

A decorative graphic consisting of several vertical rounded rectangles in various colors: purple, red, blue, green, and blue. The rectangles are arranged in a grid-like pattern, with some overlapping. The text is centered to the right of this graphic.

Strategic session`2023

Видение Avito ЦКС: "Лучший клиентский сервис – э то когда в нем нет необходимости". Наша цель - стать эталоном клиентоориентированности среди схожих компаний в сфере сайтов объявлений и электронной торговли, а также стать предоставлять нашим клиентам такой сервис, который им нравится за простоту и скорость решения вопросов.

Миссия Avito ЦКС:

- ✓ Решать все проблемы клиентов и использовать эту информацию для того, чтобы выступать в роли Голоса клиентов (VoC) в Avito и способствовать росту бизнеса, обеспечивая хороший клиентский опыт (CX).
- ✓ Когда что-то идет не так, мы исправляем ситуацию и радуем наших клиентов, затрачивая минимум времени и усилий с их стороны.
- ✓ Важно следить за тем, что делают конкуренты, но наши клиенты и CX - это то, чему мы будем уделять максимум внимания.
- ✓ В своей работе мы будем основываться на технологиях и данных, делать смелые ставки на долгосрочную перспективу и сокращать усилия клиентов, направленные на решение проблем

Наши **путеводные звезды** (которые нужно достичь к 2025 г. или ранее)

1. **CSAT** : > 80%

2. **FCR** : > 90%

3. **CR Reduction** : 6-8% YoY (=remove defects why customers need CS)

3. **Автоматизация**

a) **CSAT** : > 80%

b) **Reopens** : < 5%

4. **Текучка агентов** : < 2.5%

5. **Вовлеченность** : > 90%

Как мы достигаем результат

- **Каналы** : голос, чат и письмо (включая внутриканальную автоматизацию во всех трех)
- **Время работы** : 24x7
- **Стратегия работы на площадках ЦКС:** Санкт-Петербург, Казань, Самара (конец января 2023) + еще одна площадка в финансовом году 2024. Другие площадки далее на Востоке не предусмотрены, мы будем обеспечивать присутствие в дневное время клиентов, работая сменами в режиме 24x7
- **Переход в регионы:** Штатные сотрудники в СПб должны составлять 20% от общего headcount в 2023 финансовом году, дальнейший рост headcount должен происходить только в регионах. Для агентов мы планируем, что к 31 марта 2023 финансового года агенты в СПб будут составлять 10% от общего headcount 2023 финансового года, и мы будем нанимать сотрудников по мере необходимости, чтобы сохранить это количество. Стоимость недвижимости в регионах на 50% и более ниже, чем в СПб, что помогает нам эффективно управлять Cost per Ticket (CpT).
- **Аутсоринг:** Сейчас у нас есть аутсорсинг в DE. Мы будем изучать возможности более широкого применения аутсорсинга, **только если** мы получим идентичное или лучшее качество и более низкую стоимость (минимум на 15%)

Ключевые моменты общей стратегии

- ✓ **Программа «Погружение в клиентский сервис»** (CSI) для руководителей, не работающих в ЦКС, запущена 1 сентября, и на данный момент обучены **44** руководителя (27 офлайн, 17 онлайн). "Каждый должен легко понимать проблемы клиентов".
- ✓ **Слияния и поглощения:** Мы будем единым окном всего, что касается превосходного клиентского сервиса, и будем принимать участие в принятии решений по слияниям и поглощениям: возьмем ли мы на себя CS или сохраним команду CS *"как есть"*. Если так, то мы будем настраивать их на достижение нашего уровня CX, используя показатели качества, SL и стоимости. «Мы являемся владельцами уровня CX в решении проблем клиентов, для всего Avito».
- ✓ **Стратегия SMM:** Мы доработаем стратегию SMM при участии PR и установим более жесткие метрики для измерения эффективности. «В современном мире соц. сети влияют на восприятие бренда!»
- ✓ **Сегментация клиентов:** Помимо Private & Pro, мы изучим возможность создания горизонтальной команды Pro+ на основании рентабельности инвестиций. Более детальная сегментация желательна, но не является экономически эффективной, и ухудшает CX, если мы пытаемся сделать это с теми же затратами. **Мы не будем просить/ожидать, что агент будет относиться к клиентам по-разному, основываясь на "сегменте", в который мы их помещаем.**

