \$142\,500$ (без НДС) расходов в год + ~10 - \$15 000 амортизации наших стартовых расходов.

Если мы поручим аутсорсинговому call-центру обработать то же количество звонков, мы получим: $365\,000 \text{ звонков за год} * 3 \text{ мин.} * \$0,15 = \$164\,250,0$ (при таких объемах цена в 15 центов за минуту является совершенно оправданной, при меньших – может увеличиться до ~20 центов).

При этом наши вызовы будут обрабатываться по формализованному алгоритму, каждый звонок можно проконтролировать, в случае проблем обслуживание можно перевести в конкурирующий call-центр.

Итак, заложив все расходы на создание и эксплуатацию по минимуму, мы сэкономили меньше, чем 10% затрат на обработку вызовов. С учетом затрат времени менеджмента компании, не факт, что это хорошее вложение денег. Особенно, если учесть, что инфляция приводит к росту зарплат (особенно в Москве), рынок аутсорсинговых call-центров развивается, а стоимость их работы в абсолютных числах уже три года не меняется. А значит, по реальной покупательной способности – уменьшается.

М.б. лучше сосредоточиться на своей основной деятельности, а обработку звонков отдать специалистам? Благо в Москве уже есть дюжина профессиональных call-центров, способных безо всяких проблем обработать дополнительную тысячу-другую-третью вызовов в сутки. Если же заниматься обработкой звонков самостоятельно, но не с целью экономии расходов, а для полного контроля качества, тогда случае расходы на свой call-центр возрастут минимум в полтора раза (правда и расходы на работу с аутсорсинговыми компаниями увеличатся, хотя и в меньшей степени).

Современные контакт-центры Cisco Systems

Комплекс решений Cisco Systems для контактов с клиентами носит название - Сеть взаимодействия с клиентами (Customer Interaction Network). Это распределенная, основанная на IP-технологиях инфраструктура клиентской службы, включающая в себя непрерывно расширяющийся и эволюционирующий набор инновационных многоканальных услуг.

Вне зависимости от того, какой вариант клиент выберет для обращения – Web, электронная почта, голос или текстовый чат – современные технологии позволяют отреагировать на его обращение максимально быстро и по тому каналу общения, который предпочитает клиент. При этом запрос клиента будет направлен к нужному оператору со всей необходимой информацией.

В отличие от традиционных систем распределения вызовов, жестко ориентированных на производителя, продукты компании Cisco Systems для контактов с клиентами – это масштабируемые решения, основанные на открытых стандартах, позволяющих использовать компоненты сторонних разработчиков и легко встраиваться в существующую инфраструктуру бизнеса.

Все решения Cisco Systems для контактов с клиентами включают в себя, ставшие привычными, возможности технологий распределения голосовых вызовов, такие как маршрутизация вызовов на агентов, обладающих нужной квалификацией, постановка вызовов в очередь, при занятости агентов, запросы к внешним базам данных, на основе которых агент, которому поступил вызов, обладает всей необходимой информацией для эффективного обслуживания вызова. Такой информацией могут быть данные о клиенте, определенные на основе его АОНа, либо введенными в системе IVR, история предыдущих контактов с клиентом. Если по какой либо причине звонок был переведен на другого оператора, ему не потребуется повторно задавать клиенту те же самые вопросы – информация, введенная первым оператором, может автоматически появиться на его экране.

IP Контакт-центр компании Cisco Systems

В настоящее время компания Cisco Systems предлагает два решения для построения Центров обработки вызовов: Cisco IPCC Enterprise и Cisco IPCC Express.

Cisco IPCC Enterprise (Cisco IP Contact Center Enterprise Edition) ориентирован на средние и крупные организации, либо обслуживающие большой поток входящих вызовов, либо требующие дополнительных сервисов и обработки мультимедиа вызовов (E-Mail, Web-Chat, Web-Collaboration, VoIP). Это решение обеспечивает повышенную надежность за счет горячего резервирования всех основных компонент, практически неограниченные возможности масштабирования и максимальные возможности интеграции с информационной инфраструктурой организации.

Cisco IPCC Express (Cisco IP Contact Center Express) предназначен для построения средних и малых Центров обработки вызовов, с максимальным количеством агентов равным 75-и операторам.

