

ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПРОДАЖ – ЭТО МЫ!



Аналитическая справка

Справка: Банк «Ренессанс Кредит»

Структура: Отдел привлечения клиентов,

Служба поддержки клиентов

Расположение: Операционный центр, г. Пенза

Участник: Группа продаж

Коллеги и члены жюри, добрый день. Рада представиться – Кристина Спирина. Я работаю руководителем группы и представляю команду продаж в составе подразделения Телемаркетинг банка «Ренессанс Кредит».

Команда состоит из 17 человек и находится на площадке операционного центра в Пензе. Работает полностью на функционале продаж кредитов наличными для новых клиентов, а также стабильно участвует в пилотах по запуску новых активностей и продуктов. Наша команда по праву носит звание самой сильной и является примером для других команд подразделения. И сейчас я расскажу, почему.

Группа была **сформирована в далеком 2011 году** и стала первой группой Телемаркетинга в только что открытом операционном центре. За 6 лет мы не раз становились лучшей группой отдела, а многие наши сотрудники заняли ключевые позиции: руководитель направления и руководитель группы, менеджер направления, специалисты контроля качества и операционного мониторинга. **60% команды остается неизменным с 2015 года.**

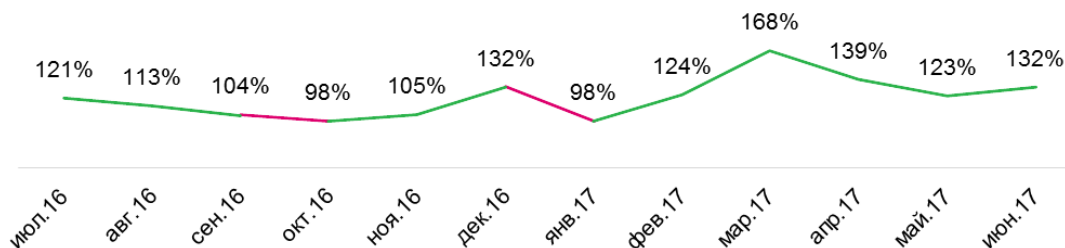


Результаты, которыми мы гордимся больше всего, – это достижения последнего года.

10 месяцев из 12 планы продаж перевыполнялись.

Среднее значение выполнения плана за 12 месяцев – 121%.

Выполнение плана продаж Группы, %



ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПРОДАЖ – ЭТО МЫ!

Готовиться к изменениям мы начали в преддверии 2016 года: пик покупательской активности, закрытие года – одним словом горячая пора. Планы продаж были выставлены амбициозные, и выполнить их было делом чести. Поэтому на собрании группы мы договорились: стремимся выполнить план уже к 25-му числу месяца, а оставшиеся дни работаем на перевыполнение. На энтузиазме мы проработали 2 месяца (ноябрь и декабрь), а в январе стало понятно, что нужны серьезные формализованные меры.

Как «ковались» наши победы и что помогло нам на пути к достижению высоких результатов?

По законам классической воронки продаж нужно было обработать как можно больше клиентов без увеличения ресурсов. Для этого требовалось сократить среднее время разговора, не потерять в качестве обслуживания и не упустить заинтересованного клиента.

Таким образом, были обозначены две цели: **1. Прирасти в конвертации продаж, 2. Прирасти в продуктивности**

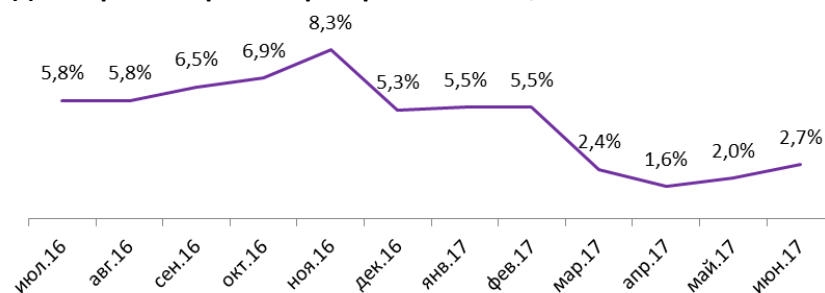
Я **отказалась от 80% групповых встреч, заменив их персональными**, на которых прорабатывала личные зоны роста каждого из сотрудников. Кому-то никак не давались этапы занесения данных в систему, кто-то не мог побороть робость при работе с возражениями клиентов, кто-то в силу природной экспрессивности забывал обращать внимание клиента на важные параметры процесса. Встречи стали строго циклическими, с заранее вынесенной повесткой, при необходимости с приглашенным тренером отдела или контролером качества. Для операторов был непривычен такой формат. Он повышал **значимость встречи и уровень ответственности сотрудника**.

