



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9624

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШИЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО, ПРОАКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Авито
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Санкт-Петербург, Москва, Казань, Самара
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	2000
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.avito.ru/">https://www.avito.ru/</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Проактивное взаимодействие с клиентами
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)

В Авито уникальная корпоративная культура, которая отличает нас от других компаний и неразрывно связана с успехом нашего бизнеса. Мы ценим наши традиции, поведенческие нормы и стараемся их транслировать на всю команду. Компания Авито растет от году к году значительными темпами (количество оплаченных заказов выросло в 7,5 раз за последние 3 года, (Приложение 1) как и ожидания наших пользователей от площадки. Для нас важно предвосхищать ожидания пользователей и постоянно улучшать сервис, работая на опережение. Именно по этому наши ценности начинаются внутри Авито именно с ценности про клиента. (Ценность №1: Все начинается с потребностей пользователей)

Кто мы?

Мы — часть клиентского сервиса, команда службы поддержки вертикали Товары- Доставка. Наша часть клиентского сервиса насчитывает чуть больше 1000 агентов поддержки 98 супервайзеров и 8 руководителей направления и двух менеджеров проектов.

Наши клиенты: частные покупатели и продавцы, а также профессиональные продавцы, которые продают свои товары как побывавшие в использовании, так и новые по всей Российской Федерации.

Мы консультируем в том канале связи, который удобен нашему клиенту: по телефону, почте или в онлайн чате на платформе.

Мы доставляем в среднем 250 000 заказов в день (Приложение 2), получаем около 22 000 обращений в поддержку в день, из которых 35,9% решается полностью автоматически (Приложение 3). Мы доставляем по всей России и в рамках “Авито.Доставка” работаем с 12 службами доставки (СД).

Основными фокусами в 2023 г, мы видели в упрощении процессов работы с СД, автоматизацию претензий и улучшение синхронизации ЦКС и Продукта, в том числе и по работе с инцидентами. Мы хотели научиться решать вопросы клиента в том канале, в котором ему удобно, минимизировать ручной труд, повысить скорость решения, увеличить удовлетворенность клиентов и научиться идти к цели вместе с продуктом. Все это напрямую ложилось в нашу цель к 2025 стать лучшим клиентским сервисом в России.

Одна из ключевых целей Авито к 2025 году — стать точкой входа для каждого жителя и бизнеса нашей страны, желающего купить или продать что-либо. Для этого нам необходимо дать максимум информации о предложениях, повысить уровень доверия и безопасности, развить продукты для бизнеса, усилить контроль сделки и жизненно важно — построить лучший клиентский сервис в России. Это и есть первопричины целей нашей команды.

Каждый день мы опираемся на наши ключевые метрики:

- Contact Rate (CR) - это отношение потока обрабатываемого человеком к прокси метрике. В нашем случае это отношение потока к количеству оплаченных заказов.
- Customer Satisfaction Score (Csat) - это индекс, оценивающий насколько клиент удовлетворен работой Службы клиентской поддержки. CSAT = Количество оценок 4 и 5 / Количество всех оценок
- Resolution Time - это время, затраченное на полную обработку транзакции (факт обработки - с точки зрения клиента).

## **Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)**

Наша миссия и миссия Авито: Помочь каждому улучшить собственную жизнь и жизнь людей вокруг, и Авито успешно с этим справляется. Это, и является нашим гарантом успешного существования как технологической компании. Именно поэтому в этом году мы сфокусировались на проактивном информировании наших клиентов и удобстве клиента на нашей платформе.

Чтобы реализовать задуманное, нам нужно было начать работать вместе, как одна команда. Для этого, мы ввели роль Бизнес партнера Клиентской службы, который стал амбассадором клиента в смежных подразделениях компании. Мы организовали плотное и регулярное взаимодействие со всеми бизнес юнитами компании:

- Автоматизации (реализовываем не менее 20 задач по автоматизации в квартал)
- Продуктовыми командами (Финтех, Маркетплейса, Логистики),
- Операционными подразделениями ( логистики и продаж),
- Бэк офиса (финансы и юр. отдела),
- IT.

Регулярные встречи помогли всем коллегам из Авито больше понять боли клиентов и агентов которые работают с клиентами для быстрого их решения. Особенно коллеги из продукта и операционных подразделений, активно стали давать обратную связь и инициировать корректировки в СJM клиента. Таким образом, нам удается вносить изменения быстро и эффективно (мы оперативно внесли уже 61 изменение в операционное взаимодействие с СД).