Отличие состоит в компонентах, выполняющих интеллектуальную маршрутизацию и распределение вызовов. Другие компоненты, необходимые для построения Контакт-центра, такие как IP-ATC Cisco Call Manager, система интерактивного голосового ответа (Cisco IP IVR), типовые рабочие места операторов (Cisco Agent Desktop), в обоих решениях используются одинаковые. Это делает возможным плавный переход от решения IPCC Express к IPCC Enterprise.

Поскольку IP контакт-центр строится на основе обычных промышленно выпускаемых серверов и программного обеспечения, наращивание функциональности Центра обработки вызовов в такой схеме сводится к покупке недостающих серверов,

программных модулей и лицензий. При переходе от одного решения к другому, продолжают использоваться все компоненты, приобретенные на начальном этапе построения Центра контактов. Весь расширенный функционал поставляется в виде дополнительных опций, что позволяет поэтапно наращивать возможности Контакт-центра, от базовой обработки телефонных вызовов – до полнофункционального центра обработки контактов.

В рамках решения Cisco IPCC предоставляются все необходимые средства для организации обработки клиентских запросов с использованием средств автоматического распределения вызовов, систем автоматического интерактивного речевого взаимодействия (IVR) и агентских приложений. Мощная система построения отчетов, включающая статистические отчеты и отчеты по работе в реальном времени, позволяет полностью контролировать работу всего Центра обработки вызовов, следить за доступностью ресурсов, получать всю информацию, необходимую для своевременной реакции на изменения потоков клиентских обращений в Контакт-центр. Решение Cisco IPCC может использовать для работы существующую IP-инфраструктуру компании, оптимизируя, таким образом, капиталовложения в инфраструктуру компании и снижая расходы на администрирование.

Все алгоритмы распределения вызовов и контактов, интерактивного голосового ответа формируются в виде интуитивно понятных графических сценариев с использованием готовых компонент, позволяющих быстро создавать новые и изменять существующие алгоритмы в соответствии с бизнес задачами без привлечения профессиональных программистов. В то же время в сценариях могут применяться и низкоуровневые Java компоненты для решения специфических задач.

Контакт-центры Cisco IPCC изначально ориентированы на IP технологии, что позволяет по максимуму задействовать все их преимущества: распределенность, территориальную независимость и мультимедийность.

Семейство решений IPSoft для контакт-центров Cisco IPCC

IPSoft Contact Center

Система IPSoft Contact Center предназначена для повышения эффективности работы Контакт-центров, построенных на платформе Cisco IPCC, и снижения затрат на интеграцию. Контакт-центры обеспечивают прием и эффективную обработку вызовов, поступающих в компанию от клиентов. Бизнес-логику обработки клиентских запросов, возникающих в результате таких вызовов, устанавливают CRM-системы. Следовательно, немаловажное значение приобретает интеграция CRM-приложений (либо других информационных систем) и Контакт-центра, установленных в компании. Организовав взаимодействие Центра обработки вызовов и CRM, компания получает единую, удобную в использовании среду общения с клиентами.

Для полной реализации этой схемы рабочее место оператора контакт-центра должно представлять собой приложение, обеспечивающее доступ к функциональности не только Cisco IPCC, но и других информационных систем. Существующие агентские приложения для Cisco IPCC либо являются дорогими комплексными системами, требующими длительной настройки (решения компаний Siebel, Oracle), либо, обладая необходимым функционалом, не имеют достаточных возможностей для интеграции (Cisco Agent Desktop).

Компания CTI предлагает решение для построения Контакт-центров, основанное на Cisco IP Contact Center, обладающее начальной функциональностью CRM-системы, способностью к расширению, а также снижающее временные и финансовые расходы на интеграцию Cisco IPCC с другими информационными системами. Использование

системы IPSoft Contact Center обеспечит эффективную организацию рабочего места операторов Контакт-центра, что приведет к повышению продуктивности их работы и снижению стоимости обработки запроса. Благодаря автоматизации процесса работы агента до поступления вызова, во время разговора, и по завершении звонка, возрастет качество обслуживания клиента на протяжении всего времени контакта с ним и, следовательно, обеспечит рост удовлетворенности клиентов.