Как же мы планируем стать компанией с лучшим клиентским сервисом в России к 2025? 😊

Точность Capacity Planning (CP): Нам нужна **точность прогнозирования 90%** (10% гибкости - это то, что должны/могут отработать Операционный отдел ЦКС/WFM-RTM с существующими headcount). Точность должна быть на уровне 15-минутных интервалов для голоса и чата и на уровне 1 часа для письма – рассмотрение возможности объединить программы с низким входящим потоком или возможность RTM перемешать агентов. Capacity Planning состоит из 2 частей :-

a) **Долгосрочные прогнозы, или LTF (FC1, FC2 и на 8 недель вперед):** Численность агентов будет основываться на этом => **Base Capacity (Базовая мощность)**. Если поток обращений увеличен больше, чем на 10% в течение 2 месяцев или более, мы попросим GM дать возможность нанять агентов. Если мы не видим высоких объемов потока обращений после найма, мы скорректируем численность при найме сотрудников, которых мы берем, чтобы восполнить текучку; ~4% pm --> у нас может быть 1-2 месяца низкой occupancy.

b) **Краткосрочный прогноз, или STF (на 2 & 1 неделю вперед):** Чтобы помочь WFM-RTM планировать изменения в сменах, распределять агентов между программами, доп. часы и работу с другими рычагами => **Real time capacity**. Краткосрочный прогноз не должен отличаться от долгосрочного больше, чем на 10%

Наша способность видеть продуктовые запуски следующего квартала: Отладить существующие SOPs, чтобы убедиться, что у ЦКС есть понедельная информация о продуктовых изменениях на предстоящий квартал. Общение с командой CP о любых изменениях в прогнозе, общение с командой Content об управлении пропускной способностью.

Способность сделать глубокое погружение в метрики: Каждый может сделать глубинный анализ изменений в метриках (WoW & MoM), чтобы понять тренды и спланировать корректирующие действия (а не просто ставить тэги "R&R", "Autoteka", "долгий ответ" и т.д.). Отчеты должны отвечать минимум на 2 вопроса "Почему" после данного уровня тэгов. Определите, какие изменения тегов необходимы, и как можно добавить данные от агентов.

Data Engineering: Гранулярность на уровне вертикали, канала, супервайзера, агента (опытный-неопытный, локация, кросс-канальное время работы) и

Маршрутизация клиентских контактов: Определяем с помощью технических средств и умных IVR, что нужно клиенту, и направляем клиента куда нужно в первый раз и каждый раз. Измеряем дефекты, чтобы постоянно совершенствовать маршрутизацию.

Эффективность контента: Клиентам и агентам должен нравиться наш контент. Он должен быть легким для поиска и навигации, увлекательным, коротким (<150 слов) и понятным. Понимаем, что нужно клиенту (с помощью технологий), и показываем ему только необходимую информацию. После посещения HelpCenter у клиента не должно быть необходимости обращаться к агенту, если только мы этого не хотим. Для подтвержденных (с точностью +95%) случаев T&S, направляем их на бота, используя оптимальный идентификатор и маршрутизацию. Как только агент узнает проблему клиента, он должен получить нужный контент в 1 клик и может добавить это к разговору в 1 клик. Активно находим мертвый контент и своевременно хороним его! Устраняем необходимость использования агентами своего собственного контента!

Агентские инструменты: Агент уже должен знать, в чем заключается проблема клиента (через технические средства). Решаем каждую проблему максимум за 5 кликов. Агент должен иметь возможность сделать все необходимое в одном пользовательском интерфейсе/приложении, нажав на одну из нескольких правильных опций, предлагаемых системой.