Оператору приходилось брать на себя обязательства, отчитываться о проделанной работе и согласовывать протокол встречи. С каждым разом сотрудникам все легче давался анализ зон роста, и формат вошел в рабочую привычку. Конвертация начала расти, а вместе с ней пропорционально росли и продажи.

Конвертация продаж Группы от одобренных заявок, %



Доля времени разговора в режиме Hold, %



На этом этапе мы **не прилагали отдельных усилий, нацеленных конкретно на сокращение разговора**. Тем удивительнее было получить «бонус» - реальное сокращение составляющих разговора.

Закономерность оказалась простой: сотрудникам стало проще убеждать клиента в качестве продукта и быстрее находить нужный аргумент.

Они перестали тратить время разговора на штудирование инструкции и постановку клиента на ненавистный Hold.

ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПРОДАЖ – ЭТО МЫ!

Результаты помогли мне осознать два важных правила, которые раньше были не больше, чем теорией.

1. **Секрет успеха – в людях.** Проблема команды – это набор конкретных проблем у конкретных людей. И решать их нужно персонально.

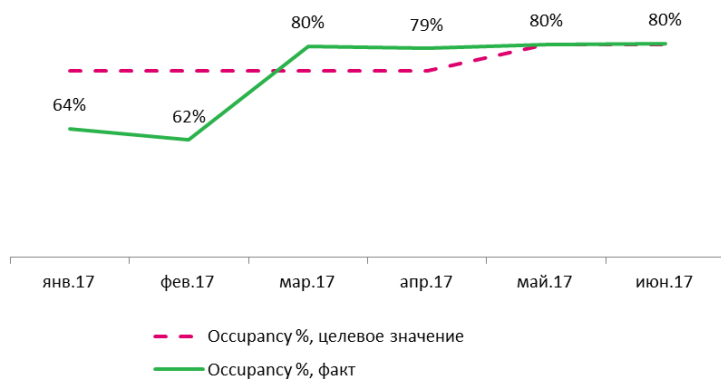
2. Чтобы добиться улучшений по «всем фронтам», **нужно сосредоточиться на корневой задаче.**

Остальные – подтянутся. Так, например, мы получили эффект сокращения этапов разговора, не занимаясь им напрямую.

Осознание нашего потенциала и внутреннего резерва команды перешло на новый уровень, когда кроме привычного нам Utilization Rate*, мы начали измерять принятый в международной практике показатель Оссурансу**.

С января к повестке встреч группы добавился еще один пункт: анализ Оссурансу. За два месяца ежедневной работы мы **улучшили показатель команды на 16% (с 64% до 80%)**, и повысили показатели качества работы **на 0,2 балла (с 4,6 до 4,8)**.

Оссурансу по Группе, %



Оценка качества работы по Группе, средний балл (max 5,0)



Ежедневный мониторинг показателей и анализ их составляющих помогли по-новому выстроить работу в команде и явились толчком к дальнейшим изменениям. Например, в марте мы **начали измерять эффективность наших встреч**. Методику придумали сами, расчеты пока ручные: считаем общее количество встреч с сотрудником с момента постановки цели до ее достижения.

Средний показатель по группе – три встречи, но к концу этого года ставим цель сократить его до двух. Мы даже смогли оценить эффект от мониторинга нового показателя – среднее время, проведенное на встречах и пятиминутках, **сократилось на 1,3%** (где 100% - все оплачиваемое отработанное время).

*Utilization Rate – отношение времени сотрудников, проведенного в телефонных режимах ко всему оплачиваемому отработанному времени

**Оссурансу – отношение времени сотрудников, проведенного непосредственно в режиме диалога ко всему времени, проведенному в телефонных режимах

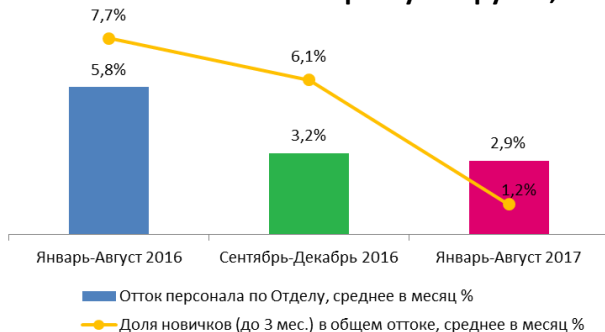
ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПРОДАЖ – ЭТО МЫ!

А в апреле в нашей группе заработала **новая логика распределения режимов работы сотрудника**, в которой оператор может планировать собственные перезвоны клиентам в строго отведенный участок времени. Этот режим фиксируется в расписании сотрудника, и его соблюдение контролируется при помощи автоматизированных отчетов.

