



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9626

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КУЛЬТУРА КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ В КОНТАКТ-ЦЕНТРЕ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Авито
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Санкт-Петербург, Москва, Казань, Самара
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	2000
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.avito.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Проект по повышению клиентоориентированности #тапки#клиента
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=H1MIWVB4cdA

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Привет, друзья.

Мы в команде Авито верим в то, что “всё начинается с потребностей пользователя”: это главная ценность Манифеста для всех сотрудников компании — от управляющих партнёров до сотрудников, которые помогают содержать наши офисы в чистоте.

Наши пользователи — ежемесячная аудитория более 60млн человек. Более 22млн человек ежедневно решают свои задачи: от продажи штор или покупки машины до поиска клиентов для своего арендного бизнеса. Когда наши пользователи сталкиваются с проблемами на платформе (а это неизбежно с таким разнообразием продуктов и операций, как на Авито), они приходят в Центр Клиентского Сервиса (ЦКС). Сегодня в ЦКС Авито работает 2300 человек из 45 городов России и 4 стран. Именно эти люди создают прочную систему, способную обработать более 1,5млн обращений в месяц в любом из удобных пользователю каналов: в чате, в почте и в звонке.

Ожидания пользователя всегда растут. Нам важно предвосхищать их и постоянно улучшать сервисы, ведь каждое обращение мы считаем своей недоработкой: оно свидетельствует о несовершенстве продукта и отнимает время пользователя. Кстати, одна из ключевых ценностей ЦКС Авито — время пользователя драгоценно. Мы понимаем, что без тесной связки "Продукт-Поддержка" мы не сможем выполнить наши стратегические цели по росту выручки, аудитории платформы и удовлетворенности клиентов. Мы знаем, что достигнем этих целей за счёт

следующих фокусов:

- повысить CSAT на 13% и CES продукта на 5%
- сократить CR на 5%
- повысить вовлеченность сотрудников на 5% до 86% и удерживать персонал

В поддержку реализации указанных задач, мы разработали стратегию развития клиентского сервиса, базой в которой служат ключевые показатели клиентоориентированности, здоровья продукта и вовлеченности персонала.

Удовлетворенность клиентов — Customer Satisfaction — главный для нас индикатор клиентоцентричности. В конце разговора с агентом поддержки пользователь может поставить нам оценку по пятибалльной шкале. Мы полагаем, что если человек поставил 4 или 5, то он остался доволен, любую другую оценку считаем негативной и анализируем, что сделали не так. Число позитивных откликов увеличилось на 14.5% год к году (слайд 9 презентации).

Ставя личные задачи пользователя на пьедестал, мы следим, чтобы время решения вопроса — On-time Resolution — не превышало 24 часа. За год мы вдвое снизили среднее время полного решения, при том, что активность пользователей на платформе почти настолько же выросла. Еще одним индикатором является решение вопроса клиента в первом касании — метрика First Contact Resolution, которая также выросла на 8% год к году.

Наше идеальное состояние платформы — когда пользователю не нужно обращаться в поддержку для решения своего вопроса. За достижением этой цели мы следим с помощью показателей здоровья продукта: Contact Rate и Customer Effort Score.

За год нам удалось достичь целей по CR и сократить его на 15%. CES за этот же период показывает улучшение на 8-11% по всем категориям Авито.

Главный двигатель на пути к росту клиентоориентированности — повысить вовлечённость и лояльность линейного персонала — Engagement Score: каждый из них оказывает влияние на итоговый продукт. Сейчас наши результаты находятся на рыночных максимумах — 94%.

В английском есть идиома — “Stand in someone`s shoes” — “побыть в чьих-то ботинках”. Это про возможность осознать чей-то опыт, побыть на чьём-то месте. Ботинки натягивать сложно, а вот в тапочки можно встать одним движением. Поэтому один из наших стримов клиентоориентированности носит такое тёплое и уютное название - “Тапки клиента”. Эту номинацию мы посвящаем ему.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Мы верим, что клиентоцентричность можно культивировать, если каждому сотруднику в компании дать доступ к голосу клиента. В проекте “Тапки клиента” мы выстроили процессы кросс-функционального взаимодействия между всеми подразделениями компании для сбора и анализа голоса пользователей, чтобы поддержать следующие цели:

- все в Авито должны знать своего клиента: вклад в опыт клиента делается каждым сотрудником
- кластеризуя обращения по типам проблем пользователей, получать быстрый срез по своим клиентам/продуктам без дополнительных затрат в виде дорогих UX-исследований
- передать опыт и эмоции клиента вживую и услышать его “голос” без интерпретаций

“Шагом 0” для нас является выстраивание каналов передачи “Голоса клиента **Voice of Customer**

(VOC)". Это процесс регулярного ревью самых частых или негативных вопросов пользователей.

