

ORO

Построение
клиентского пути
как инструмент для
трансформации
компании

RBI и ORO кейс

2023

Почему в RBI решили на трансформацию



Клиент был «в стороне»,
а нужно было переместить
его в центр круга решений



Для чего?

1

Чтобы все решения принимались информировано, а **все инициативы начинались с потребностей и ожиданий клиентов**, а не с наших внутренних ощущений

2

Чтобы изменить мышление людей и объединить все функции в компании, **чтобы все смотрели в одном направлении – на клиента!**

Выбранный подход



Customer Journey Mapping -

описывает путь клиента к достижению своей цели от начала до конца: его ожидания, вопросы, эмоции, драйверы и барьеры к решениям.

Позволяет поставить себя на место клиента, понять его стремления и боли и увидеть свою работу «со стороны»!

Проект был многоэтапным

1

Аудит накопленных данных и процессов. Встречи со стейкхолдерами.

Построили первую версию карты клиентского пути (CJ)

2

Стартовая сессия с кросс-функциональной командой

Согласовали задачи, обогатили CJM

3

Оптимизация клиентских путей

- 16 диад с клиентами: доработали CJM, дополнили его «болевыми точками», выявили 6 персон. Каждый послушал «прямую речь»
- Кросс-функциональный воркшоп: «приземлили» инсайты, придумали идеи новых услуг

4

Приоритизация действий

Выбрали инициативы к запуску на основе мнения клиентов

Нашей центральной задачей было – вовлечь в проект каждую функцию компании

На каждом шагу мы все больше погружали каждого, от строителя и менеджера по продажам до руководства компании, в мир клиента.

Мы верили, что только так можно развить в компании клиентоцентричное мышление.



С чего мы начинали на стартовой сессии

Иногда Агрессивный
Уделяющий Вниманию Мелочам Обеспеченный
Ценящий Комфорт Родитель Семейная Пара
Финансово Успешный Придирчивый Консервативный
Топ-средний Класс Сравнивающий
Повторник Нетерпеливый НЕ Доверяет Ипотечник
Милениал Умный Инвестор Talented Богатый
Дружелюбный Сомневающийся Успешный Активный

Требовательный

Разносторонний Думающий Опытный Любящий Комфорт
Будущая Семья Современный НЕ Информированный Предприимчивый
На 90 процентов Агрессивный Взыскательный Хитрый
Знающий Цель При Обращении Состоятельный Smart Осознанный
Завышенные Ожидания Уверенный
Ценящий Уникальность Повышающий Статус
Интеллигентный
Внимательный К деталям Знающий Себе Цену
Предусмотрительный

Понимание
клиента и его пути

Улучшение
опыта клиентов

Стать ближе к
клиенту и быстрее
реагировать на
его запросы

Понимание своей
роли в улучшении CX

Что мы получили в результате проекта



Карта клиентских путей



Знания по «болевым точкам»



Персоны как способ индивидуально подходить к каждому клиенту



План по внедрению новых услуг для клиентов

Мы нарисовали детальный путь клиентов, который станет в компании «живым» инструментом