При этом клиенты, которые просят перезвонить в другое время, попадают в общий пул и распределяются на операторов, находящихся сейчас в режиме для перезвонов. Первое время такое «ужесточение» условий работы с клиентами операторы воспринимали в штыки, потому что, по их ощущениям, перспективные клиенты «уплывали» в руки к соседу. Доказать выгоду новой схемы нам помогли цифры: «уплывающих» клиентов не более 3%, а вот **экономия времени** за счет отказа от постоянного переключения между режимами **7%**.

Мы были первыми, а следом за нами, через два месяца, на новую логику управления временем перешел и весь отдел.

Оссурансу по Группе, %



Наша команда стала источником идей и «опытным полем» и для улучшения показателей работы с новыми сотрудниками. В 2016 году в группу пришли 9 человек, но 5 из них уволились в течение трех месяцев. Нужно было проводить работу над ошибками, поэтому в сентябре мы запустили отдельную программу погружения новичков под названием **«Календарь адаптации»**.

Для новых сотрудников в команде были созданы максимально комфортные условия работы: доступная информация, прозрачная система и повестка циклических встреч с наставниками и руководителями. Календарю адаптации мы следовали с пунктуальностью военного, заступающего на свою службу. И результат превзошел наши ожидания: **никто из новичков, пришедших после начала работы по календарю адаптации, не уволился**.

Доказав свою эффективность, наша практика вошла в работу отдела.



ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПРОДАЖ – ЭТО МЫ!

Мы осознаем важность показателей операционной эффективности, но понимаем: работать без эмоциональной подпитки в высоком темпе невозможно. Стараемся формировать у операторов чувство ответственности за каждый разговор и настроение клиента. Работа на передовой – опыт клиента и решение сотрудничать с нашим банком вновь. Согласно отчету The Economist Intelligence Unit, лояльность клиента к организации определяют в основном три фактора: **быстрота ответа (47%), простой процесс оформления кредита (46%), доступность информации (25%)**

За все время работы моя команда ни разу не получила жалоб от клиентов. Зато много раз клиенты (даже те, которые не совершили сделку по оформлению кредита) **благодарили операторов за качество их работы**. Операторы Телемаркетинга работают в рамках согласованного скрипта. Однако профессионализм и заинтересованность в клиентском опыте – это **умение оператора в нужный момент отойти от сценария и услышать клиента**. Мы поддерживаем оператора в подобных ситуациях. Опираясь на такие примеры, адаптируем наши инструкции.



Я не общаюсь с клиентами ежедневно, но передо мной стоит не менее сложная задача: сделать работу в группе такой, чтобы **операторы** каждый день заходили в линию с чувством внутреннего комфорта, улыбкой и **знали, что их работа важна**.

Я ценю отношение сотрудников и их особенности, стараюсь «рабочую» жизнь сделать интересной. У каждого в команде есть своя роль, тот островок, за который отвечает только он (Снабженец, Чистюля, Эксперт, Затежник).

| Кто наградил | Комментарий наградившего |
|--------------------|--|
| Динара Абушаева | Ты самый лучший руководитель в отделе! |
| Евгения Литвинова | Лучший руководитель ТМ |
| Эльвира Байгина | Самому лучшему руководителю!!! |
| Дарья Савина | ЛУЧШЕМУ РУКОВОДИТЕЛЮ! :-) |
| Мария Гайворонская | За мотивацию к работе, контроль деятельности и веру в команду =) |

Если роль наскучила, и душа просит новых свершений, можно договориться с коллегой и поменяться ролями или работать в паре.

Насколько мне удается делать сотрудников счастливыми – сужу по результатам работы ребят и еще по количеству «реников» (внутренняя валюта банка в рамках проекта по нематериальной мотивации), подаренных мне моими сотрудниками. Слева - лишь часть из них.

За профессиональные успехи операторы могут получить признание, приняв участие в конкурсе отдела **«Аллея славы»**. Конкурс содержит четыре номинации и проходит ежеквартально. Наши сотрудники охотно откликаются на подобные мероприятия. По итогам 2016 года они четыре раза побеждали в номинации «Лучший оператор», три – в номинации «Энергия ТМ» и один – в номинации «Лучший наставник». В 2017 году наш сотрудник вновь стал лучшим оператором.

Развить профессиональные навыки можно в рамках проекта по формированию кадрового потенциала **«Школа олимпийского резерва»**. И здесь сотрудники нашей команды заявили о себе очень ярко: на участие в проекте подали заявки 15 (88%) сотрудников из моей команды, на второй этап прошли семь человек, и пятеро стали победителями-выпускниками «Школы». Бывшие операторы теперь работают контролерами качества, специалистами мониторинга, а также новыми руководителями групп.

Мы – команда! Вместе сделано уже очень много, а календарь с планами все так же полон. Ренессанс Кредит вдохновляет нас делать то, что мы никогда не пробовали. Мы учимся на ошибках и чувствуем драйв от общих побед, конкурируем с достойными соперниками и хотим стать еще лучше!