



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9637

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Авито
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	2000
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.avito.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Намбиар Шьям
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Я пришел в Авито на должность Директора клиентского сервиса (CSD) в мае 2022. Я ушел в отставку из ВМС Индии в звании капитана второго ранга, пробыв 2,5 года в России. Затем я получил MBA в *Индийской школе бизнеса* и стал "Лучшим студентом", а также получил награду "**Лучший студенческий лидер**" среди 70 лучших бизнес-школ мира. Затем я 5 лет проработал в Amazon в 5 странах, в клиентской поддержке, логистике, центре исполнения заказов. Затем в моей жизни случился Авито: имея прекрасные впечатления о жизни в России, я сразу же согласился.

Когда я пришел в компанию, предыдущий CSD уже ушел. Я увидел энергичную команду, но мне рассказали, что ЦКС был недостаточно прозрачен, а метрики плохими (CSAT и FCR ~50%, точность прогноза потока 45% и SL 40%!). Высшее руководство Авито попросили меня принять участие в сессии по целеполаганию за месяц до моего трудоустройства. Я согласился, а также помог нанять нескольких отличных руководителей - в Amazon я всегда был тем, кто "поднимал планку" на собеседованиях с кандидатами, и я использовал эти навыки для привлечения первоклассных специалистов в ЦКС Авито.

После прихода в компанию я пообщался с CEO и сотрудниками CEO-1, чтобы понять, что для них означает "прекрасный клиентский сервис". Мы начали проводить ежемесячные бизнес-обзоры (MBR) для расширенного состава руководителей Авито, предоставляя им все детали, метрики, планы действий и сообщая наши потребности. Вместе с моими прямыми подчиненными, которые являются отличными экспертами и всегда были полны идей, мы разработали "Стратегию развития клиентского сервиса 2025", где заявили о цели стать лучшим клиентским сервисом в России «в своем классе» к декабрю 2025. Эта стратегия, а также 5 постулатов клиентской поддержки, которые четко обозначают "смысл нашего существования", стали нашим компасом: любое решение должно соответствовать им, а если нет, мы откладывали его в сторону. Я ввел новую концепцию - сокращение "объема обращений" (Contact rate, CR), которое показывает соотношение между обращениями в поддержку и бизнес-показателями (например, сделками). У нас также были цели по CSAT, FCR, SL, точности прогноза, решению пользовательских проблем ботами, стоимости обработки одного тикета (CrT) и вовлеченности.

Сокращение CR для нас означало "устранение дефектов", или корневых причин, из-за которых клиенты обращаются в поддержку. Мы убедили руководителей по продуктам взять цели по снижению CR, но никто до конца не понимал, как это сделать. Нам потребовалось несколько месяцев, чтобы разобраться, как это сделать. Мы поощряли руководителей ЦКС делать смелые шаги, ошибаться, учиться и совершенствоваться. Именно это они и сделали.

Сегодня наш CrT -4%, мы работаем в **45+** городах, у нас 2 региональных офиса, CSAT **+20%**, FCR **+25%**, решения пользовательских вопросов ботами **+73%**, точность прогноза **80%** (начинали с ~45%), SL - 80%, вовлеченность - **самая высокая в Авито**, а CR **-15%** к базовому уровню, после **полного устранения 132 дефектов**, которые мы подсветили в рамках "Голоса клиентов" на MBR.

Говоря о моем личном опыте, я могу сказать, что моя работа оказывает влияние, потому что в апреле 2023 в мое подчинение перешла модерация, а в сентябре 2023 - операция продаж. Теперь моя роль - Старший операционный директор (**COO**). Я являюсь лидером **стрима "Клиентоцентричность"**, **амбассадором бренда Авито**, дал множество интервью печатным и цифровым СМИ, участвую в разработке руководящих принципов по развитию талантов и оценке эффективности, а также являюсь членом **Руководящего комитета** по совершенствованию и автоматизации процессов Авито.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

У нас четыре элемента в Стратегии развития клиентской поддержки Авито:

(i) "**Сокращение дефектов**" для устранения причин обращений в поддержку за счет снижения Contact Rate (CR), где мы достигли -15%.

(ii) **Самообслуживание**, то есть клиенты могут сами решать свои проблемы без обращения в поддержку при помощи функций самообслуживания в различных точках продуктов Авито, а также на страницах помощи.