Ежемесячно мы поднимаем "боли" клиента на уровень высшего руководства и руководителей продуктовых кластеров: живые цитаты, объемы обращений и DSAT по каждой категории. При таком освещении реализация получает максимальное ускорение. За последние 12 месяцев было озвучено 132 точек роста и 96 из них взяты в работу и исправлены для пользователя, а 34 отложены для реализации в ближайшем будущем.

Только "болями" мы не ограничиваемся. **Feature Request Support (FR)** — процесс, где мы собираем, анализируем и передаём "фичереквесты" клиентов напрямую в продуктовые команды. Для нас важно, чтобы продукт действительно решал задачи пользователя — поэтому на стол к команде попадают любые запросы, которые наши клиенты явно озвучивают. «Хочу дополнительные настройки календаря», «Добавьте фильтры по году постройки», «Поменяйте систему рейтинга» — такие запросы еженедельно превращаются в задачи для конкретных продуктовых команд. Процесс запущен в обновлённом варианте летом 2023 и за 5 месяцев мы передали 115 задач: из них 45 уже запланированы в бэклогах команд. Всего мы получаем более 2000 идей ежемесячно, которые потом проходят груминг и валидацию.

Customer Service Immersion (CSI) — программа погружения в клиентский сервис Авито, в рамках которой в режиме реального времени можно наблюдать за тем, как решает вопрос клиента агент поддержки. Программа доступна вживую в офисе и онлайн формате, помогает без купюр понять как работает то, что выпускается в релиз: какие чувства вызывает, какие проблемы или новые идеи у пользователя возникают на пути.

Кстати, программа включена в план погружения каждого нового сотрудника департамента продуктовой разработки — так мы формируем привычку прислушиваться к клиенту. За 12 месяцев в программе поучаствовали 407 человек — лидеры ключевых кластеров Авито. Они забрали с собой 92 идеи по улучшению как процессов поддержки, так и всего сервиса.

Customer Journey Map (CJM) Demo — это развитие формата разбора VOC, но дополненное визуализацией всего пути пользователя, на котором мы подсвечиваем наиболее частые "боли" с точки зрения потока обращений в поддержку.

Мы детально разбираем весь путь пользователя с лидерами кластеров разработки: что увидел на экране, что прочитал, с каким вопросом обратился в поддержку. Так мы можем предложить доработки, находясь в контексте пользователя.

Стартовали этот процесс в феврале и провели 6 сессий детального разбора опыта клиента по разным процессам: верификация пользователя, модерация объявлений, продажа автомобиля, доставка товаров, онлайн-бронирование недвижимости, рейтинги и отзывы.

Эффект всей программы — **сократили Contact Rate на 15%** за год, **повысили удовлетворенность пользователей на 14.5%**, а простоту работы с сервисом **(CES) в фокусных сценариях улучшили на 8-11%**.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Мы оказываем поддержку клиентам в режиме 24/7 и мы работаем в трех основных каналах — чат, телефон, почта, — а ещё не упускаем вопросы клиента в соцсетях.

Рост Клиентского центра продиктован ростом бизнеса: с 2021 года мы выросли в 4 раза, и сейчас ~2300 специалистов поддержки работают в 45 городах России и 4 странах. При таком масштабе важно, чтобы система работала как единый механизм, клиент получал консистентный опыт вне

зависимости от того, в какой канал он обратился, а сотрудники оставались вовлечёнными. Поэтому ключевыми метриками эффективности программы мы выбрали CSAT, Contact rate и Engagement. Именно на них мы влияем, когда примеряем “Тапки клиента”.

За 12 месяцев мы ни разу не пропустили цикл сбора VOC и подсветили 132 “боли” клиента на форум из более чем 50 руководителей высокого уровня. 72% из них были реализованы при внутренней цели в 70% — +2.8%.