CSX (клиентский опыт контакта): 100% контактов должны быть проверены на качество при помощи технических средств. Ручная оценка осуществляется только в том случае, если тех.средства не могут дать нам необходимые детали или для повторного подтверждения "ошибок". Ошибки агентов должны легко доводиться до сведения СВ для дальнейшего разбора. Если необходимо повторное обучение, происходит автоматическое назначение модулей самообучения. Необходимо оценивать эффективность после обучения на аналогичных контактах. Когда модуль назначен, информация должна передаваться СВ и RTM для планирования времени самообучения в ближайшие 2 дня. Создаем 10-15-минутных микромодулей, заканчивающиеся тестами, и постоянно улучшаем их.

Обучение: Ученикам должен нравиться контент. Сделаем его простым, легким для запоминания и сфокусируемся на понимании решения проблемы. После этого поиск контента должен помогать агенту находить нужную информацию, в противовес необходимости нагружать ум всё большим и большим объемом информации. Тренируем все сценарии контактов на этапе обучения, чтобы агенты чувствовали себя комфортно в

Опыт сотрудников

Позвольте нам сделать нашу команду счастливой, мотивированной и сосредоточенной на цели; управление и развитие наших сотрудников

Создавайте, поддерживайте и развивайте культуру Avito. Люди делают организацию! Счастливые сотрудники клиентского сервиса делают счастливыми своих клиентов!

Активно выявляйте болевые точки, которые у нас есть по каждому из вышеперечисленных пунктов, и кастомизируйте решения с учетом потребностей сотрудников. Наш постоянный принцип :«Отталкиваемся от потребностей людей», а не «Отталкиваемся от метрик". Каждый сотрудник в команде - это человек с эмоциями, а не точка данных. .

Давайте возможность лучшим талантам расти и развиваться в ЦКС и Avito для удовлетворения их карьерных устремлений и предоставления необходимой поддержки каждому.

Операционная работа в ЦКС

Это то, что действительно имеет значение и помогает нашим клиентам! Все мы в ЦКС существуем для того, чтобы поддержать наших операционных сотрудников в их стремлении улучшить клиентский опыт!

Фокус нашего внимания должен быть направлен на то, чтобы дать возможность ВЛ и СВ выполнять свою работу, а это значит:-

- ✓ Поддержка, обучение и развитие агентов **для улучшения CX** и выявление болевых точек (метрики - это лишь инструменты, а не цель!).
- ✓ Развитие агентов и свое собственное развитие для максимального раскрытия потенциала, формирование канала лидерства в ЦКС и Avito.

Наша организация, технологии, инструменты и лидерство должны давать нам возможность реализовать это.

- ✓ Мы проанализируем организационную структуру операционного отдела, чтобы убедиться, что каждый руководитель имеет оптимальное количество сотрудников на уровне ниже, чтобы обеспечить наилучший CX для каждого клиента
- ✓ Мы создадим мощный механизм взаимосвязи между УОС и дальнейшими действиями с Продуктом и будем делиться с агентами



**Давайте создадим самую клиентоориентированную и
счастливую организацию клиентского сервиса в России!**

И это только начало!

Annual goals



	Base line	Apr'23	May'23	Jun'23	Jul'23	Aug'23	Sep'23	Annual Goal	Act / Target
Automation	17%	22,7%	22,7%	25,8%	27,9%	23,3%	23,9%	30%	-6%
AHT	630	640	768	805	802	843	826	535	+291
SL Voice	-	74%	81%	80%	76%	68%	54%	80%	-26%
SL Chats	-	59%	56%	54%	49%	41%	34%	80%	-46%
SL Email	-	51%	58%	58%	57%	54%	45%	80%	-35%
FCR	55%	60%	58%	61%	62%	58%	59%	70%	-11%
Ontime	68%	74%	76%	78%	76%	75%	71%	78%	-7%
CSAT	59%	56%	58%	57%	59%	61%	60%	68%	-8%
Attrition	-	2,9%	5,4%	4,5%	4,0%	6,8%	6,0%	4,0%	+2,0%