(iii) **Автоматизация** как масштабируемое решение, чтобы клиентам не приходилось ждать нашего ответа. Мы проверяем, что боты полностью решают проблемы пользователей и у клиентов нет необходимости повторно обращаться в поддержку, а также включаем CSAT ботов в наш общий CSAT, чтобы иметь полную картину. Мы увеличили автоматизацию на 73% по сравнению с прошлым годом.

(iv) **Клиентская поддержка операторами** – по вопросам, которые лучше всего решаются операторами, и в тех случаях, когда клиенты просят этого. Число обращений в поддержку увеличилось на 18% по сравнению с предыдущим годом, при этом число операторов выросло только на 9% благодаря повышению эффективности, несмотря на то, что операторы обрабатывают более сложные обращения, а с более простыми теперь справляются боты.

Принципы поддержания доверия и соображения безопасности Авито: К нам обращаются в том числе клиенты с плохими намерениями, и мы делаем всё возможное, чтобы обеспечить безопасность транзакций и поддержать доверие пользователей. Поэтому если клиент с плохими намерениями недоволен работой клиентской поддержки, мы не против.

Величина улучшений и "как их достичь": Теперь вы понимаете, что CSAT +20% к базовому уровню, FCR +25%, CR -15%, автоматизация +73% и точность прогноза 80% - это очень большой прогресс по сравнению с прошлым годом. Сейчас ЦКС – это своеобразное окно для всего Авито, через которое можно увидеть клиентский опыт в разных точках пользовательского интерфейса, и мы делимся инсайтами, полученными в рамках общения с пользователями, с другими. Мы также создали механизм, чтобы сотрудники Авито могли наблюдать за работой операторов по определенным тематикам, чтобы использовать полученные инсайты для улучшения работы в своих областях. Аналогичным образом тщательно прорисовываем CJM перед большими запусками (мы запускаем 2K+ продуктовых изменений в год!). Если мы видим критический дефект, который бы не понравился нашим пользователям, мы задерживаем запуск, чтобы **"сделать всё правильно и с первого раза"**. Теперь ЦКС является лучшим партнером для продуктовых и бизнес-команд, выступая не только в качестве источника новых идей, но и помогая делать бездефектные запуски и расширять бизнес. Мы сохраняем гибкость и делаем больше, чем от нас требуется, чтобы сократить время выхода продуктов на рынок (time to market) и "сделать всё правильно".

Точность прогнозирования сейчас 80%, что позволяет нам правильно планировать численность персонала и поддерживать SL в "зеленой" зоне, одновременно выдерживая баланс по утилизации персонала. Чтобы сократить время обработки обращения (АHT), мы используем нашу собственную команду продуктовых разработчиков не только для масштабирования автоматизации, но и для совершенствования инструментов операторов, которые увеличивают их скорость и упрощают работу. Что касается персонала, то за 18 месяцев из 42 лидеров на уровне CSD-1 и -2 выбыл только один сотрудник. Мы поддерживаем высокий уровень вовлеченности, предоставляем возможности карьерного роста, а уровень текучки среди операторов у нас ниже среднего. Более подробная информация об этом приведена в соответствующих разделах ниже.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Авито стремится "делать больше, используя меньше ресурсов", и ЦКС ставит высокие цели по эффективности, ключевыми факторами которой являются:

Сокращение CR: когда мы устраняем корневую причину обращений в поддержку, мы можем использовать то же количество операторов для решения большего числа проблем, включая новые проблемы, появляющиеся по мере роста бизнеса. Таким образом, сокращение CR на 15% привело к тому, что у **250 тыс.** пользователей нет необходимости связываться с поддержкой сегодня по

сравнению с прошлым годом, что экономит 25 миллионов руб.

Автоматизация: увеличение доли обращений, полностью решаемых ботами, на 73% при ежемесячном потоке в 1,5 млн обращений, обеспечило экономию 46 миллионов руб.

Регионализация: раньше все сотрудники ЦКС были сосредоточены в СПб и вокруг него. Из этого вытекали две проблемы: (i) дорого и (ii) мы упускали талантливых людей в регионах. Поэтому мы стали активно продвигаться в регионы, открыли два региональных офиса, и сегодня более 80% сотрудников ЦКС работают в регионах. Мы расширили возможности трудоустройства в 45+ городах и снизили наши затраты. Благодаря этому, а также автоматизации, мы снизили СрТ на 4%, несмотря на то, что дважды подняли зарплату!