В погружении Customer Service Immersion поучаствовало 407 человек при амбициозной цели в 300 участников — это +64% год к году. Мы собираем внутренний CSAT программы и видим, что наш результат среди коллег — 4.8. Перерабатывая программу в мае этого года, мы целились в 4.5 — +6% в этом году. Количество сотрудников, которые готовы участвовать в демонстрации, растёт на ~10% месяц к месяцу — ребята видят эффект и хотят активнее участвовать.

В потоке обращений за полный год мы зафиксировали 27 тысяч самых разных идей клиентов. После того как эти идеи были кластеризованы и приоритизированы лидером этого стрима, мы получили 1365 уникальных запросов, которые превратились в 115 задач для команд. Мы переформатировали эту программу летом, и на данный момент мы видим, что 3 большие “фичи” уже реализованы, ещё 42 находятся в планах команд.

В рамках нашего фокуса на CJM пользовательского опыта, с начала года мы рассмотрели 6 сценариев и зафиксировали более 15 точек роста по каждому из них. Нашей внутренней целью эффективности этого стрима было снижение Contact Rate. Достичь этого мы хотим за счет улучшения UX пользователя в продукте, исправления коммуникаций с клиентом, ведущих к непониманию и обращениям в поддержку. На текущий момент уже реализовано больше половины предложенных доработок, т.к. они оказались “низко висящими фруктами” и для их реализации не потребовалась отдельная команда разработки.

Конечно, мы в Авито устанавливаем себе много целей по эффективности, но в рамках этого стрима мы с гордостью отмечаем, что у нас получается достигать поставленных на этот год целей:

- **Contact Rate**, как метрика “здорового” продукта, сократился на 15% год к году при цели в 5% — **+200%** к цели
- **Engagement** по прошедшему в компании опросу показал рост до 94% против цели в 86% — **+9,6%** — и стал самой высокой во всём Авито
- **CSAT** пользователей год к году показал **+14.5%** при цели в 13%

Но и это ещё не всё. Несмотря на обилие дополнительных активностей, мы научились выстраивать работу так, чтобы программа не влияла на утилизацию сотрудников в линии — они продолжают эффективно работать в режиме демонстрации. При цели среднегодовой утилизации в 83%, мы сейчас идём на отметке 85% — +2,5% год к году.

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

Систематически улучшая клиентский опыт, нам важно оценивать все показатели клиентоориентированности комплексно, в каждой точке контакта клиента с платформой.

Продуктовые департаменты Авито оценивают влияние на опыт клиента с помощью своих метрик: продуктовые команды собирают данные по Customer Effort Score (CES) — насколько легко пользователю совершать действия на платформе, — и CSI — насколько понравилось клиенту прохождение целевых сценариев.

Главные метрики CX для департамента продаж — Customer Retention Rate (CRR) и NPS.

Клиентский сервис, опираясь на анализ метрик Contact Rate(CR) и CSAT, может подсветить другим департаментам актуальные проблемы пользователей и предложить идеи по улучшению.

Анализ корреляции метрики CES и бизнес-метрик доказывает положительное влияние на лояльность клиента как минимум на горизонте 2-х месяцев после опроса:

- CRR выше на 4п.п. (+ 5%) у клиентов из группы с высокими CES оценками
- Отток бюджета на 531руб. меньше у клиентов из группы с высокими CES оценками
- Пользователи, которые высоко нас оценили в опросе CES, на 49% реже обращаются в поддержку на коротком горизонте и на 34% меньше в перспективе 2-х месяцев

Для улучшения опыта клиента мы регулярно выбираем для глубокого изучения сценарии, по которым видим ухудшение одной из метрик CX: CES, CR или CSAT. Так программа “Тапки клиента” помогает стать ближе к клиенту, погрузиться в детали и услышать обратную связь из первых уст.

Как пример, приведем один из успешных кейсов проекта CJM в этом году. На старте проекта мы видели проблему: в одной из категорий 40% пользователей, начиная создавать объявление, не доходят до финальной публикации. CES сценария менее 50% и более 30 тысяч обращений в поддержку в месяц связаны с проблемами публикации объявления.

Мы провели несколько сессий CSI с разными командами, выявили более 20 различных VOCs и вынесли их на уровень топ-менеджмента. Нарисовали путь пользователя (CJM) на каждом шаге подачи объявления, отразили какие проблемы возникают на пути и разобрались в первопричинах на основании данных открытых комментариев клиентов в Центре клиентской поддержки. Далее сформировали предложения в 5 продуктовых команд, которые реализовали изменения, доработали статьи помощи, улучшили коммуникации в CRM и чат-ботах.