Коллеги из бизнеса и продукта, с удовольствием взяли себе в цели показатели клиентской службы, такие как, CSAT, CR и мы эффективно работаем над FCR и On Time.

Так как мы работаем с внешними партнерами служб доставки (СД) в рамках “Авито

Доставка”, то мы имеем фактор сезонности. В высокий сезон (с Августа по Декабрь), из-за высокой нагрузки и погодных условий, наши партнеры, могут ощущать сложности выполняя заказы для наших клиентов. Соответственно, этот период особенно важен для клиентского сервиса, так как, когда клиенты сталкиваются с опозданиями и переносами доставки их заказа, они обращаются к нам с дополнительными вопросами. А нагрузка на клиентский сервис увеличивается в разы (в 3 раза было увеличение потока в 2022 году).

Для управления потоком обращений и улучшения клиентского сервиса, мы внедрили систему управления ожиданиями клиентов и гибкую систему управления нагрузки на наших партнеров. Как только мы видим что СД начинает не выполнять условия доставки заказа (опаздывает, переносит дату доставки) на:

- 5% - мы отключаем ее приоритизацию в отображении;
- 10% - мы отключаем скидки на использование этой СД;
- 15% - мы отключаем направления доставки - сообщаем клиенту, что данное СД пока не может возить по данным направлениям, воспользуйтесь, пожалуйста, другой СД;
- 18% - мы отключаем категорию товаров, которые можно доставлять данной СД - сообщаем клиенту, что данное СД пока не может возить данные категории товаров, воспользуйтесь, пожалуйста, другой СД;
- 20% - мы отключаем СД - сообщаем клиенту, что СД, к сожалению, пока не доступна для доставки заказов Авито, воспользуйтесь, пожалуйста, другой СД;

Все эти меры - временные, пока СД не восстановится и сможет доставлять заказы наших клиентов в рамках оговоренных SLA. Таким образом, мы не подвергаем наших клиентов риску получить низкое качество наших услуг. Заранее предупреждаем об изменениях и просим временно воспользоваться другим нашим партнером, у которого все хорошо. Не давая сформироваться будущему потоку претензий и обращений на тему: где мой заказ, как вернуть деньги и т.п.

Все это позволяет нам поддерживать качественный сервис для наших клиентов 24/7 и вне зависимости от внешних условий!

## **Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)**

В Авито мы стремимся делать больше меньшими ресурсами, и это находит отражение в тех инициативах которые мы делаем. В прошлом году мы столкнулись с большим наплывом обращений от пользователей в высокий сезон, когда начались перебои у служб доставки. Время ответа было увеличено, мы отвечали с большими задержками. Ни о каких проактивных коммуникациях не могло быть и речи.

В этом году мы сфокусировались на повышение эффективности работы как СД, так и Авито, и направили наши усилия на 2 основных стрима:

Сокращение Contact Rate. Contact Rate хорошо отражает как качество работы поддержки, так и оказывает большое влияние на эффективность - его сокращение означает, что мы можем справляться с ростом бизнеса без увеличения ресурсов, либо с меньшим увеличением. За год CR сократился на 39% в октябре 2023 по сравнению с октябрём 2022 (Приложение 4) - а это значит,

что мы проактивно решили проблемы практически 40% наших пользователей. Для этого мы перестроили кросс-функциональную работу команд ЦКС и продукта (Финтех, Логистика, Маркетплейс), установили общие цели, наладили процессы еженедельной работы с качеством работы нашей платформы и совместно с командой разработки и логистики сократили число сбоев в 4 раза (Приложение 5), также решив несколько исторически нерешаемых больших проблемы. Выполнение доставки в указанную дату улучшилось на 24%.

Автоматизация. Мы улучшили полную автоматизацию решений на 64% (с 22% в октябре 2022 до 36% в октябре 2023 (Приложение 3)). Для клиента это значит более быстрое решение вопроса, для нас - сокращение затрат на поддержку. Кроме автоматизации “простых” обращений мы автоматизируем и сложные, включая претензии. Так, при помощи ботов, нам удалось сократить время решения претензий в 6 раз. Кроме повышения нашей эффективности, автоматизация улучшает и клиентский опыт, персонально подходя к решению каждого обращения (о чем рассказано в следующем разделе).