Аналитика и оптимизация процессов: раньше наши данные постоянно менялись из-за недоработок в инженерии данных и инструментах отчетности. Мы видели низкие, начинали предпринимать соответствующие шаги, а на следующий месяц понимали, что вообще-то с метриками всё было в порядке. Мы наняли инженера по работе с данными, систематизировали проблемы с DWH, перераспределили задачи для аналитиков и провели масштабную автоматизацию. В результате мы высвободили ресурсы аналитиков, которые использовали, чтобы построить долгосрочные улучшения, автоматизированные отчеты и предоставили аналитикам возможность больше сосредоточиться на исследованиях, нежели на создании бессистемных отчетов. Мы также усовершенствовали внутренние процессы ЦКС, которые приводили к ошибкам в данных и запоздалым отчетам, и теперь к 5 числу месяца все данные за прошедший месяц фиксируются, и мы используем их для MBR.

Самостоятельность в вопросах простой автоматизации: мы поняли, что у нас есть много “низко висящих фруктов” для улучшения эффективности, но при этом ограничены ресурсы продуктовых и технических команд, и мы придумали простое решение. Мы выделили супервайзера и двух операторов, которые обладали навыками программирования и жаждали принести больше пользы на работе, и сформировали команду - почти как наш собственный отряд специального назначения, и начали давать им простые задания. При этом мы договорились с Продуктовой командой, что они будут проверять изменения, чтобы убедиться, что всё идет по плану. Нам удалось сделать 178 изменений в течение года, что обеспечило более быстрое решение проблем, уменьшило трудозатраты операторов и позволило команде Product & Tech сосредоточиться на больших ставках.

Благодаря этому мы сэкономили 115 млн руб. и смогли обработать возросший на 18% поток входящих обращений при увеличении численности операторов всего на 9%.

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

Сокращение CR: Мы привлекли подразделения по развитию продуктов и бизнеса, показали им, как меньшее количество дефектов помогает Авито стать “привычкой для каждого россиянина” - это одна из наших целей. Мы использовали данные, полученные из 1,5 млн. ежемесячных обращений в поддержку, для выявления более клиентов. Мы создали “Голос клиента” (Voice of Customer) в форме историй клиентов во всех 6 вертикалях и говорили как наши клиенты, включая реальные цитаты. Мы подкрепили это данными об обращениях, CSAT и т.д. и провели участников MBR по CJM. Это имело огромный успех, и мы устранили более 130 дефектов. Наряду с этим мы расширили программу “Погружение в поддержку” (Customer Service Immersion, CSI), которая позволяет руководителям бизнес-направлений наблюдать за работой операторов: в офлайне и онлайн форматах. Если в III кв. 2022 г. в программе приняли участие 62 человека, то в III кв. 2023 г.

у нас уже было 174 участника.

CSAT: Мы улучшили CSAT на 20%, работая над сценариями с низким CSAT, повышая качество решений пользовательских проблем, снижая шаблонность ответов. Мы привлекли все заинтересованные стороны, чтобы сделать возможным решение проблемы в том канале, в котором к нам обратился пользователь. Мы старательно разрабатывали планы действий, выполняли их и при необходимости пересматривали на еженедельной основе. У нас были большие проблемы с CSAT в Доставке из-за влияния сторонних служб доставки. Сейчас мы достигли такого прогресса, что теперь мы эскалируем на них меньше вопросов, а если это происходит, то мы получаем ответы гораздо быстрее. Мы также создали инструменты, облегчающие работу операторов при обращении к внешним партнерам, и дали возможность нашим операторам решать больше проблем самостоятельно, что позволяет нам быть единым окном для решения пользовательских проблем.

FCR: С FCR 50% нам уже удалось подняться до 63%. Мы проверили каждый сценарий, где у нас не получилось решить проблему с первого раза, и обратились к нашим юристам, отделу закупок, бухгалтерам и другим командам, чтобы поставить под вопрос статус-кво, ставя во главу угла хороший клиентский опыт, отстаивая интересы клиентов и оптимально изменяя процессы. У нас появились “проповедники” философии FCR в разных подразделениях ЦКС, которые брали на себя ответственность, выходящую за рамки должностных обязанностей, и постепенно продвигались вперед. Всё это позволило нам сделать огромное улучшение FCR на 25%.