Шаги

Потребность =
цель шага

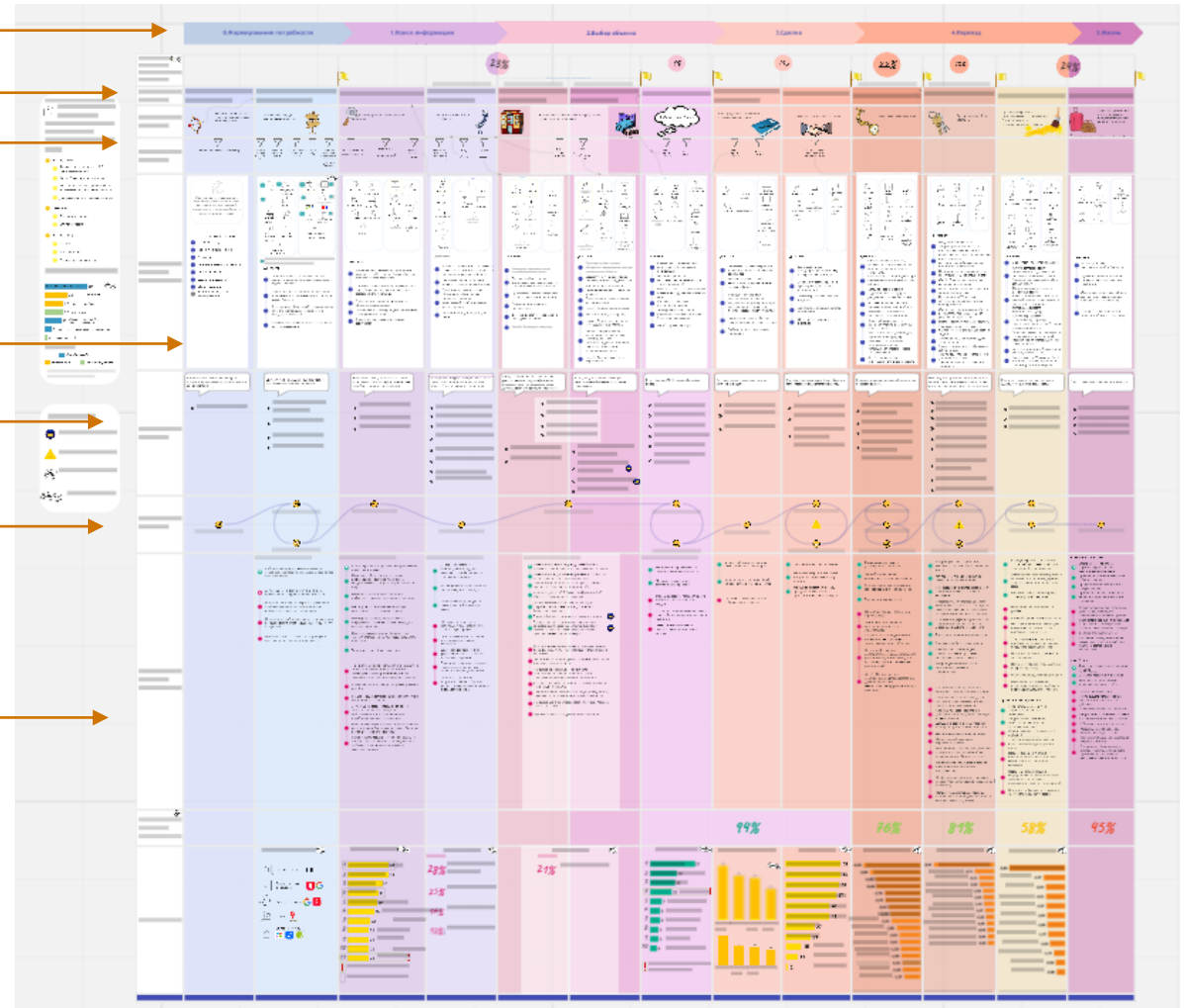
Возможный результат:
почему и куда может уйти

Точки контакта и
действия

Ожидания на этапе

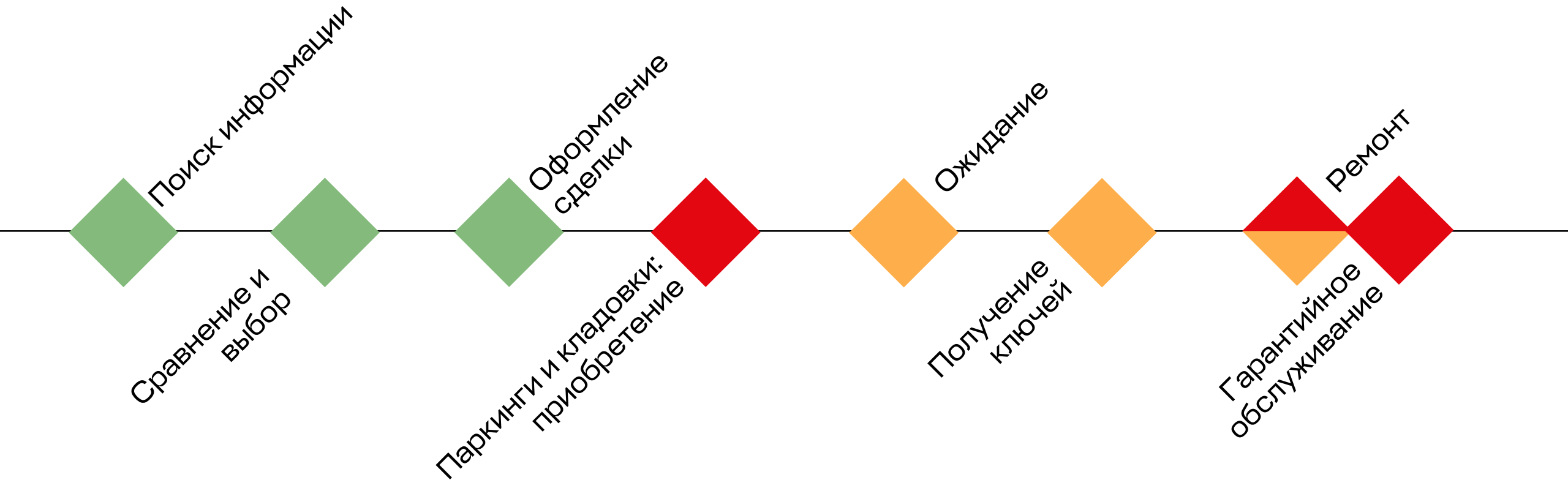
Эмоции: что чувствуют
покупатели

Опыт покупателя: плюсы и
«болевы́е точки»



Не всё оказалось так идеально, как мы думали

Сервис RBI считается одним из лучших: **любой, даже самый незначительный недочет, воспринимается клиентами болезненно.** Особенно в комфорт-классе.