Установка системы IPSoft Contact Center выполняется просто и быстро, позволяя сэкономить время и деньги и обеспечивая максимальный возврат инвестиций. Настройка системы может быть выполнена заказчиком самостоятельно или с профессиональной помощью сотрудников компании IPSoft.

В состав системы IPSoft Contact Center входят универсальные рабочие места сотрудников Контакт-центра, средства создания бизнес сценариев общения с клиентами и генерации форм, всплывающих на рабочем месте агента, система записи разговоров, система исходящих обзвонков, компонент русификации IVR, в том числе распознавания русской речи.

Универсальное рабочее место агента/супервизора IPSoft Agent Desktop

Основные характеристики рабочего места:

В качестве рабочего места агента:

- полная поддержка всего функционала работы с телефонией по двум линиям одновременно (ответ на звонок, перевод звонка, постановка и снятие с удержания, исходящий звонок и т.д.);
- многоуровневый телефонный справочник;
- предоставление информации агентам в виде динамически генерируемых HTML-страниц

В качестве рабочего места супервизора:

- дополнительный мониторинг и статистика по агентам;
- подключение к разговору агента (barge in) и перехват звонка агента;
- прослушивание разговоров в режиме On-line;
- прослушивание записанных разговоров;
- минимальный функционал CRM-системы начального уровня (Клиент, Контакт, Тема контакта, история контактов);
- разграничение доступа пользователей к функциям по ролям;
- русский интерфейс.

The screenshot displays the IPSoft AgentDesktop Contact Center Administrator interface. The title bar reads "IPSoft AgentDesktop Contact Center Administrator . Администрирование 4423". The menu bar includes "Файл", "Аудиозапись", "Администрирование", "Система", "Окна", and "Помощь". A toolbar with various icons is located below the menu. A status bar at the top shows "Пауза 00:06:39". The main window is titled "Данные клиента" (Customer Data) and contains a form with the following fields:

Данные клиента	
Фамилия	ИВАНОВ
Имя	[?] ИВАН
Отчество	ПЕТРОВИЧ
Комментарий	
Дополнительно	
Организация	ООО "Привет"
Должность	Технический директор
E-mail	Ivan@privet.ru
Вид бизнеса	торговля
Регион	Москва
<input type="button" value="Сохранить"/>	
<input type="button" value="Добавить телефон"/>	

Приме

р внешнего вида APM IPSoft AgentDesktop

Редактор бизнес сценариев IPSoft Application Designer

Редактор бизнес-сценариев IPSoft Application Designer дополняет редакторы сценариев распределения вызовов и автоинформатора, имеющиеся в Cisco IPCC, редактором бизнес-сценариев работы агентов, с возможностью доступа к разнообразным источникам данных и средствами генерации «всплывающих окон».

Основные возможности:

- быстрое построение бизнес сценариев для автоматизации работы агентов с помощью графического, интуитивно-понятного редактора.
- позволяет определять в сценарии формы, всплывающие на рабочем месте оператора, и их последовательности, задавать обращения к базам данных и внешним системам, обработку e-mail-сообщений и логические блоки
- позволяет быстро спроектировать формы для оператора и их последовательности, увязав их с источниками данных;
- возможность использования в сценарии блоков на JScript;
- Разнообразные виды доступа к внешним приложениям и источникам данных.

Краткая справка о компании Cisco Systems

Cisco Systems - мировой лидер в области сетевых технологий, предназначенных для сети Интернет. Решения Cisco объединяют людей, компьютерные устройства и компьютерные сети и позволяют людям получать и передавать информацию, независимо от места, времени и используемых компьютерных систем.

Cisco разрабатывает комплексные решения, с помощью которых заказчики создают собственные объединенные информационные инфраструктуры или получают доступ к сетям других владельцев. При этом комплексным мы называем такое решение, которое создает общую архитектуру для оказания согласованных сетевых услуг всем абонентам. Чем шире спектр сетевых услуг, тем полезнее для подключенных абонентов будет данная сеть.

Наши ресурсы - это самый широкий в отрасли портфель аппаратных средств, которые используются для строительства информационных сетей и предоставления доступа к ним; операционная система Cisco IOS, предназначенная для поддержки сетевых услуг и приложений; опыт проектирования и развертывания сетей; а также система технической поддержки и профессиональных услуг по обслуживанию и оптимизации сетевой работы. Уникальность Cisco заключается в том, что мы способны (самостоятельно или вместе с партнерами) предоставить вам все перечисленные здесь ресурсы.