SL: мы просто не умели правильно прогнозировать поток, и поэтому клиентам приходилось долго ждать ответа оператора. На это мы реагировали тем, что ставили в линию больше операторов, чем нужно, снижая их утилизацию и занятость и увеличивая расходы. В первую очередь мы занялись улучшением долгосрочного прогнозирования (LTF), постепенно совершенствуя наши модели одну за одной, правильно настраивая базы данных и повышая качество и надежность данных. В результате точность долгосрочного прогноза выросла с ~45% в III кв. 2022 до ~85% сегодня. Затем мы взялись за краткосрочный прогноз (STF), разбив его на 15-минутные интервалы. Мы сократили ручные операции, создали эффективные механизмы, делали измерения, тщательно корректировали ошибки каждый месяц. В результате точность STF сейчас составляет >80%. Бизнес доволен, потому что мы запрашиваем только то количество персонала, которое действительно необходимо, занятость и утилизация – в таргете, уровни SL – в зеленой зоне. Наши операторы стали счастливее, что отражается в показателях вовлеченности и снижении текучки по причине выгорания, а мы экономим деньги Авито.

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

Мы убеждены, что если хотим стать лучшим клиентским сервисом в своем классе к декабрю 2025, то это должно быть обусловлено 3 факторами: людьми, культурой и технологиями. Поэтому мы уделяем особое внимание найму талантливых сотрудников, их погружению в нашу культуру сотрудничества и смелых идей, предоставляем им возможности роста и сокращаем ручной труд с помощью технологий. Ниже перечислены основные направления, по которым мы добились значительных улучшений в EX, включая то, что ЦКС имеет самые высокие показатели вовлеченности в компании Авито, насчитывающей более 7000 сотрудников.

Регионализация: регионализация дает нам больший пул для выбора талантов, создает возможности трудоустройства в регионах и сокращает затраты, а также помогает нам усилить бренд Авито.

Возможности карьерного роста: у нас есть программы, направленные на поиск талантов для

кросс-функциональных задач как внутри, так и вне ЦКС; 602 сотрудника перешли на другие роли за прошлый год.

Спортивные мероприятия и баланс между работой и личной жизнью: у нас есть приложение, куда сотрудники могут добавлять свои физические активности, объединяться в группы по интересам, соревноваться, набирать очки и конвертировать их в мерч. Мы регулярно тратим время, силы и средства на поддержание социальных инициатив: будь то детские дома, приюты для животных, благотворительные забеги или другие мероприятия. Наши лидеры тоже участвуют в них. Кроме того, в декабре 2022 мы сделали первые командные соревнования по волейболу внутри ЦКС, на которые съехались команды из 8 регионов и болельщики (а также лучшая команда чирлидеров, выбранная по результатам голосования по видеороликам). Спартакиада прошла в СПб и длилась весь день: там были не только соревнования, но и развлечения, еда и напитки, а еще мы сделали прямую трансляцию для тех, кто не смог присутствовать. У нас было 150 участников в оффлайне и 250 в онлайн и огромный запрос сделать Спартакиаду более масштабной, чтобы в ней могли участвовать не только сотрудники ЦКС. Поэтому в июне 2023 мы расширили состав участников Спартакиады до 450 человек в офлайне и провели соревнования по 3 видам спорта, в которых приняли участие три команды не из ЦКС. В следующем году мы сделаем Спартакиаду еще более масштабной, придерживаясь девиза Авито "Work Hard, Play Hard".

Стажировки для людей с ограниченными возможностями: мы сделали, а затем масштабировали программу стажировок для людей с ограниченными возможностями, за которую получили награду на Хрустальной гарнитуре в прошлом сезоне.

Показатели вовлеченности: с декабря 2022 по июнь 2023 наши показатели вовлеченности выросли на 7,1 п.п. до 92,6% при 95-процентном участии в опросе – это самый высокий показатель в Авито. Мы глубоко погружаемся в те области, где не достигаем поставленных таргетов, общаемся с сотрудниками, принимаем меры на основании их замечаний и рассказываем об этом на ежеквартальных встречах "All Hands". Мы ведем запись этих встреч и отправляем ее всем сотрудникам ЦКС, поскольку не все операторы могут оторваться от работы и присутствовать на встрече лично.