Annual goals - CR



Vertical	SX/BX (if applicable)	Baseline	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Goal	Act / Target	Above baseline	
AU	SX	9,80%	10,58%	10,85%	10,46%	10,55%	10,75%	13,78%	7,84%	76%	+	at risk
	BX	0,11%	0,13%	0,11%	0,11%	0,12%	0,10%	0,11%	0,09%	27%	+	at risk
GE	-	2,05%	1,92%	1,82%	2,08%	2,22%	2,02%	2,03%	1,60%	27%		at risk
DE	-	7,00%	7,00%	6,70%	6,90%	6,90%	7,00%	6,00%	5,84%	3%		
JO	-	0,04%	0,04%	0,04%	0,05%	0,05%	0,06%	0,07%	0,03%	152%	+	at risk
RE	SX	9,60%	10,07%	10,64%	11,34%	11,89%	12,33%	11,27%	7,70%	46%	+	at risk
	BX	0,07%	0,09%	0,08%	0,08%	0,08%	0,06%	0,06%	0,06%	5%		
SE	SX	0,10%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,12%	0,11%	0,08%	35%	+	at risk
	BX	0,12%	0,09%	0,09%	0,09%	0,10%	0,08%	0,08%	0,10%	-19%		

Road Map



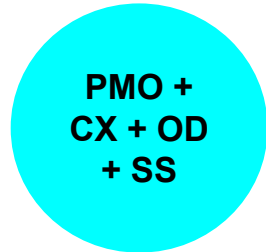
FCR **55% → 59% → 70%**

- Reopens in chats -50% (34% → 17%); Sep'22 **20% ahead track**
- Reopens in emails -40% (13% → 8%); Sep'22 **11% on track**
- Interchannel escalations in Chat -30% (22% → 16%); Sep'22 **21% behind track**
- Interchannel escalations in Voice -25% (37% → 28%); Sep'22 **37% behind track**
- Additional information requests in email by 25% (26% → 21%); Sep'22 **31% behind track** (but until the end of Nov'22 A/B test in HC will be conducted which will return us on track)

Ontime **68% → 71% → 78%**

- Inside channel escalations in chats -20% (58% → 49%) Sep'22 **57% behind track**
- Inside channel escalations in Email -15% (46% → 37%) Sep'22 **41% on track**
- Interchannel transfers in Voice -20% (27% → 22%) Sep'22 **37% behind track**
- Set SLA's for external contractors: RP **done**, Boxberry **done**, Others Q4 FY23

Baseline → Sep'22 → Q4 FY23

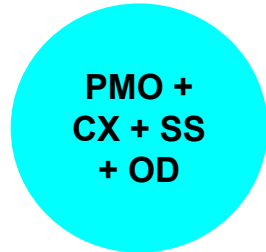


Road Map



CSAT 59% → 60% → 68%

- Ongoing process (QA+Ops+CS BP+PMO): define the list of DSAT drivers monthly and carry out the work on it; **Done**
- Create a process of quality assurance in Automation to control CSAT decrease; **done**;
- Create an ongoing process of operating the VOC; CSAT in incident cases increased at least by 54% (DR -10%); Sep'22 41% **behind track**



Road Map



Service level

- Interval forecast accuracy 90%; Sep'22 **68% behind track**;
- Agree on the additional resources to achieve targets and hire them; **hiring - in progress**;
- 98% of Agents entering the line are ready to work; **goal will be revised**;
- Increase Schedule adherence to 95%; **Sep'22 from 84% to 92% by verticals**;
- Deprecated HC/HV lines in support; **on track**
- Optimizing occupancy: mixing programs in small verticals / programs; **Done**;
- Optimizing occupancy by optimizing the tools; Auto assignment is **done**; Automatic switch of agents between channels in case of low issues inflow - experiment is finished, waiting for SS development (details are in the Support Systems slides below);

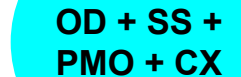
**PMO +
WFM/RTM
+
Analytics
+ CX + SS
+ OD**

Road Map



AHT **630** → **826** → **535**

- Reduce AHT by 6% by working within Operational Department; **behind track**
- Reduce AHT by 9% by optimizing tools; details are in Support Systems slides below; **behind track**
- Reduce AHT (interaction) up to 10% by moving to a new knowledge base (Naumen); **Dec'22 Delivery launch, Jan'23 Naumen launch, Mar'23 - 75% scaling;**



