



Как сохранить качество при масштабировании проектов

Кирилл Костюков

Ирина Цилдерманис





Кирилл Костюков

Руководитель бизнес-юнита в Авито с 15-летним опытом в технологических и международных компаниях



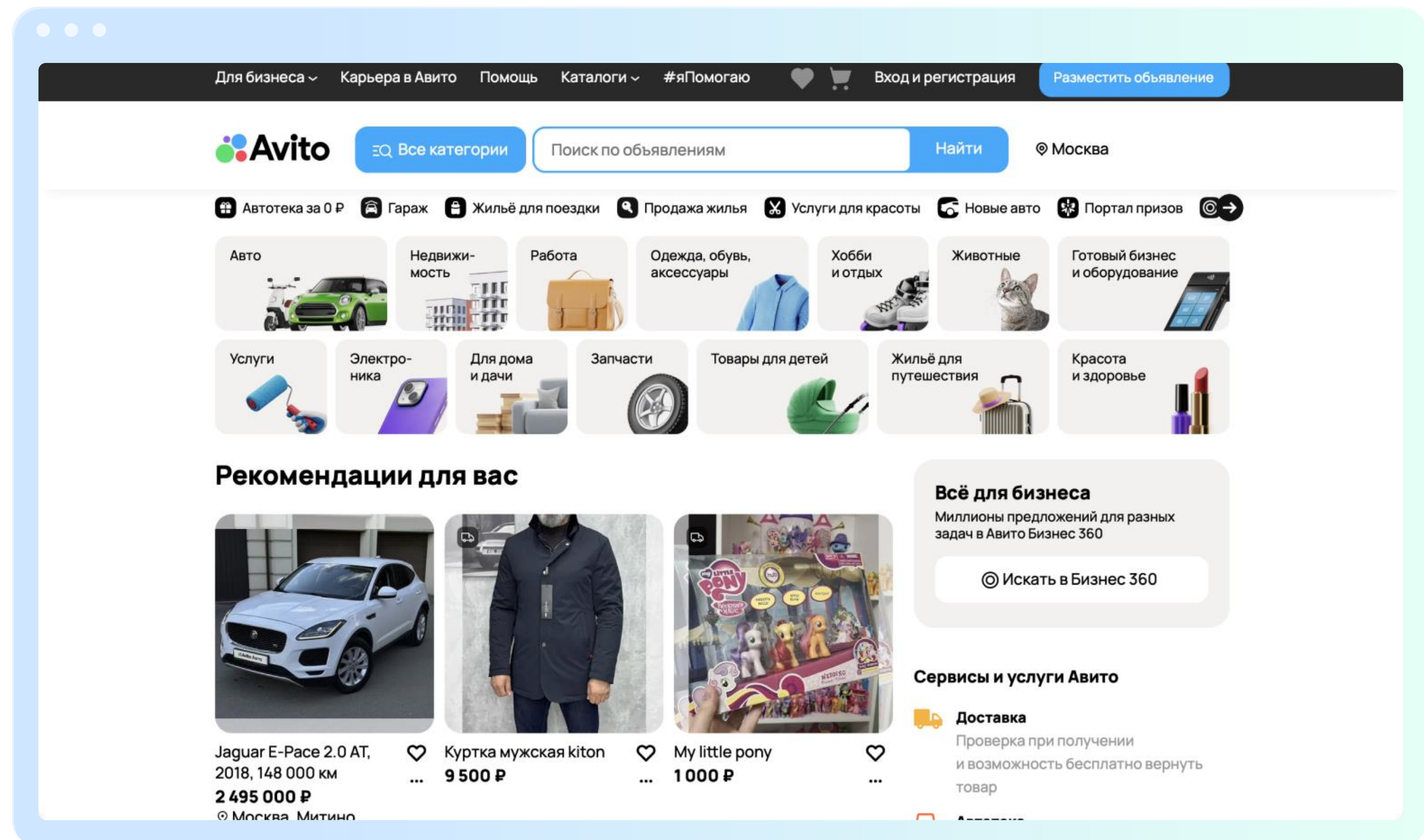
Ирина Цилдерманис

Запустила со своей командой более 100 проектов телемаркетинга

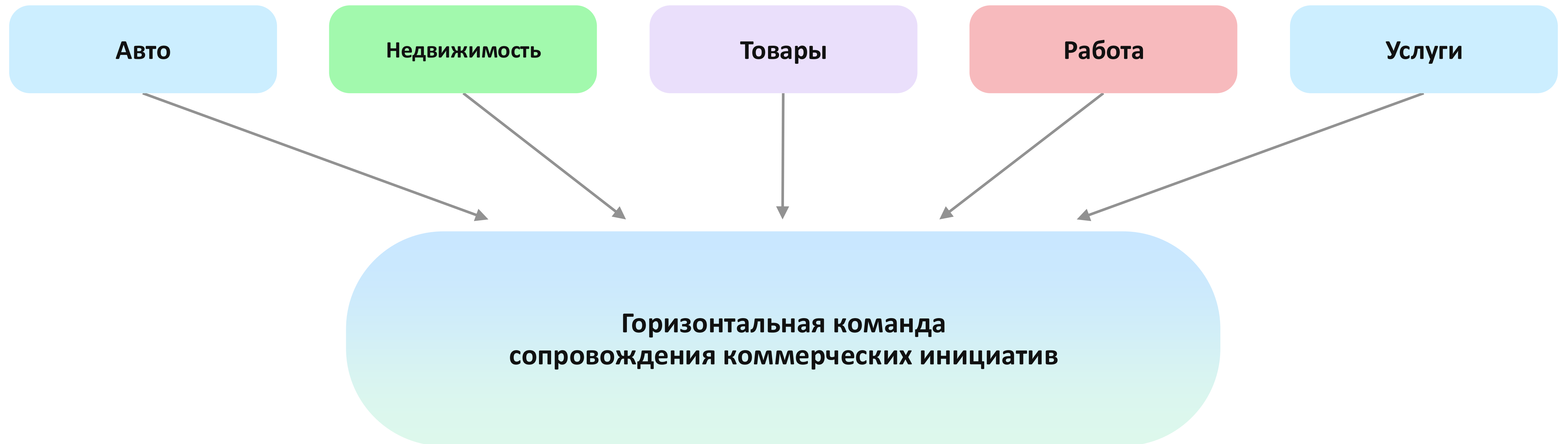
Рост бизнеса потребовал нового масштаба коммуникаций