Текучка среди операторов: уровень текучки среди наших операторов - менее 4% - наравне с Amazon, и, как мы понимаем, это лучше, чем в среднем по отрасли в России. За последние 18 месяцев из 42 руководителей на уровне CSD-1 и -2 уволился лишь один сотрудник. Мы беседуем с каждым уходящим от нас сотрудником, выясняем причины ухода, ежемесячно анализируем текучку, определяем целевые действия и отслеживаем их результативность, четко обозначая ответственных и цели, что позволяет нам контролировать этот важнейший показатель.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

За нашими достижениями стоят удивительные инновации, креативность и полная энтузиазма команда, которую я имел честь возглавить.

SupportX: это наш внутренний отряд специального назначения, который создает множество быстрых лайф-хаков для упрощения работы операторов. Они также разработали тренажер для обучения, который теперь позволяет операторам проходить обучение так, будто они работают с реальными обращениями, прежде чем выйти в линию. Это повысило их уверенность в себе, снизило количество ошибок, и мы постоянно расширяем количество сценариев, включенных в тренажер.

Увеличение процента отклика (response rate): мы создали пользовательский интерфейс для запроса удовлетворенности CSAT, сократили время и усилия, затрачиваемые клиентами на

предоставления оценки, что увеличило отклик на 20% и дало нам более обширную базу для улучшения работы.

Снижение влияния внешних партнеров на CX: обращение к внешним партнерам (службам доставки) и ожидание ответов от них негативно сказывалось на CX, поэтому мы работали с ними над созданием API, которые позволили бы нашим операторам получать информацию о заказах в режиме реального времени. Это улучшило показатели CX, CSAT и FCR.

Запросы на добавление фичей (FR): мы получаем большое количество запросов на добавление фичей от пользователей и менеджеров по продажам, которые общаются с профессиональными продавцами. Однако из-за того, что их было очень много, продуктовые команды не могли определить, что именно взять в работу. Мы разработали механизм, при котором ЦКС сортирует подобные запросы и определяет приоритетность всех FR и передает их в продуктовые команды. Только в III кв. 2023 мы получили 1400 FR, 29 из которых попали в бэклог, а 3 из них были реализованы! Это еще один способ улучшать наши продукты, основываясь на мнении клиентов!

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

CJM Demo: каждый месяц мы организуем встречу с демонстрацией CJM в одной из вертикалей с участием руководителей CEO-1 и CEO-2 из Бизнеса и Продукта, подсвечиваем болевые точки CX и предлагаем решения. Благодаря этому нам удалось осуществить несколько важных изменений, что стало долгожданным событием для руководителей не из ЦКС.

CSI Online Avatar: онлайн-аватар для Программы погружения в Поддержку позволил нам масштабироваться, оставаясь бережливыми. В 2023 году 239 сотрудников не из ЦКС смогли пронаблюдать за работой операторов в удаленном формате, что сэкономило Авито 3 млн. руб. на командировочных расходах.

Премия ICCI: мы стали первыми в Avito, кто учредил награду за изменения, выходящие за рамки должностных обязанностей, и по результатам голосования назвали ее "Я могу это изменить" («I can change it»). Впервые мы вручили награды на встрече All Hands в I кв. 2023, и теперь вручаем их дважды в год.

Стрим "Клиентоцентричность": я возглавляю стрим "Клиентоцентричность" в Авито, где со II кв. 2023 мы добились нескольких значительных успехов: (i) Догфудинг собственных продуктов и признание лучших идей по улучшению CX. Теперь догфудинг является обязательной составляющей программы адаптации новых сотрудников, (ii) Регулярное вовлечение руководства в общение с клиентами для получения обратной связи, (iii) Обсуждение темы клиентоцентричности с лидерами на All Hands, (iv) Обязательное включение вопросов по CX в документы по подготовке продуктовых запусков.

CC Guru "Бенчмаркинг рынка": У нас есть цель – стать лучшим клиентским сервисом в России в своем классе к декабрю 2025. Чтобы получить оценку своей работы, в 2022 мы впервые приняли участие в CC Guru, где в 6 номинациях прошли в финал, а в одной победили. В этом году мы участвуем в 18 номинациях, и это только начало!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Намбиар
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Шьям
ДОЛЖНОСТЬ	Директор Центра клиентского сервиса