




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №2580

НОМИНАЦИЯ: До 1000 сотрудников

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Группа RBI
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Санкт-Петербург
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.rbi.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Клиентский путь
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
Сопроводительный файл 1	Посмотреть загруженный файл »
Сопроводительный файл 2	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ
Сопроводительный файл 3	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

Описание организации (100 слов).

Группа RBI работает на девелоперском рынке с 1993 г. Компания известна своей работой с ведущими российскими и иностранными архитекторами, в том числе Рикардо Бофиллом, Евгением Герасимовым и другими, а также реконструкцией и воссозданием многих исторических зданий Петербурга. Два объекта RBI включены в «Белую книгу» Всемирного клуба петербуржцев.

Компания исповедует видение «B2I» (Business to Individual), ориентирована на удовлетворение индивидуальных потребностей клиента и на установление долгосрочных отношений с клиентом. RBI видит себя в качестве «компании-друга», она стала одним из первых девелоперов Петербурга, кто начал системно работать в направлении клиентского опыта, в том числе проводить замеры индекса потребительской лояльности NPS на всех этапах пути клиента.

Цель проекта (не более 1800 знаков с пробелами)

Предоставление высокого качества опыта, искусство находить и предлагать востребованные

услуги своему уникальному клиенту заложено в одну из ключевых ценностей для бренда, ART OF COMFORT.

Следуя своим основополагающим принципам, в RBI всегда уделяли особое внимание работе с клиентами. За счет таких практик, как внедрение стандартов обслуживания, таких институтов, как Маршал NPS, в целом за счет многолетней систематической работы над повышением качества продукта и сервисов, к 2022 г. был достигнут высокий показатель лояльности (NPS) – 52.

Когда компания достигает таких результатов, возникает ощущение «потолка»: запуск одной-двух новых инициатив уже не может заметно повлиять на лояльность клиентов и помочь дифференцироваться на рынке. Соответственно, назрела необходимость не только в притоке новых идей, но и в фундаментальном инструменте, который позволил бы поставить клиента в центр всех процессов в компании.

В результате совместно с компанией ORO (ex-Kantar) было решено провести комплекс мероприятий для достижения следующих целей:

- Построить карту клиентских путей покупателей первичной недвижимости в RBI и внедрить ее в компанию как «живой» постоянно обновляющийся инструмент для всех сотрудников;
- Выявить ключевые проблемные зоны на пути клиента и способы их решения;
- Сформировать пул идей новых сервисов, которые действительно вызывали бы у клиентов приятные эмоции и укрепляли их отношения с компанией;
- Описать существующие персоны клиентов и их потребности, чтобы в будущем демонстрировать более выдающийся сервис за счет индивидуального подхода к клиентам;

И последнее, и самое важное – это изменить мышление всех сотрудников в компании, независимо от отдела и позиции: научиться понимать клиентов, ставить себя на их место и во всем отталкиваться от их потребностей.

Суть проекта (не более 3600 знаков с пробелами)

В компании уже были запущены процессы, которые способствуют проявлению инициативы – любой сотрудник мог предлагать свои идеи по улучшению. С другой стороны, 1) не всегда было очевидно, действительно ли любая приходящая в голову идея релевантна для клиентов и может повлиять на их отношение к компании, 2) не была отстроена система внедрения идей, от чего многие вещи могли остаться нереализованными. То есть нас беспокоило, в первую очередь, отсутствие процессов, которые бы позволили на постоянной основе определять «места» для изменений и инициатив с точки зрения клиента и быстро запускать их в работу. А именно это, на наш взгляд, позволяет существовать как действительно клиентоцентричная организация.

Путь взаимодействия застройщика с клиентом очень долог. Мы фокусируемся в работе на 6 основных этапах, на которых происходят взаимодействия клиента с компанией и продуктом: Покупка, Ожидание, Заселение, Ремонт, Проживание (до 5 лет), Проживание (после 5 лет).

Про все эти этапы мы накопили по крайней мере трехлетнюю статистику, из которой знаем, где опыт клиентов лучше, где хуже, как менялось отношение к нам. Теперь нам требовалось углубиться в каждый из этапов вместе с клиентами – чтобы идеи пришли не из нашей головы, а из понимания клиентских ожиданий и «болевых точек». Помимо прочего, нам было критично получить ответы – какие инициативы имеют наибольший потенциал с точки зрения укрепления лояльности клиентов.

Совместно с ORO мы запустили масштабный исследовательский проект. Он состоял из нескольких этапов, которые позволяли не только всесторонне изучить опыт клиента, но и вовлечь в процесс представителей разных функций – чтобы они поняли цели проекта, прониклись идеями, внесли свой вклад и поверили в результаты.