С 2020 года вместе с Avito росли клиентская база, количество сегментов и число коммерческих сценариев

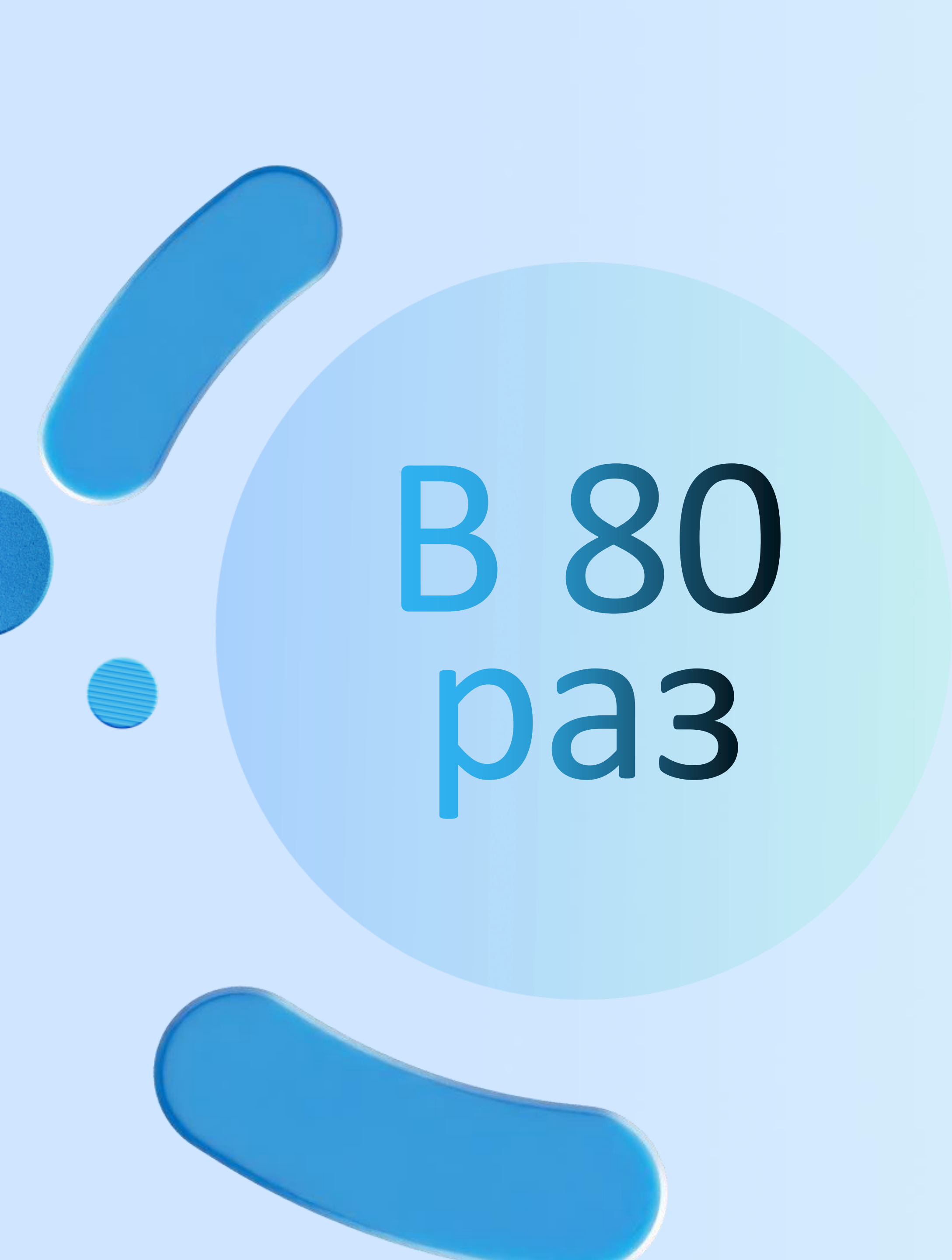
Более 1 млн активных профессиональных продавцов ежемесячно