Cisco обслуживает заказчиков на трех целевых рынках:

Крупные предприятия - Имеются в виду крупные организации со сложными сетевыми потребностями. Как правило, они имеют множество отделений, где установлены разнородные компьютерные системы. В эту группу заказчиков входят корпорации, государственные учреждения, коммунальные службы и учебные заведения.

Сервис-провайдеры - В эту группу входят компании, оказывающие информационные услуги, в том числе операторы связи, провайдеры доступа в Интернет, кабельные компании и операторы беспроводной связи.

Малые и средние предприятия - Эти предприятия нуждаются в собственных сетях для передачи данных и в средствах доступа в Интернет и/или к своим деловым партнерам.

Cisco продает свою продукцию примерно в 115 странах, работая самостоятельно, а также через дистрибуторов, реселлеров с добавленной стоимостью (VAR) и системных интеграторов. Штаб-квартира Cisco расположена в городе Сан-Хосе, штат Калифорния. Кроме того, компания имеет крупные центры в Рисерч Трайэнгл Парк, штат Северная Каролина и Челмсфорде, штат Массачусетс, а также более 430 отделений, занимающихся продажами и поддержкой, в 60 странах.

В отличие от многих других технологических компаний Cisco не делает жесткого выбора в пользу какой-то одной технологии и не навязывает эту технологию своим заказчикам. Философия Cisco состоит в том, чтобы внимательно выслушать требования клиента, рассмотреть все возможные технологические альтернативы и предоставить на выбор клиента широкий спектр возможных вариантов. Cisco разрабатывает свои продукты и решения на основе общепринятых отраслевых стандартов. В некоторых случаях технологии, разработанные Cisco, сами стали стандартными.

Каждый день Cisco и ее заказчики на деле подтверждают, что сети и, в частности, Интернет, способны резко изменить способы ведения бизнеса и сделать его более прибыльным. Cisco описывает эти перемены в своей модели "Глобальной сетевой компании" (Global Networked Business). Глобальная сетевая компания представляет собой предприятие любого размера, стратегия которого состоит в использовании информации и средств связи для создания целой системы крепких интерактивных отношений со всеми ключевыми подразделениями.

Глобальная сетевая компания пользуется этой сетью для получения преимуществ над конкурентами. Эти преимущества достигаются за счет открытия корпоративной

информационной инфраструктуры для всех ключевых подразделений. Эта модель доступа и самостоятельного поиска информации показала себя намного более эффективной и гибкой, чем традиционная модель, в которой существовали "хранители информации", распространявшие ее по своему собственному усмотрению. Cisco сама является живым примером Глобальной сетевой компании. С помощью сетевых приложений, работающих в сети Интернет и во внутрикорпоративной сети, Cisco экономит не менее 1,4 миллиардов долларов в год и одновременно повышает удовлетворенность заказчиков и партнеров, а также получает преимущества над конкурентами в таких областях как поддержка заказчиков, заказ продуктов и сроки поставок. Сегодня Cisco владеет самым крупным в мире коммерческим Интернет-сайтом, через который проходит 90% всех заказов нашей продукции.

Всемирная штаб квартира - Сан-Хосе, Калифорния, США.

Научно-исследовательский центр и центр маркетинговых операций расположены в Рисерч Трайэнгл Парк, штат Северная Каролина и Челмсфорде, штат Массачусетс.

Высшее руководство компании:

Джон Чемберс (John Chambers), Президент и главный управляющий

Лэрри Картер (Larry Carter), Главный финансовый управляющий

Количество сотрудников во всем мире - 38.099 человек, в том числе около 15.000 в Силиконовой долине в районе залива Сан-Франциско.

Российское представительство Cisco Systems:

Адрес: Риверсайд Тауэрз, Космодамианская наб., 52, стр. 1, 4 этаж, 115054, Москва, Россия

Тел.: +7 (495) 961-1410,

Факс: +7 (495) 961-1469

Web-сервер: www.cisco.ru

Руководство: Роберт Эйджи, Генеральный менеджер Cisco Systems в России и странах СНГ

Общие сведения о компании СТИ

ООО «СиТиАй» (торговая марка СТИ – Center of Telephony Integration) – российский системный интегратор, специализирующийся в области IP-коммуникаций, прежде всего – решений IP-телефонии.