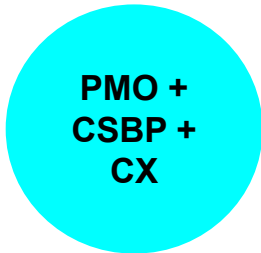
**OD + SS +
PMO + CX**

Road Map



Contact Rate **behind track in the most of the verticals**

- To decrease horizontal share of CR; **behind track**;
- To decrease vertical share of CR; **behind track**;
- To create ongoing process of UX evaluation for decreasing risks of growing CR after releasing;
On track;
- Helpcenter improvements: deep-dive CR analyses, search optimization; **behind track**;



Status of OD goals FY'23

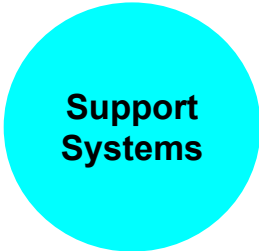



Metric	Status	Hits	Miss
CSAT baseline 59% → goal 63%	60%	увеличили выборки / добавили в KPI	запуск программ и рост эскалаций, беклоги и долгое время ответа
DSAT baseline 6% → goal 2%	4,1%		
AHT Crosschannel -6% from 630 sec. baseline, goal 535	826	изменили оценку эффективности, создали SupportX	рост доли чатов в потоке, развитие продукта, запуск программ и рост эскалаций, отсутствие карьерного роста
Utilization 82% average annual FY23	85%	ручное управление, изменили работу статусов, оценили возможный максимум (82%)	при планировании расписания не учитывается Utilization, адаптация в ОД, ручное управление
Attrition 4%	4,8%	планирование и управление как отдельным проектом, согласованность действий ОД и HR	нет метрик оценки адаптации новичков и наставничества
Regional Support team 90/10	72%	планирование и управление как отдельным проектом, согласованность действий ОД и HR	отсутствие управления перетоком в бекофисе = нагрузка на ОД

**Operations
Department**

Status of SS goals FY'23

- 1) Automation Rate 17% → 30%
- 2) AHT -9% from 630 sec. baseline
- 3) FCR +2%
- 4) Occupancy +10%
- 5) To launch new softphone for CS



**Support
Systems**

Automation rate

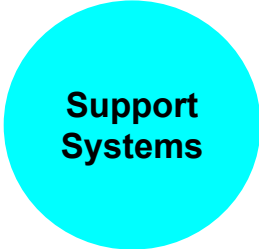
Goal: 17% → 30%

Current value: 23,9%

On track: at risk, 1% behind by the current calculations

Why at risk: 1) lost 7% automation instead of 5% from IP blockings decreasing, 2) no voice bots in the report

What's next: launch new bots and make new automation report to reflect automation rate more correctly, by the new report we're anticipatory on track.

A cyan circle containing the text "Support Systems" in bold black font.

**Support
Systems**

AHT



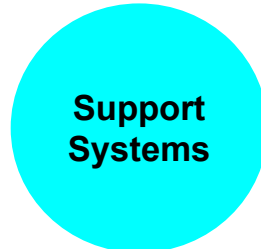
Goal: -9% from 630 sec. baseline

Current value: 829 sec. (0% reduction)

On track: no, the extent to be calculated by the end of October after the new chat logic is rolled out to all agents.

Why not on track: 1) new process of closing chats, 2) newly hired agents with lower AHT, 3) increased share of chat channel with higher AHT.

What's next in FY23: 1) “thanks” automation, 2) change the issue's program and vertical simultaneously, 3) voice agents assign tickets to themselves, 4) internal notes in chat, 5) integrate chat and helpdesk with Naumen knowledge base.



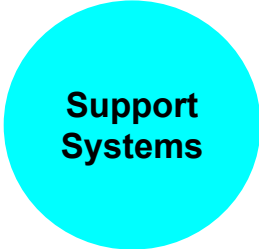
FCR

Goal: +2% via Help Center improvements

Current value: 0% increase

On track: yes

What's next in FY23: 1) a/b test of shorter classifier for unauthenticated Help Center visitors in October, 2) MVP of Smart IVR in Q3

A cyan circular logo containing the text "Support Systems" in bold black font.