Ценность №2 в Авито: “Решай быстро и аргументированно”. И мы ей полностью соответствуем: все вышеизложенное привело к сокращению времени решения обращений в 6 раз в сравнении с началом года.(Приложение 6)

Таким образом нам удалось сократить расходы на клиентский сервис в размере 29,3 млн. рублей. При этом улучшив Customer Satisfaction Score (Csat). Сравнивая Q4 2022 к Q4 2023 Csat вырос с 48,2% до 64,4%.(Приложение 7) А собираемость оценок выросла с 9,5% до 27,6%. (Приложение 8)

## **Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)**

“Все начинается с потребностей пользователя”.

Проанализировав самые негативные обращения наших клиентов, мы выделили самые массовые, и все они были связаны с Доставкой заказа:

- Смена ФИО получателя/Номера телефона в заказе;
- Отмена заказа в пути;
- Продление срока хранения заказа.

За октябрь 2023 г. такие обращения занимают 55% от всех обращений. Клиентам не нравится получать ответ не в том канале, в котором он обратился, и ждать ответа несколько дней. Напомним, что мы работаем с внешними партнерами в рамках Доставки. И все вопросы требующие изменения заказа, мы эскалируем в СД.

Разобрав эти проблемы в наших кросс функциональных командах, нам удалось быстро: договориться с СД о фиксированных сроках ответа и полностью автоматизировать эти сценарии. По результату чего, время решения этих вопросов снизилось в 16 раз (Q4 2022 vs Q4 2023).(Приложение 9) А Csat вырос на 46% (Q4 2022 vs Q4 2023). (Приложение 10)

Так же, добавилось индивидуальное информирование клиентов при смене срока доставки по вине СД. Данное информирование ранее было реализовано только силами СД и мы не могли гарантировать его качество. И как следствие, мы получали поток обращений с негодующим клиентами, почему и как так срок доставки изменился. Разобрав данную проблему с кросс функциональной командой, нам удалось в сжатые сроки реализовать информирование клиента у себя на странице заказа. А также, дополнительно информирование было запущено по почте и пушом в мобильном приложении.

Автоматизация - это важная часть нашей стратегии по повышению эффективности, но также мы

хотим, чтобы ответы нашего бота были такими же качественными, как и у человека, и CSAT бота для нас не менее важная метрика, чем % автоматизации. Мы научили бота индивидуально с каждым клиентом решать вопросы отдельно по каждому заказу. При обращении клиента, бот уточняет по какому из заказов клиент пришел в поддержку. Бот анализирует статусы по заказу и в зависимости от события, угадывает с чем пришел клиент. После чего бот предлагает индивидуальные решения для данного клиента по определенному заказу. Индивидуальный подход к каждому клиенту позволил нам повысить CSAT ботов на 27% (Приложение 11).

Кроме этого мы значительно улучшили процесс работы с инцидентами, у нас появились Дежурные менеджеры. Это группа быстрого реагирования, на регулярной основе, отслеживающие поток обращений в реальном времени. Если они видят превышения потока, то они в течение 5 минут связываются с дежурными ответственных направлений в Авито, для подсвечивания проблем у клиентов. А дежурные ответственных направлений быстро реагируют на инцидент, поломку или отклонение от нормы систем партнеров. Параллельно с этим, менеджеры вывешивают информационные сообщения для каждого клиента, в зависимости от причины инцидента:

- если сложности у партнера доставки, то про работу СД (про конкретную часть процесса доставки). (Приложение 12)
- если сложности у партнера платежей, то про работу платежей (оплаты или возврата денежных средств, а также при пополнении кошелька) (Приложение 13)
- если сложности с оформлением заказа - то на странице заказа указывается конкретный этап и с каким процессом оформления могут быть сложности (Приложения 14,19)
- если есть технические сложности на платформе (плановые или незапланированные) - то на площадке Авито, с описанием технических изменений или сложностей с которыми может столкнуться клиент.

По результату эксперимента, проактивное информирование дало снижение обращений на 54% - 59% относительно контрольной группы в зависимости от сценария. (Приложение 15 и 16)

## **Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)**

Вместе мы можем больше! (ценность №4). Мы объединяемся, делимся опытом и помогаем друг другу достигать целей, даже если находимся в разных местах и работаем в разных командах. Мы всегда ищем то, что объединяет нас, а не разъединяет — только так можно достичь большего!