Клиенты ожидают индивидуального подхода и понимания их потребностей: мы выявили и «оцифровали» 6 персон

26%



Начало новой жизни

30%



Семейное гнездо

9%



Положение обязывает

Жильё как новый дом для себя и семьи

14%



Уверенность в будущем

15%



Умные инвестиции



Доход без хлопот

Жильё как инвестиция

Мы провели воркшоп для «приземления» знаний и погружения в мир клиента

Постановка сценок в офисе продаж для глубокого понимания каждой Персоны клиента

Фиксация наблюдений из исследования и формулировка ключевых потребностей клиентов

Генерация и фильтрация идей услуг вокруг потребностей для конкретных персон

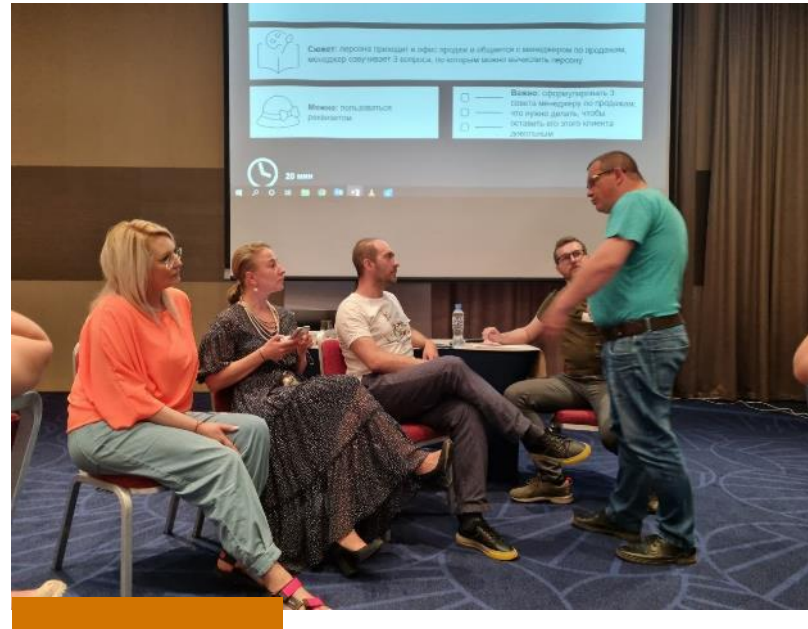
Прототипирование: превращение лучших идей в короткую концепцию для последующего теста

Креативный «разогрев» и погружение в мир клиента

Генерация идей новых услуг с помощью дизайн-мышления

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

Татьяна Байгина, старший менеджер отдела продаж RBI



С помощью дизайн-мышления были придуманы идеи новых сервисов, адресующие конкретные потребности

Доверие и надёжность

Подтверждение статуса

Решите за меня

Эмпатия, персональный подход, важность меня

Чтобы не трогали

Подтверждение моего выбора со стороны профи

Комфорт, удобство, простота

Снижение тревоги, соответствие ожиданиям

Затем мы протестировали идеи на клиентской базе с помощью Idea Screener – и выбрали самые-самые

Idea Screener учитывает особенности мышления человека

Система 1. Интуитивные ассоциации

Время, которое требуется людям для принятия решений, отражает уверенность в выборе.

Система 2. Когнитивные ассоциации

Идеи ранжируются на основе выбора людей независимо от скорости ответов.



Изменения на текущий момент по результатам проекта

Изменение мышления всех функций в компании RBI

- На рабочих встречах все чаще как аргумент стало звучать мнение клиента.
- Решения стали приниматься молниеносно: больше не нужно было доказывать что-то топ-менеджменту, если предложение основано на «голосе клиента»

Быстрый запуск большого количества инициатив

2018–2021:

5 новых услуг для клиентов

2022:

14 новых услуг/сервисов

Поддержание постоянного цикла запуска клиентоориентированных инициатив

Концепция «персон» внедрена в работу

Сотрудникам стало проще поставить себя на место клиента, а клиенты чувствуют понимание, заботу и индивидуальный подход

Как CX работа поддерживается сегодня

Намерение и продажа

Глубинное интервью
Идеи для этапа
Прототип и тестирование
NEW! Новая услуга



Ожидание

Аналитика CSI
Внесение изменений
...

Ремонт

Заселение

Первое место в номинации «Лучший проект изменения, CX трансформации бизнеса» на премии CX World Awards



«Каждое отдельное взаимодействие, каждая мельчайшая деталь этого взаимодействия с клиентом – возможность создать что-то выдающееся»

Джоуи Колман, СХ эксперт



ORO

Спасибо!