Пять вертикалей, одна горизонтальная система



**Достаточно ли просто перейти
на аутсорс?**



**В 80
раз**

**Рост ежемесячного
охвата клиентов за 2 года**

2024

10 операторов

Охват клиентов – 5 000 в месяц

Активностей – 1

Партнеров – 0

2026

500 операторов

Охват клиентов – 400 000 в месяц

Активностей – 50

Партнеров – 7

1. Неготовность к переменам

Было – запуск проекта **занимал 1,5 месяца**

- Не ясны владелец и бюджет
- База и скрипт не готовы
- Цель проекта не фиксирована
- Срочность заменяет план запуска

1. Неготовность к переменам

Было – запуск проекта **занимал 1,5 месяца**

- Не ясны владелец и бюджет
- База и скрипт не готовы
- Цель проекта не фиксирована
- Срочность заменяет план запуска

Стало – запуск **занимает 2 недели**

- **Definition of Ready** фиксирует готовность входных данных
- **Definition of Done** условия выхода проекта в устойчивую работу

Обновленный процесс запуска

Work in Progress

выбор партнёра
найм и обучение
план и калибровки

Обновленный процесс запуска

Definition of Ready

чёткий бриф и цель
владелец и бюджет
база, скрипт и документы

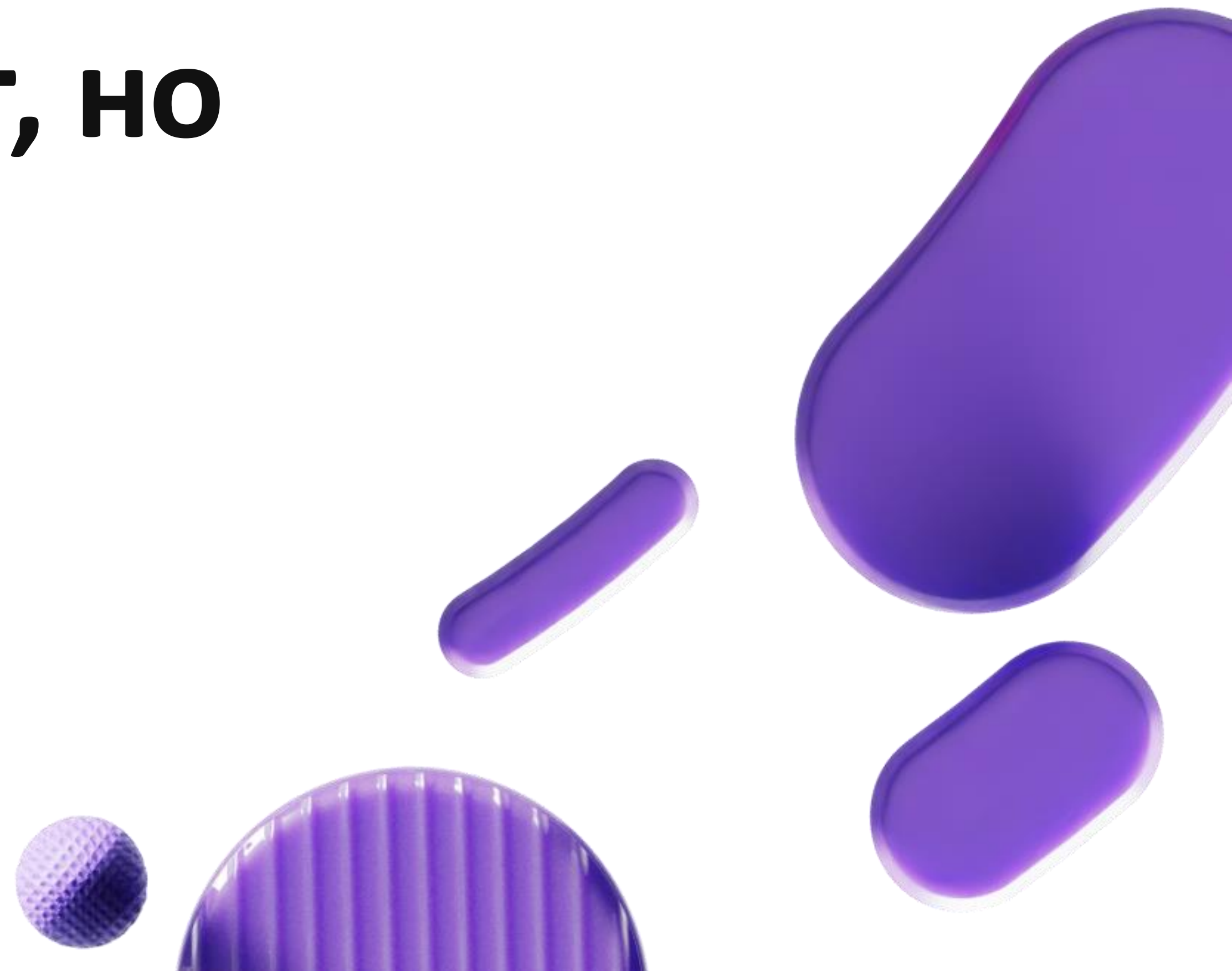
Work in Progress

выбор партнёра
найм и обучение
план и калибровки

Definition of Done

операторы в линии
метрики и контроль качества
отчётность

**Запуск – ещё не результат, но
его успех тоже измерим**



2. Проекты не выходят на целевые показатели

Было – проект работает, но **результата нет**

- Talk time – 1 час
- Качество – 60%
- Конверсии – ниже плана

2. Проекты не выходят на целевые показатели

Было – проект работает, но **результата нет**

- Talk time – 1 час
- Качество – 60%
- Конверсии – ниже плана

Стало – **выполнение целевых значений на 95%**

- **Этап 1:** Наблюдаем проблему сами
- **Этап 2:** Строим партнёрство в операционном и экономическом успехе