Наши инициативы были направлены на улучшение клиентского опыта, автоматизируя процессы, предугадывая обращения клиентов, мы улучшили сатисфакцию наших клиентов. Однако мы получили и дополнительный эффект, эффект сплоченности и повышенной вовлеченности коллег.

На организованных регулярных встречах по автоматизации и разбора клиентских вопросов с коллегами из юнитов Логистики, Финтех, продуктовыми командами и ИТ мы приветствуем инициативность и креативность. Каждый сотрудник может предложить изменения и способы их реализации. Но главное, в соответствии с ценностями Авито (Ценность №4: “Решай быстро и Аргументировано” и ценность №3: “Упрощай”). Например, мы заметили, что информация по дате признания утери у нас и у Почты России расходится из-за чего мы получаем дополнительный поток. После встречи с кросс функциональной командой эту проблему удалось в течение недели решить. Когда через неделю мы, видим положительный результат, на наших метриках, то каждый сотрудник чувствует, что может влиять на компанию и опыт наших клиентов. Высокий уровень вовлеченности подтверждается данными последнего опроса сотрудников. По нему вовлеченность составила 92,8% при участии 95,2% сотрудников, что считается одним из лучших результатов по ИТ отрасли. (Приложение 17)

Результатом всех внедренных изменений, мы наблюдаем в виде сокращений обращений наших клиентов в клиентский сервис на 39% (Q4 2022 vs Q4 2023), (Приложение 4). А как следствие, сокращения нагрузки на агентов Клиентской службы (утекание кадров сократилась на 52%). Подсвечивая точки роста и видя изменения, коллеги с удовольствием развиваются внутри Авито.

А самое интересное, что коллеги сами быстро включаются в обсуждение сложностей, с которыми сталкиваются наши клиенты. И с большим удовольствием предлагают способы их решения, как пример: Автоматизация претензий. Претензий в Авито не так много, но каждая претензия разбиралась длительное время, и не всегда проходит в позитивном ключе. Так как клиент оказался без товара или его товар был поврежден, или еще хуже утерян по вине СД. К сожалению, с подключением новых СД - растет количество претензий. Если сравнить 2022 с 2023 годом, то количество обращений по претензиям выросло на 255%. Чаще всего это претензии по работе Служб Доставки.

Собравшись с рабочими командами продукта, претензий и развития мы автоматизировали процесс претензий, сократили время разбора претензий с 30 дней до 0,9 дня. Ранее все претензии оформлялись и обрабатывались вручную. А CSAT увеличился с 41% до 74% 10/22-10/23 (Приложение 18). Следующим нашим шагом стало оптимизация пути оформления и принятия решения претензий. Ранее клиенту сначала нужно было написать в клиентскую службу, а потом переходить от агента к агенту для заполнения всех необходимых данных и фото/видео подтверждений и только потом получить решение по претензионному заявлению. Весь этот процесс мог занимать достаточно продолжительное время. Теперь же мы не ждем клиента, а сами узнаем о претензионном случае и проактивно спрашиваем, куда вернуть денежные средства и только при сложных случаях и при высокой стоимости заказа, предлагаем заполнить заявления для уточнения факта порчи. А время принятия решений и выплат по претензиям сократилось с 21 дня до 2 часов.

## **Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)**

Благодаря тому, что все сотрудники становятся амбассадорами клиента, они становятся соучастниками идей по улучшению клиентского опыта. Для этого у нас выстроены процессы регулярного сбора инициатив и обратной связи (ОС), такие как:

1. CSI (Customer Service Immersion) - Это программа погружения сотрудников в клиентскую службу. Посещая поля, можно задавать вопросы агенту, и из первых уст узнать, с чем приходят клиенты в Клиентскую службу. После чего формируется план "Call to action" - список инициатив, которые должны вылечить боль клиента (в среднем обрабатывается 100 инициатив в месяц)
2. Meetups - Регулярные встречи между бизнес партнером и продуктовыми командами, а также с операционными отделами и Бэк офисом (Отделы Контроля Качества, Контента, и Обучения). Встречи сфокусированы на выявлении болей клиентов и оптимизации их пути при использовании Авито. Только за последний месяц реализовано более 150 инициатив.
3. VOC - Voice of customer. Ежемесячно мы выносим на общие встречи с руководством примеры болей пользователей. В рамках которых разбираются боли пользователей, с оцифровкой на наши ключевые метрики (CR, Csats, Время решения вопроса), а также способы их решения. За год мы собрали и решили около 24 массовой боли клиентов.
4. CJM (Clients Journey Map) meetings - Ежемесячные встречи, на которых мы разбираем путь нашего клиента: с чем он сталкивается, в какие моменты возникают вопросы. Мы тщательно разбираем все кейсы с менеджерами компании. За последний год мы рассмотрели около 50 путей клиентов.