Компания СТИ была создана в 2002 году на базе Центра IP-телефонии CompTek. В конце 2003 года компания СТИ объединилась с компанией IPSoft – компанией, разрабатывающей программные продукты нового поколения для IP-сетей. Компании давно и успешно сотрудничали друг с другом, удачно вписывая продукты IPSoft в интеграционную деятельность СТИ. У объединенной компании качественно вырос уровень проектов по построению сетей IP-телефонии, Центров Обработки Вызовов, систем Enterprise Resource Planning /Customer Relationship Management и других решений для операторов связи и корпоративных заказчиков, а также радикально расширился портфель продуктов и услуг, направленных на создание информационных систем нового поколения, позволяющих в единой архитектуре совместить обработку голоса, данных и видеoinформации.

С момента основания компания СТИ – Center of Telephony Integration успела зарекомендовать себя как стабильная и открытая компания, реализовав ряд крупных проектов по созданию и модернизации операторских и корпоративных IP-сетей, решений IP-телефонии разного масштаба и функциональности, Центров Обработки Вызовов и Контакт Центров. Компания СТИ продолжает разрабатывать и совершенствовать программные продукты под торговой маркой IPSoft (биллинговые системы, различные модули систем OSS/BSS, приложения IP-телефонии, системы управления видео-сервисами (VoD, TV-over-IP) в IP-сетях).

Коллектив СТИ – это команда высокопрофессиональных инженеров, программистов и менеджеров, имеющих богатый, и во многом уникальный опыт реализации сложных проектов в области IP-коммуникаций. В штате компании трудятся специалисты, прошедшие обучение в зарубежных и российских учебных центрах производителей и имеющие соответствующие сертификаты.

Служба круглосуточной поддержки СТИ обладает развитой автоматизированной системой контроля, обеспечивая непрерывное сопровождение реализованных решений, разрешение технических проблем, вопросов ремонта и замены оборудования.

ООО «СиТиАй» имеет полный набор лицензий на проведение проектных, монтажных и пуско-наладочных работ, соответствующую сертификацию и допуски специалистов.

Компания, имеет статус Cisco Systems Gold Certified Partner и следующие специализации Cisco Systems: IP/Telephony Revised, IP/Telephony Services Specialization, Wireless LAN и Public Access.

Также СТИ является партнером ведущих мировых и российских производителей – Cisco Systems, Intel, Microsoft, Oracle, Sun Microsystems, Sybase, BroadSoft, Mera Networks, NetCentrex, AudioCodes, Quintum и ряда других. Компания является членом ряда российских и международных отраслевых ассоциаций, таких как Ассоциация Документальной Электросвязи (АДЭ) и TeleManagement Forum.

Основные направления деятельности компании СТИ:

- Сетевая и системная интеграция, комплексные решения и проекты в области IP-коммуникаций: IP-телефонии и Video-over-IP, построение сложных информационно-коммуникационных систем;
- Разработка программных продуктов под торговой маркой *IPSoft* – биллинговых систем, различных
 - компонент систем OSS/BSS, семейства продуктов для IP Контакт Центров,
 - приложений IP-телефонии, систем управления видео-сервисами в IP-сетях;

- Внедрение и сопровождение Контакт-Центров и Центров Обработки Вызовов (Call Center и IP Contact Center – IPCC), интеграция их с различными информационными системами;
- Решения мобильного доступа – Wireless Networks, Wi-Fi, Hot-Spots;
- Построение операторских систем OSS/BSS по модели NGOSS TeleManagement Forum,
- интеграция компонент систем OSS/BSS;
- Аудит информационных и коммуникационных сетей и систем, консалтинг;
- Техническая поддержка, гарантийный и послегарантийный ремонт оборудования.