Создание ясности для обеих сторон

Сигналы

система получения ранних сигналов
и прозрачность текущих операций

Создание ясности для обеих сторон

Сигналы

система получения ранних сигналов
и прозрачность текущих операций

Ясность

одинаковое понимание целей и
результатов

Создание ясности для обеих сторон

Сигналы

система получения ранних сигналов
и прозрачность текущих операций

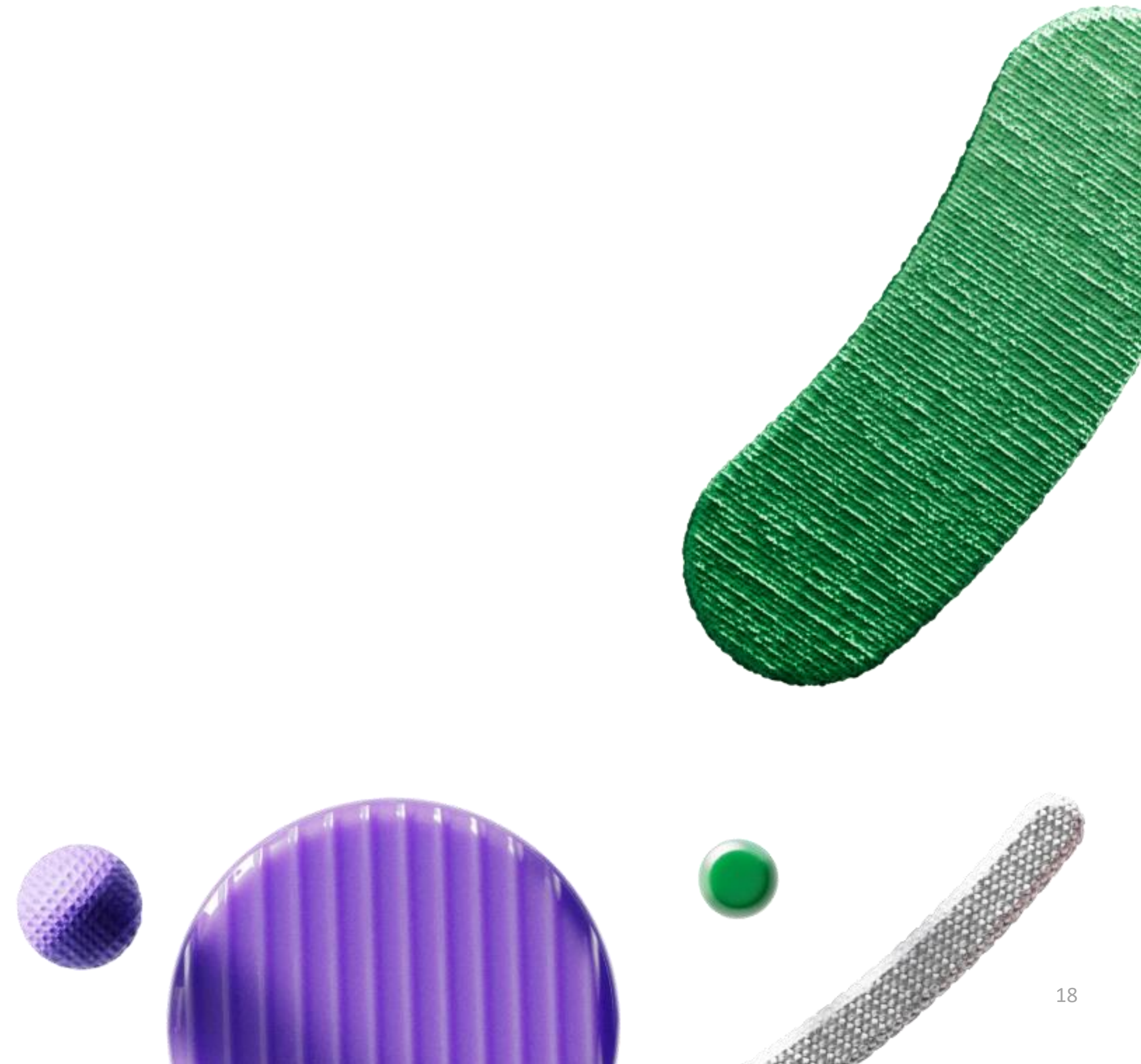
Ясность

одинаковое понимание целей и
результатов

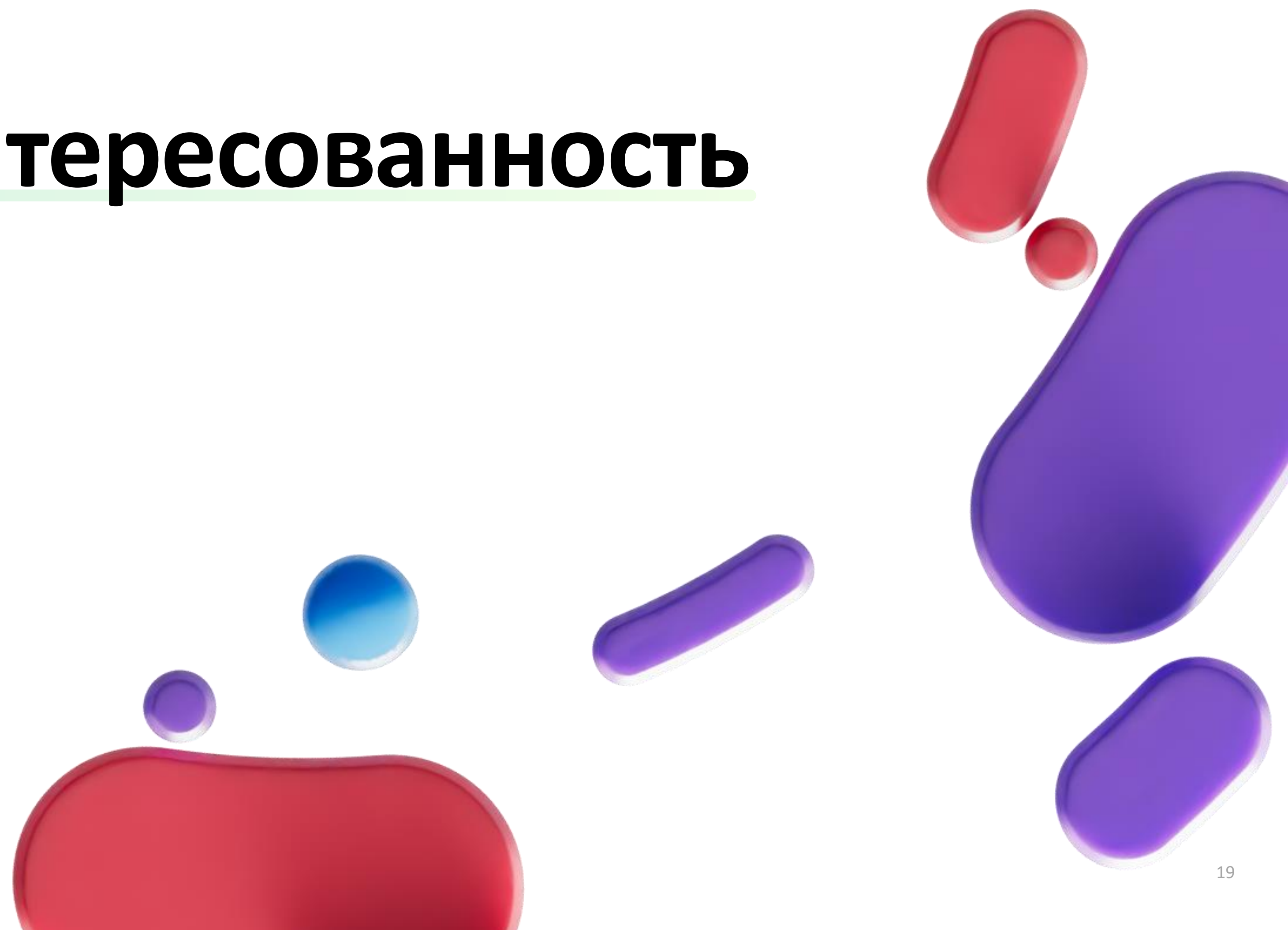
Признание

договор от ресурса и SLA к p4p
элементам и премии за результат
по бизнес-метрикам

Наблюдаемая проблема сама рождает решение



Партнёрская заинтересованность творит чудеса



3. Рост упёрся в найм и отток

Было

- большая часть кандидатов не подходила
- операторы уходили до выхода в линию
- отсутствие прогнозирования роста

3. Рост упёрся в найм и отток

Было

- большая часть кандидатов не подходила
- операторы уходили до выхода в линию
- отсутствие прогнозирования роста

Стало

- средний срок оператора на проекте вырос в 4 раза
- конверсия выход в линию повысилась в 2 раза
- управляемое увеличение штата