Именно такие инструменты позволяет нам развивать клиентоцентричность Авито на всех уровнях и направлениях деятельности компании. В нашей команде мы всегда готовы пробовать новые и необычные подходы. “Главное - результат” (Ценность №5).

## **Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)**

Нашей лучшей практикой мы считаем наши кросс функциональные команды. Благодаря слаженной работе продукта, ЦКС и других подразделений мы создаем клиентский сервис, охватывающий все сферы бизнеса и максимально удобный для клиента.

В случае долгосрочных проектов мы со стороны ЦКС реализуем систему автоматизации, а в последствии продуктовые команды реализуют функционал уже со стороны клиента. Примером такого проекта может служить оптимизация сценарием Смена данных в заказе/Отмена заказа в пути и Продление срока хранения заказа.

На старте мы запустили этот процесс в ручном режиме, затем, заточив процессы, его оптимизировали, убрав лишние контакты, затем автоматизировали, а в будущем году планируем выдать такой функционал клиенту.

Мы всегда готовы тестировать и проверять самые разные идеи. Для этого мы регулярно запускаем АБ тесты. Например, мы обнаружили, что клиент путается в нашем голосовом IVR и попадает не в ту линию. Что приводит к тому, что клиенту приходится сначала общаться с одним агентом, но потом звонок переводится на другого агента. Мы увидели в этом проблему и решили быстро решить ее через АБ тест.

По итогу лишние переводы из вертикали в вертикаль сократились на 20%, тем самым мы сократили время обработки обращения, оптимизировав клиентский опыт и расходы Авито. А в следующем году мы планируем внедрять Smart IVR, который будет предугадывать с каким вопросом к нам пришел клиент, основываясь на внутренней модели событий и ИИ. А так же, планируется запуск ветки с распознаванием речи, чтобы клиент попадал на агента уже с собранной всей информацией на конкретного специалиста.

Заинтересованность всех сторон в лучшем клиентском сервисе залог успеха нашего дела и счастливых клиентов! Потому что, “Вместе мы можем больше!” (ценность №4)

## **Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)**

С каждым новым годом компания растет так же быстро, как и количество пользователей на ней. Мы просто обязаны ускоряться в разы, работая как фабрика, которая штампует инициативы и быстрые изменения, предвосхищая потребности клиентов.

В следующем году мы будем активно работать над следующим:

1. Свободный агент - Расширение полномочий специалистов (быстрые и качественные ответы).  
А также, предоставление возможности начислять бонусы и промокоды для повышения качества сервиса.
2. Sorry bonuses - внедрение автоматической системы компенсаций клиенту в зависимости от набора критериев события. Например: срыв срока доставки заказа по вине СД. Планируем повысить лояльность и снизить затраты на дополнительные обращения клиента.

3. Self-service - Автоматизация существующих процессов, и снятие нагрузки с Клиентской службы. Например: передача возможности менять данные в заказе без обращения в службу поддержки. Или даже отменить заказ, клиент сможет сам.

Мы ответственно подходим не только к нашим победам, но и к нашим неудачам. На регулярной основе мы проводим Мероприятие "ФАКАП НАЙТС". Это хорошая возможность разобрать и аргументированно обратить внимание коллег, на те проблемы и риски, с которыми спикеры мероприятия столкнулись. А также, почерпнуть с помощью чего, решили проблему или вылечили боль клиента. Обмен опытом нам очень помогает делать правильные и быстрые решения!

Уникальность Авито в том, что при быстром росте, в потоке изменений, нам удается держать курс развития, обеспечивая высокий клиентский сервис, благодаря нашему компасу - Манифест компании. На всех уровнях управления и принятия решений, мы следуем нашим ценностям Авито. А Клиентоцентричность компании позволяет всем вместе делать жизнь нашего пользователя лучше от дня ко дню! (<http://manifesto-internal.avito.lan/>)

---

## **ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:**

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Кочуков
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Владимир Николаевич
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Бизнес Партнер Клиентского Сервиса