Этап 1: Построение предварительного клиентского пути на основе существующих 5 этапов на накопленном за годы массиве информации от RBI: этапы, основные действия, ожидания, проблемы, эмоции.

Этап 2: Установочная сессия с представителями разных подразделений RBI для обсуждения целей проекта, первой версии клиентского пути и гипотез на проверку.

Этап 3. Глубинные интервью с покупателями первичной недвижимости у RBI, а также с теми клиентами, которых «потеряли» в пользу других компаний на начальном этапе продажи. По результатам этапа была дорисована и детализирована карта клиентских путей, а также выявлены 6 различных персон клиентов, которые отличались по целям покупки, подходу к выбору жилья, ожиданиям и критериям выбора – и требовали совершенно разного подхода при общении с ними.

Этап 4. Совместная стратегическая сессия с генерацией идей.

Мы: 1) погрузили всех в результаты глубинных интервью с клиентами, рассказали про 6 персон и про самые критичные моменты и «болевы точки» на клиентском пути, 2) помогли прочувствовать все персоны клиентов, 3) вместе определили ключевые потребности клиентов «в крупную клетку» (как эмпатия, доверие, решите за меня), 4) сгенерили идеи новых сервисов и услуг с помощью дизайн-мышления под каждую из потребностей, 5) приоритизировали полученные идеи по важности для клиента и затратам на внедрение.

Этап 5. Было выбрано 20 идей для тестирования по нашей клиентской базе: чтобы оценить, какие идеи имеют наибольший потенциал как в целом, так и для конкретных персон клиентов.

Ресурсы в рамках проекта: ТОП-команда RBI из 25 человек и 6 человек от исследовательской компании ORO.

Последующие этапы работы по итогам проекта. Работа кросс-функциональной группы «Голос клиента», запуск нового контура непрерывных изменений: регулярная актуализация потребностей клиента на всех этапах, поиск и внедрение новых идей.

Вовлеченность сотрудников (не более 1800 знаков с пробелами)

В рамках проекта была задействована команда из 25 руководителей и топ-менеджеров компании. Мы создали по-настоящему кросс-функциональную команду: вице-президент компании, директор по IT, сотрудники дирекции по строительству, включая заместителя директора по строительству, подразделения клиентского сервиса и управления продаж, маркетологи, создатели продукта, отдел рекламы, отдел PR.

Одной из самых сложных задач было вовлечь в проект каждого индивидуально и объяснить, почему его/ее участие необходимо для успеха. У всех множество своих задач, а проект требовал значительных временных инвестиций. В итоге от момента установочной сессии и до завершения проекта мы старались удерживать внимание команды: чтобы они сами изучили карту клиентских путей, послушали хотя бы несколько глубинных интервью.

Переломным моментом для всех стала стратегическая сессия по итогам глубинных интервью, на которой мы разбирали «боли» клиента и выделяли те, с которым нужно работать – либо придумали

идеи, как адресовать проблемы, либо просто сразу говорили, что это нужно исправлять.

Также сессия помогла всем участникам поставить себя на место клиента: для погружения в Персоны, мы ставили сценки визитов в офис всех 6 персон клиентов – это действительно мотивировало разобраться, чего хочет клиент и как ему можно помочь.

Почему считаем это переломным моментом? После сессии в разных аудиториях в качестве примеров и доводов все чаще стали звучать мнения клиентов. Команда поверила в каждую из выявленных проблем, а также была мотивирована не только заняться внедрением изменений, но и «продать» их всем остальным.

Говорит **Татьяна Байгина**, старший менеджер отдела продаж:

Действительно, сессия помогла понять болевые точки, а для нас вскрыла те тонкие моменты, где рвется этот сложный и тернистый путь!

Клиентоориентированность, способность слушать и слышать клиента (не более 1800 знаков с пробелами)

Клиентоцентричность – это непрерывный процесс, поэтому впереди еще много работы. Но мы уже прошли длинный путь: на первой установочной сессии мы обсуждали «кто наш клиент» и пришли к выводу, что имеем дело со сложным, требовательным, успешным человеком. Сейчас же у нас в голове есть четкая картина живых людей со своими чувствами и эмоциями: мы их понимаем, мы знаем, что их беспокоит, чего они хотят и действительно способны проявлять эмпатию.

Прочувствован путь клиента: сотрудники впервые задумались не просто о том, чтобы все процессы общения с клиентом прошли гладко и вовремя, но и о том, что у наших клиентов есть потребности, и мы должны сделать все, чтобы им помочь достигать своих целей – а для этого нужно его понимать.