**Support
Systems**

Occupancy



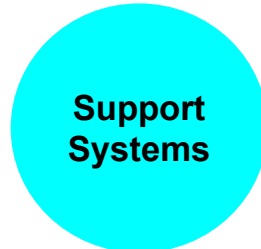
Goal: +10% via tools improvements

Current value: Chat 0%, Email +2,5%, Voice 0%

On track: at risk, to be evaluated after blending launched

Why at risk: 1) nothing planned for chat, 2) +2,5-5% last estimate in Email, 3) +10-30% estimated for voice.

What's next in FY23: 1) blending tickets to under-occupied voice agents in Q3, 2) maybe scale tickets auto-assignment to all programs in Q4.



**Support
Systems**

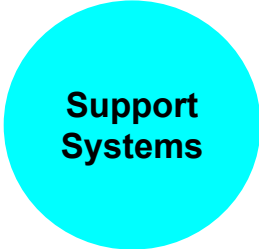

New Softphone

Goal: develop a new softphone and transfer all agents

Current status: launched, releasing additional features

On track: yes

What's next in FY23: release additional features and fix bugs by November 18th, transfer all agents by the end of Q3.



Support
Systems

Goals and results CX



Baseline → Sep'22 → Q4 FY23

CSAT 59% → 60% → 68% - on track

FCR 55% → 59% → 70% behind track

Regional scaling 2 % → 19% → 50% - on track

ES - 78%, Loyalty - 74%, Happy Ind - 69% → 82% behind track

Content:

Reducing conversion rate - 7,8% → 8,9% → 6% behind track

Quality:

Ontime 68% → 71% → 78% - on track

Trainings:

Conversion of trainings 94,90% → 93,65% → <95% behind track

Self-education programm 30% → 49% → 60% on track

Time to performance - 37% → 43% → 98% behind track

CSAT - action points

- Ongoing process (QA+Ops+CS BP+PMO): define the list of DSAT drivers monthly and carry out the work on it - **Done**
- Ongoing process (Content) of updating scripts and templates in high DSAT - **In process**
- ToV update for chats, voices, mail. Creating Online ToV courses - **Partially Done**

FCR - action points

- New course on ToV in chats - **Done**. Effect evaluation - end of November
- New ToV guide in voice - **Done**. Effect evaluation - end of November
- Fix additional requests for information as a critical error - **Done**. Evaluation of the effect - the end of October.

Hits

- start of migration to a new knowledge base
- roles of CX managers defined

Misses

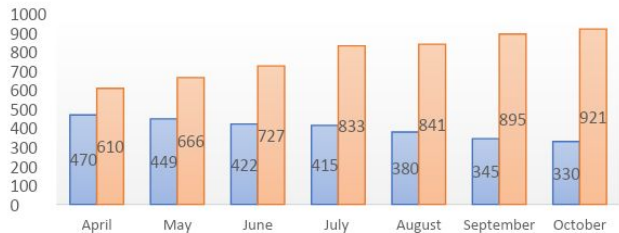
- adaptation after training
- here are no metrics to evaluate the result of departmental actions
- team - responsibilities within teams were not defined (teams did not understand the role in CX)
- the results of the work of the Quality Department do not meet expectations
- there are no clear areas of responsibility between PMO and CX dept
- programs trainings did not give the desired result
- the knowledge base needed to be changed a long time ago



HR Metrics

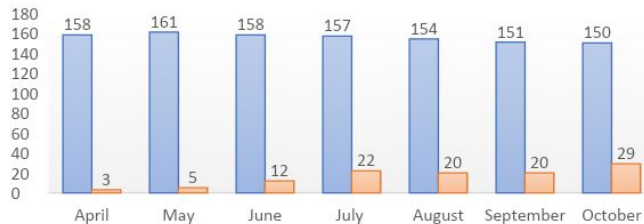
TOTAL HC

Line staff & Supervisors



Line staff & Supervisors	April	May	June	July	August	September	October
Saint-Petersburg	470	449	422	415	380	345	330
Region	610	666	727	833	841	895	921
Total	1080	1115	1149	1248	1221	1240	1251