Решения, предлагаемые компанией СТИ:

- Мультисервисные IP-сети любого масштаба на базе оборудования Cisco Systems;
- Операторские решения IP-телефонии для организации карточных платформ, терминатии, транзита и абонентских сервисов разного масштаба на базе оборудования Cisco Systems, Mera Networks, Audiocodes, Quintum, NetCentrex, BroadSoft, IPSoft и ряда других;
- Центры Обработки Вызовов (Call Center) и IP Контакт Центры (IPCC) любого масштаба и функциональности на базе продуктов Cisco Systems, IPSoft и ряда других;
- Корпоративные мультисервисные сети на базе оборудования Cisco Systems;
- Корпоративная IP-телефония на базе архитектуры AVVID - Cisco callManager;
- Создание операторских систем OSS/BSS, интеграция их компонент на базе продуктов Cisco Systems, Hewlett Packard;
- Построение операторских и корпоративных (гостиничный бизнес, рекламные агентства и т.д.) сетей и систем video-over-IP для трансляции телевидения, видео по требованию, дистанционного обучения, рекламных компаний на базе оборудования Cisco Systems, Tandberg, Kasenna, Kreatel, Amino, i3micro.

Руководство: Масленников Игорь Олегович, Генеральный директор

СТИ - Center of Telephony Integration

Адрес: Россия, 117218, Москва, ул. Кржижановского, 29/7, строение 1

Тел.: +7 (495) 784-7313

Факс: +7 (495) 784-7314

E-mail: info@cti.ru

Web-сервер: www.cti.ru

Информация о call-центре «Горячие линии»

Год основания: 2001

Количество работающих операторских мест: более 120

Количество реализованных проектов с момента основания: более 700

Среди наших основных клиентов:

- Федеральная служба государственной статистики;
- Комитет по телекоммуникациям и СМИ Правительства Москвы;
- Комитет государственных заимствований Правительства Москвы;
- Торговый отдел посольства Испании;
- Посольство государства Израиль;
- Абсолют банк;
- КМБ банк;
- Сити банк;
- Пфайзер;
- Никомед;
- КРКА;
- ... и многие другие

При проведении проектов наши специалисты продавали (и продолжают продавать):

- автомобили;
- антивирусное программное обеспечение;
- аудиокниги;
- аэрозоли промышленными партиями;
- высоковольтные преобразователи частоты для асинхронных электродвигателей;
- дебетовые карточки с возможностью овердрафта;
- земельные участки под застройку для девелоперов;
- компьютеры;
- копиры и принтеры в пакете с услугами по их обслуживанию;
- кредитные карточки;
- кредиты для предприятий малого и среднего бизнеса;
- металлопрокат оптовыми партиями;
- модную одежду оптовыми партиями;
- обучающие семинары;
- пластиковые окна;
- платное участие в конференции ведущего мирового производителя программного обеспечения для бизнеса;
- подписку на газеты и журналы;
- приборы для калибровки расходомеров;
- продукты питания;
- программное обеспечение для территориально распределенных компаний;
- распродажу одежды для владельцев дисконтных карт;
- рекламные площади;
- семена и рассаду;
- системы бюджетирования и консалтинговые услуги в связанной с этим области;
- страховые полисы;
- сухие строительные смеси;
- услуги стоматологов;
- услуги по прокладке и обслуживанию инженерных сетей;
- участие в тематических выставках;
- услуги междугородней связи через карточные платформы;
- чехлы для мобильных телефонов;
- шарики для дробеструйной обработки;
- электронные переводчики,

и это далеко не полный перечень

Система обучения операторов: многошаговая система тестирования, отбора, выполнения тестовых заданий, группового обучения в ходе проектов "стартового уровня", оценки результатов и многоступенчатого отбора с индивидуальным обучением.

Отчетность: Возможность получать информацию о проекте как на регулярно основе, так и в режиме реального времени через Интернет.

Дополнительный контроль за проектом: Полная запись всех телефонных разговоров и ссылки на них из результирующей базы данных. Возможность получить записи всех разговоров в формате mp3 на DVD.

IVR: Возможность строить любые схемы автоматической обработки звонков, тоновых меню, озвучивания информации из базы данных и пр.

8-800: Возможность используя имеющееся с Ростелекомом соглашение в течение короткого времени активизировать номер 8-800, бесплатный для звонящих из всех регионов России, возможность выбрать альтернативных поставщиков услуг 8-800.