После завершения проекта в октябре 2022 г. в компании продолжилась дальнейшая работа в составе кросс-функциональной группы «Голос клиента». Полученные по итогам проекта результаты, в т.ч. карта пути клиента, в рамках этой работы детализируются, мы фактически запускаем новый контур непрерывных изменений, чтобы регулярно актуализировать потребности клиента, находить и внедрять новые идеи. Но мы понимаем, что не получится говорить об увеличении лояльности клиентов, если в процесс «думания» о клиентах вовлечены сотрудники только нескольких отдельных подразделений. Ведь создание девелоперского проекта – многодельный процесс, в котором принимают участие большое количество сотрудников и в течение длительного времени. И мы вновь собрали многофункциональную рабочую группу, куда вошли: строители, продуктологи, маркетологи (реклама), IT специалисты, представители клиентского сервиса, менеджеры по продажам жилья комфорт и бизнес класса, менеджеры по продажам Агентского канала.

ИТОГИ: какие были результаты? (не более 3600 знаков с пробелами)

1. **Инициировано внедрение новых сервисов/услуг для клиентов.** С 2018 по 2021 было внедрено 5 новых платных услуг для клиентов и 9 новых сервисов. А по итогам проекта только в 2022 было принято решение создать 14 новых услуг/сервисов для клиентов (например, предоставление замеров квартиры до заселения для дизайнера, услуги нотариуса в офисе RBI, договор на ипотеку в офисе застройщика и др.).

2. Работа над последовательно высоким клиентским опытом на всех этапах с помощью карты клиентских путей.

На текущий момент выявлено 5 важных для клиентов moments of truth, по которым до этого в компании ни у кого не было впечатления, что это «очень больно» (например, информирование о старте продажи паркинга, кладовки, подарки иногородним при совершении сделки, нельзя выбрать удобный вид связи, недостаточно информации об апартаментах). Помимо исправления ошибок, для поддержания высокого уровня клиентского опыта, мы стараемся сделать Карту клиентских путей «настольной книгой» для каждого в RBI, чтобы она постоянно корректировалась и обновлялась – компания ведь не стоит на месте.

1. **Впервые выделены основные персоны клиенты и эта концепция внедрена в регулярную работу компании.** Запущена программа обучения менеджеров технологии общения и выявления потребностей, базирующаяся на знании разных потребностей и ожиданий клиентов с самого раннего этапа работы с ним. Это позволяет менеджерам (по обратной связи от них) адаптировать общение и предложения под ожидания и клиентский путь конкретного клиента.
2. Помимо «болевых точек» к исправлению, одной из основных находок было знание, что компании не хватает теплых эмоций: несмотря на четкий отстроенный сервис, клиенты чувствовали «холодок» и это занижало их ощущение важности для застройщика как клиента. Поэтому было **решено уделять больше внимания выстраиванию эмоциональной связи с клиентами, проявлению эмпатии.** Внедрение концепции Персон в постоянную работу в том числе поможет повысить «эмоциональность» сервиса.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

У нашего проекта есть несколько аспектов, которые делают его уникальным:

- Мы не поставили во главу угла веру в то, что СХ Директор может сделать проект, рассказать «на всю Ивановскую» про его результаты и важность СХ, а дальше трансформация мышления у всех случится сама собой. Как показывает практика, один в поле не воин.
- Мы не стали запускать придуманные на воркшопе идеи в работу, основываясь на своем экспертном мнении – это бы нарушило концепцию «во всем начинать с клиента». Мы сделали быстрый тест идей среди клиентов, чтобы приоритизировать инвестиции и сначала взять в работу те инициативы, которые наиболее полезны для клиентов.
- Мы закончили проект в сентябре 2022, а на сегодня в запуске 14 новых сервисов/услуг, что действительно впечатляет за один год. Также в наших планах – поделиться с клиентами новостями, какие изменения произошли и какие услуги мы внедрили благодаря тому, что они поделились с нами своим мнением.

Мы сразу решили, что каждый, вплоть до строителя, должен понимать, ради чего, а точнее кого, мы работаем и прожить этот проект от начала до конца: приложить руку к карте клиентских путей, услышать, что такое клиентоориентированность от самих клиентов, понять, где мы ошибаемся, придумать, как сделать жизнь клиента лучше. Почему так? Потому что все, что «спускается» кем-то другим, становится просто еще одной галочкой в списке дел – это не совершает революцию. В нашем случае кросс-функциональная команда все делала своими руками, и мнение каждого было важно – это действительно мотивирует стать амбассадором культурных изменений в компании и двигать идеи в массу после завершения проекта.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА:

ФАМИЛИЯ	Серёжина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Вера Глебовна
ДОЛЖНОСТЬ	руководитель направления клиентского опыта