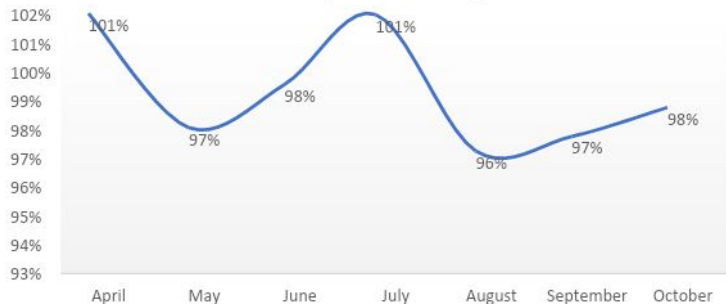
Business Processes



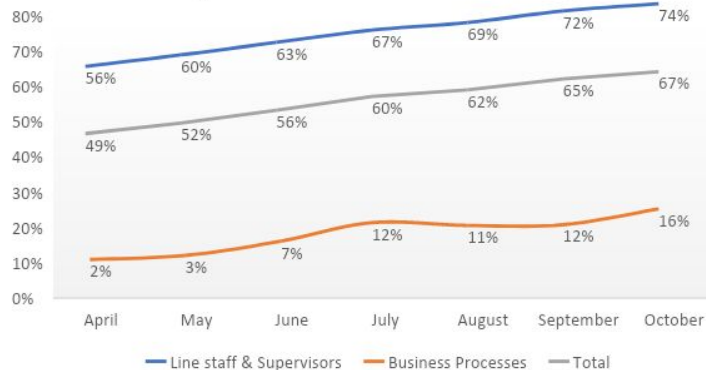
Business Processes	April	May	June	July	August	September	October
Saint-Petersburg	158	161	158	157	154	151	150
Region	3	5	12	22	20	20	29
Total	161	166	170	179	174	171	179

HC COMPLETENESS

HC Completeness Support



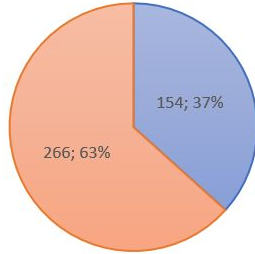
% of Support & Business Processes in Regions





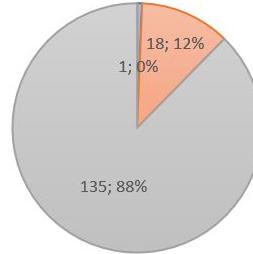
ATTRITION (01.04.22-24.10.22)

% of resignees
Line staff & Supervisors
Support (total 420 number of resignees)



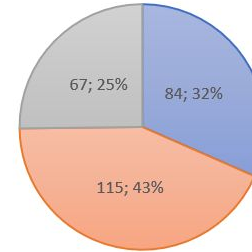
■ Saint-Petersburg ■ Region

Saint-Petersburg
(total 154 number of resignees)



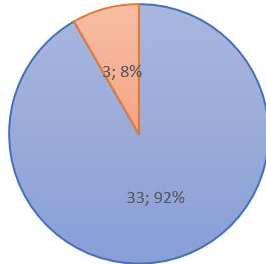
■ % resignees during entry training
■ % of resignees within 2-6 mnths
■ % of resignees over 6 mnth

Region
(total 266 number of resignees)



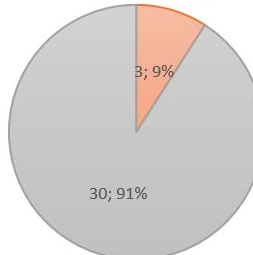
■ % resignees during entry training
■ % of resignees within 2-6 mnths
■ % of resignees over 6 mnth

% of resignees
Business Processes
(total 36 number of resignees)



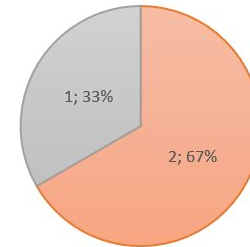
■ Saint-Petersburg ■ Region

Saint-Petersburg
(total 33 number of resignees)



■ % resignees during entry training
■ % of resignees within 2-6 mnths
■ % of resignees over 6 mnth

Region
(total 3 number of resignees)