Качество закладывается до выхода оператора в линию



Качество закладывается до выхода оператора в линию

1

Портрет

2

Отбор

3

Обучение

4

Аттестация

5

Выход в линию

Качество закладывается до выхода оператора в линию



Портрет



Отбор



Обучение



Аттестация

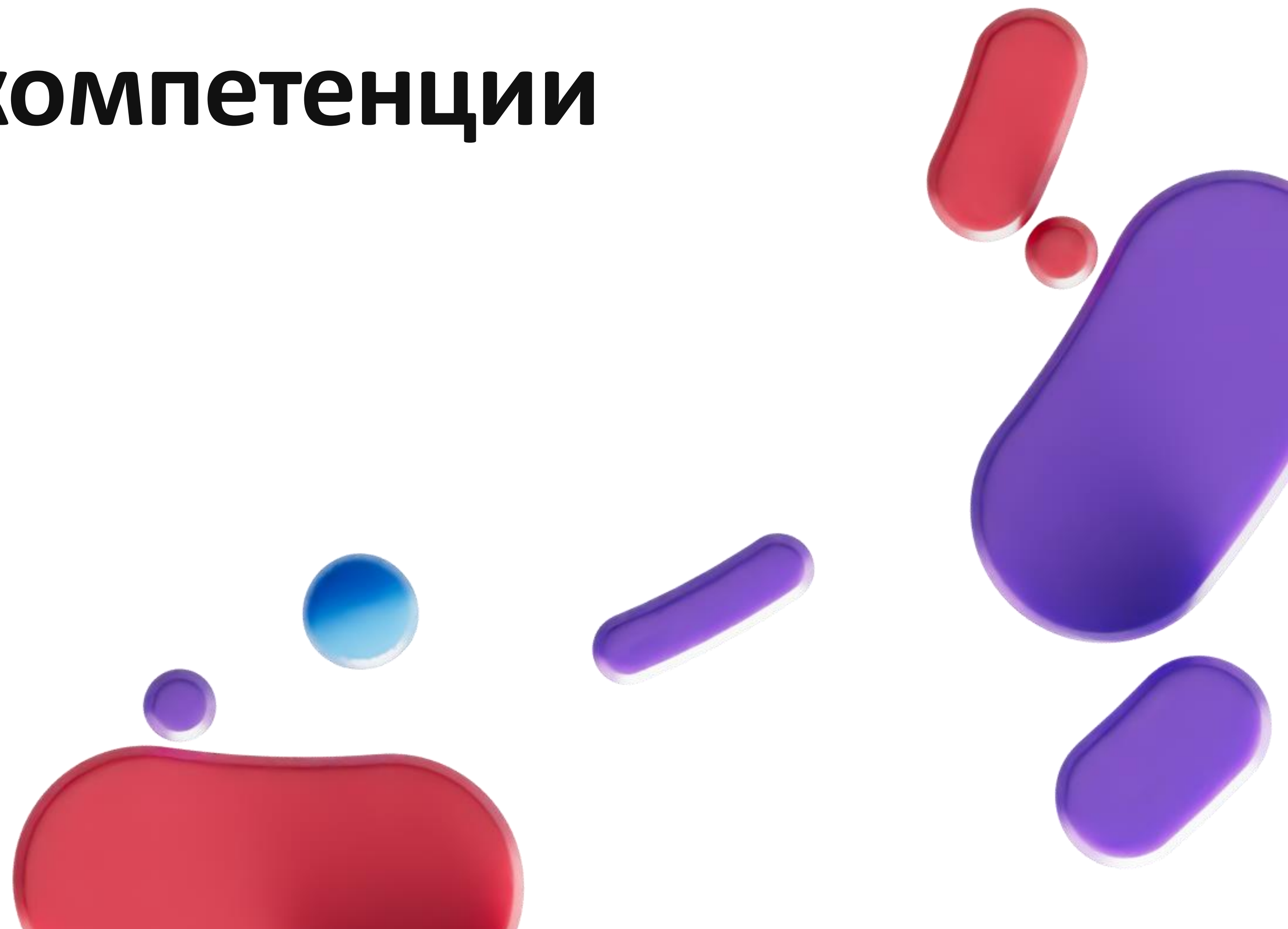


Выход в линию



Развитие СПВ

**Масштаб удерживается
инвестициями в компетенции
партнёра**



Система управления внешними КЦ



Входной
контроль
запуска



Ясность для всех
вовлеченных
команд

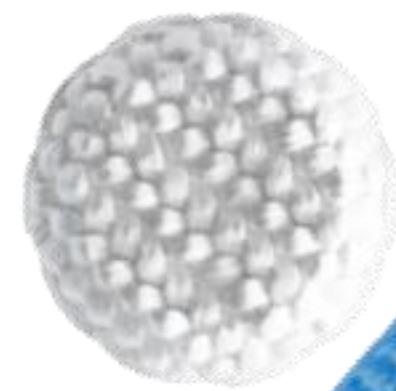


Общая
ответственность
бизнес за
результат



Инвестиции в
компетенции и
культуру

**Операции можно передать,
но ответственность за
систему остаётся внутри
компании**





**Спасибо за
ВНИМАНИЕ**

Avito