В течение полугода CES сценария подачи вырос до 60%, конверсия в успешную публикацию до 80%, пользователи меньше стали обращаться с проблемами: CR в сценарии сократился вдвое. Вишенка на торте — удовлетворенность клиентов сценарием выросла до 88%. Помимо того, что мы однозначно улучшили клиентский опыт, мы экономим ресурс поддержки и стоимость прохождения сценария для компании стала ниже.

Мы тестировали разные форматы, но за счёт многостороннего подхода к опыту клиента, программа “Тапки клиента” доказывает свою эффективность улучшением метрик CX:

- **CES** вырос на 8.п.п. (слайд 11 презентации)
- **CR** в целом **сократился на 15%**, а по проблемным сценариям из CJM **сократился более чем на 30%** (слайд 10 презентации)
- 63.3% клиентов в 2023 году остались удовлетворены обслуживанием по итогам опроса **CSAT**, что **на 14.5% выше**, чем за тот же период в 2022

Опыт сотрудников (EX) (не более 3600 знаков с пробелами)

Мы понимаем, что невозможно требовать у сотрудника быть клиентоцентричным, не работая с опытом внутреннего клиента — агента поддержки. Чтобы отслеживать правильность нашего подхода, мы измеряем показатели лояльности сотрудников и CSAT по внутренним процессам: от опыта работы с базой знаний, до опыта “погружения” в работу сапорта.

Задачей стрима “Тапки клиента” было максимально вовлечь сотрудников в поиск и генерацию идей по улучшению платформы и внутренних процессов.

Агенты поддержки понимают, где Клиентский Центр находится в системе “Клиент-Поддержка-

Продукт”. Какие метрики мы отслеживаем, их текущее состояние, а главное — как каждый из них может повлиять на улучшение клиентского опыта.

Один услышанный "голос клиента" может привести к улучшению опыта для всех пользователей сценария. Так случилось на одном из погружений, когда работая с агентом поддержки, гость из команды Биллинга услышал обращение клиента, у которого не получалось пополнить кошелёк. Причина этого была проста: на форме был баг, который подменял при определённых условиях сумму пополнения. Таких обращений в месяц было около полутора тысяч. Правка заняла всего несколько часов разработки и тестирования и вот так ощутимо помогла клиентам.

Нам важно выстроить процессы так, чтобы даже не имея быстрого решения для клиента, агент знал как передать обратную связь в нужное подразделение с минимальными затратами времени:

- если у клиента есть идея по улучшению платформы
- если случились технические неполадки или произошёл сбой
- если текущие правила работы поддержки мешают решению вопроса клиента или замедляют это решение

Уверены, что опыт сотрудника зависит от фокуса на видимости личных заслуг и постоянном акценте на важности стрима. Есть несколько хороших практик, которые помогают нам этот фокус не терять:

- сотрудники, которые проводят погружение в работу сапорта и гости программы, получают памятные "ачивки" на внутреннем портале — теперь все знают, кто тут амбассадор клиента
- сотрудники и гости поддержки также получают материальное поощрение в виде внутренней валюты — баллов “Спасибо”, которые можно поменять на мерч. Так мы показываем, насколько это важно и ценится компанией, это не просто слова
- ежемесячно мы публикуем заметки и анонсы по программе с выделением как самых активных сотрудников поддержки, так и продуктовых команд — мы поддерживаем программу “на слуху”

Результаты опроса вовлеченности Центра Клиентского Сервиса самые высокие по компании — 94%, что выше годовой цели на 9,6% и мы уверены, что в этом большая заслуга нашего подхода (*слайд 12 презентации*). Индекс удовлетворённости гостей программы “Тапки клиента” тоже впечатляет — **4.8 при цели в 4.5 в этом году**.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы стремимся дать доступ к "голосу клиента" всем сотрудникам компании. В стриме “Тапки клиента” мы внедрили новые инструменты, чтобы “услышать” его было проще:

1. Анализируем комментарии клиентов из 20 источников: социальные сети, обращения в поддержку, популярные сайты. С помощью аналитики данных кластеризуем проблемы и разработали открытый всем дэшборд, чтобы погрузиться в голос клиента по интересующей проблеме.
2. Внедрили практики сервис-дизайна для визуализации проблем на всем пути в проекте CJM: теперь мы разбираем каждый сценарий взаимодействия с продуктом в деталях, погружаясь до восприятия каждого шага клиентом и понимаем истинные причины недопонимания и обращения в поддержку.
3. Разработали разные форматы CSI сессии: в офисе, онлайн, в формате воркшопа или “круглого стола” и даже в комбо-режиме: побыть с агентами вживую, а потом пройти часть пути онлайн. Чтобы повысить пропускную способность программы, в следующем году

запланирован запуск квест-бота по погружению в работу поддержки.

4. Реализовали форму записи на погружение CSI на внутреннем портале, который позволяет выбрать дату в календаре, получить подтверждение и инструкции по участию через Телеграмм-бота, а после анонимно оставить фидбэк по демонстрации.
5. Дарим плюшевые тапочки всем, кто приезжает в наш офис и участвует в очных погружениях, чтобы гости программы чувствовали себя как дома. А после награждаем ачивками на портале сотрудников и дарим баллы “спасибо”.

Иногда к нам поступают нестандартные вопросы, и мы стараемся их креативно решить всей компанией. Однажды помогли третьекласснику из Москвы, который обратился за помощью с данными для написания доклада по осознанному потреблению, а получил приглашение в офис и вместе с родителями поучаствовал в круглом столе об экологическом вкладе Авито.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Уютные “Тапки клиента” открывают двери новым изменениям: в этой программе участвуют все уровни сотрудников — от CEO до агента поддержки. Благодаря ей мы замотивировали продуктовые команды плыть в нашей “лодке” и прислушиваться к клиентам, вовлекли всех сотрудников предлагать изменения, научились измерять эффект от них, и сделали этот процесс регулярным. В качестве лучших практик можем выделить три:

1) Открытость:

Программа погружений в работу поддержки(CSI) показывает сервис “как он есть”, вовлекает топ-менеджмент и продуктовые команды в проблемы пользователей без прикрас в режиме реального времени. Так мы поддерживаем компетенцию лидера — быть амбассадором клиента. Каждый сотрудник может открыто поделиться предложением по изменению процессов, топ-менеджмент участвует в программе минимум раз в квартал.

2) Фокус на клиентах:

Создание роли Бизнес-партнера по клиентскому сервису (CSBP) в структуре ЦКС, чтобы улучшить взаимодействие с продуктовыми командами и сфокусировать их на проблемах клиентов. 7 CSBP погружаются в детали работы бизнес-вертикалей и поддержки, и поддерживают процесс VOC и проведение детальных CJM-сессий с продуктовыми командами.

3) Гибкость и скорость внедрения изменений:

Чтобы поддерживать рост показателей бизнеса Авито, нужно быть гибкими и быстро принимать решения об изменениях. Продвинутая аналитика помогает нам определить зоны роста, требующие улучшений. При внедрении изменений, все команды оцифровывают будущее влияние на метрики CS и клиентский опыт. Для этого у нас есть калькулятор, который умеет прогнозировать результат на метрики FCR, CSAT и CR, чтобы опираться на них и принять решение о внедрении. За счет разработки калькулятора, мы высвободили ресурсы аналитиков и ускорили внедрение изменений.

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

1. Программа стала победителем премии RBC CX Awards`2023 в номинации Лучшая клиентоцентричная стратегия/Цифровые решения для клиентов:

https://www.rbc.ru/spb_sz/29/11/2023/65670f5c9a794...

<https://cxa-spb.rbc.ru/proposals/109/>

2. Мы активно делимся нашим опытом с экспертами:

Татьяна Попова участвовала в дискуссионном клубе РБК "Вау-сервис или норма: как бизнес отвечает на ожидания клиентов"

<https://spb.plus.rbc.ru/news/6540e3f27a8aa97e3b240...>

Александр Мудров, руководитель направления оптимизации и совершенствования бизнес-процессов, поделился опытом по снижению Contact Rate

https://new-retail.ru/business/keysy/keys_avito_ka...

3. История о том, как мы помогли третьекласснику из Москвы: <https://t.me/AvitoLive/678>

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Попова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Татьяна
ДОЛЖНОСТЬ	Бизнес-партнер вертикали Транспорт