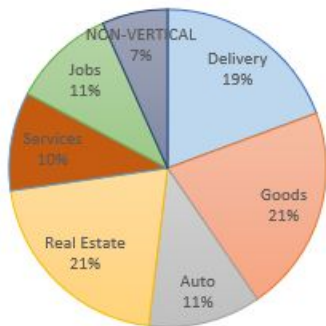
■ % resignees during entry training
■ % of resignees within 2-6 mnths
■ % of resignees over 6 mnth



ATTRITION BY VERTICALS

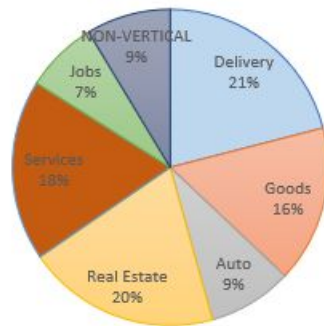
(01.04.22-24.10.22)

Total % of resignees



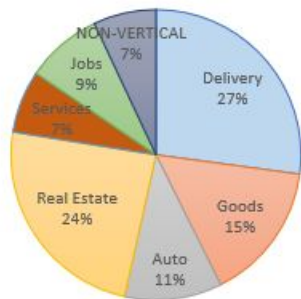
■ Delivery ■ Goods ■ Auto ■ Real Estate ■ Services ■ Jobs ■ NON-VERTICAL

% resignees during entry training



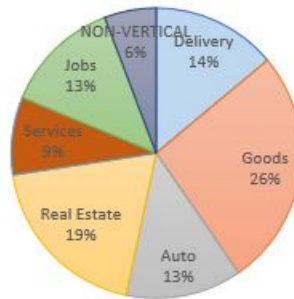
■ Delivery ■ Goods ■ Auto ■ Real Estate ■ Services ■ Jobs ■ NON-VERTICAL

% of resignees within 2-6 mnths



■ Delivery ■ Goods ■ Auto ■ Real Estate ■ Services ■ Jobs ■ NON-VERTICAL

% of resignees over 6 mnths

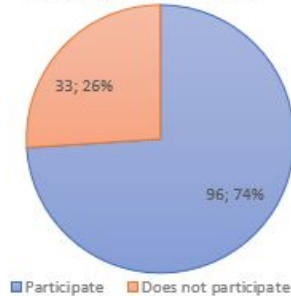


■ Delivery ■ Goods ■ Auto ■ Real Estate ■ Services ■ Jobs ■ NON-VERTICAL

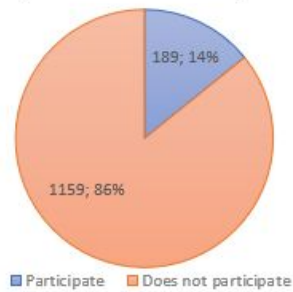


T&D Metrics (April-September)

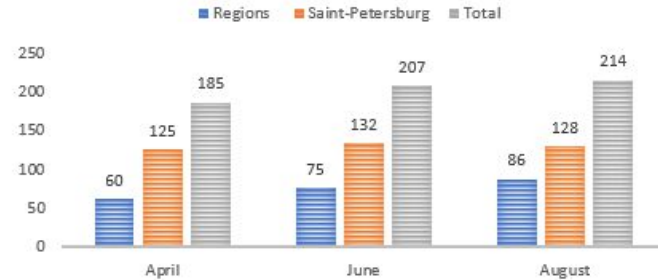
Supervisors in Locomotive
(Total 129 Supervisors)



Line Staff in locomotive
(Total 1348 Line Staff)



THE NUMBER OF STAFF INVOLVED IN THE
LOCOMOTIVE PROJECT



**Low participation rate in Locomotive program doesn't help in succession planning.
At the same 100% of Loco talent pool has 100% of trained skills for the role.**





Hits and misses

Hits

- Regional expansion
- Leadership management completeness
- Team work&connection

Misses

- Attrition
 - Recruitment capacity-voice
 - Succession planning
 - Level of readiness -2 level
- 
- 

The image features a central white rounded rectangle with a red border containing the text "Thank you, Team!". This rectangle is surrounded by several overlapping horizontal bars in red, blue, green, and purple. On the left and right sides, there are grayscale images of hands in various poses: some are clasped together, some are clapping, and some are pointing towards the center.

**Thank you,
Team!**