Выбор московского номера: широкий выбор «красивых» номеров по соглашению с операторами (к call-центру подключены оптические волокна трёх крупнейших операторов фиксированной связи);

Возможность интеграции с большинством видов CRM-систем со стороны заказчика, в том числе через удалённый доступ (интернет, канал "точка-точка").

Сотрудники call-центра «Горячие линии» имеют десятки публикаций и выступлений на различных конференциях и семинарах. Подробнее с этой стороной нашей работы Вы можете ознакомиться на странице <http://www.ihl.ru/professionals.shtml>

Наши основные преимущества:

1. Большой опыт выполнения самых разных проектов.

С момента начала нашей работы (с февраля 2001 года) мы реализовали более 700 проектов. Среди них - горячая линия "Москвичам о переписи 2002", на которую поступало более 8.000 звонков в день, проект по формированию базы данных 25.000 специалистов в области интерьера и дизайна по всей России и приглашению их на выставку "Exprohabitat" организованную посольством Испании, создание "с нуля" абонентской службы для оператора цифрового телевидения DIVO TV и многие другие. «Самая нагруженная» горячая линия нашего call-центра приняла 21.000 вызовов в сутки.

2. Высокий профессионализм сотрудников и современнейшее оборудование.

Будучи образцом профессионально организованной технической инфраструктуры call-центра, по договорённости с компанией Cisco Systems, call-центр "Горячие линии" регулярно используются в качестве демонстрационного зала для решения Cisco IP Contact Center Enterprise Edition и организованных с его помощью в нашем call-центре бизнес-процессов.

3. Открытость в работе

При возможности мы предлагаем несколько вариантов реализации проекта и предупреждаем о возможных "подводных камнях" ДО его начала. Вы можете контролировать ход проекта любым удобным Вам способом: по регулярным отчетам согласованного формата, выборочной проверкой итоговых результатов, а также личным присутствием в call-центре во время выполнения проекта.

4. Прозрачность ценообразования

Мы привязываем оплату наших услуг к получаемому Вами результату (1 минуте обработанного входящего вызова, 1 полностью заполненной анкете при опросе, 1 полностью заполненной записи в базе данных при актуализации и т.п.)

5. Индивидуальный подход

Исходя из нашего опыта, мы предложим Вам оптимальный вариант решения Вашей задачи. Кроме того, во время подготовки и реализации проекта Вам будет достаточно общаться только с одним нашим сотрудником. Этот менеджер будет полностью контролировать как выполнение поставленных задач с высоким качеством и в срок, так и подготовку всех сотрудников call-центра, занятых в проекте.

Руководитель: Садовский Денис Олегович, генеральный директор

Адрес: 105264, Москва, ул. 7ая Парковая, д. 15 корп.2.

Тел.: +7 (495) 788-16-32

Факс: +7 (495) 788-16-30

E-mail: in@ihl.ru

Web-сервер: www.ihl.ru

От составителя



Уважаемые коллеги,

Этот материал собран мною по материалам ежемесячных бизнес-встреч, проводившихся call-центром «Горячие линии» совместно с компаниями Cisco Systems и СТИ. В настоящее время мы используем этот сборник для ввода своих новых сотрудников в курс того, чем мы занимаемся, куда они пришли на работу и как у нас всё устроено.

Однако я уверен, что людям, не знакомым с нашей внутренней кухней, многое из написанного покажется непонятным. Поэтому – просьба: пишите на мой электронный адрес dsadovsky@ihl.ru, что в этой брошюре лишнее, а чего не хватает или отправьте факс (внизу этой страницы). Измененный в соответствии с Вашими заявками материал я вышлю на адрес Вашей корпоративной электронной почты.

Кроме того, мы собрали интересные на наш взгляд материалы на нашем сайте: <http://ihl.ru/experts.html>

С уважением,
Садовский Денис



факс: (495) 788-16-30
Садовскому Денису

Дополните брошюру «Современные call-центры: взгляд изнутри и снаружи» материалами о:

_____,
Изложите более подробно материал страниц _____, посвященный
_____.

Измененную брошюру вышлите по адресу _____@_____
укажите, пожалуйста, корпоративный электронный адрес

для _____
укажите, пожалуйста, Ваше имя

телефон для связи с нами («на всякий случай») _____