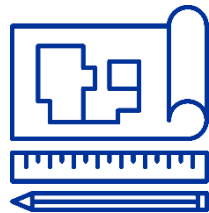


КОГДА КЛИЕНТ МЕНЯЕТ ВСЁ: КАК ПОНИМАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРЕСТРАИВАЕТ ПРОЦЕССЫ, КОМАНДЫ И ЭКОНОМИКУ

Владимир Усов,
начальник управления развития
ГБУ МосгорБТИ

Елена Брюхова,
руководитель консалтинга
для госорганизаций Бейонд Тейлор





УСЛУГА ПО ПРОЕКТИРОВАНИЮ ПЕРЕПЛАНИРОВКИ НЕЖИЛЫХ ПОМЕЩЕНИЙ В НЕЖИЛОМ ЗДАНИИ



ПРОБЛЕМА

- **Отток клиентов** — бюджетные организации искали альтернативы
- **Отсутствие ценности** — клиенты получали «бумагу», но не комплексное решение
- **Застывшие процессы** — «Мы всегда так работали» – больше не работало



ЗАДАЧА

понять, что изменить в продукте
и управлении

Статистика заказов по проектированию
перепланировок



При общем росте заказов сокращается количество заказов от государственных организаций (образовательные учреждения, учреждения социального обслуживания, учреждения культуры)

”
Чтобы двигаться
дальше – нужно идти
навстречу к клиенту



КАК МЫ ИСКАЛИ ОТВЕТЫ



СИСТЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА 2025
ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ОСВОИЛИ НОВЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ ОПЫТА КЛИЕНТА

Определили
кто наш
клиент



Предположили
его потребности



Предположили
его боли



Разработали анкеты
индивидуально под
каждый сегмент



Верифицировали
потребности
и боли на интервью



ПОТРЕБНОСТЬ

- ✓ то, в чем нуждается клиент
- ✓ то, что клиент хочет получить
- ✓ потребность – всегда результат, а не процесс

Вопросы и ответы про **опыт** клиента соотносятся с гипотезами и дают понимание, **какие управленческие шаги нужно предпринять**



БОЛИ-ПРЕПЯТСТВИЯ

- ✓ препятствия, возникающие на пути удовлетворения потребности

Всего было совершено более **50 звонков**.
Тональность **95% звонков** была положительной, клиенты отзывчиво реагировали на просьбу ответить на вопросы, охотно делились впечатлениями и мыслями



ЧТО СКАЗАЛИ КЛИЕНТЫ



Клиенты не хотели «просто документ» — они хотели:

- **Безопасность**
- **Предсказуемость**
- **Надежное партнёрство**



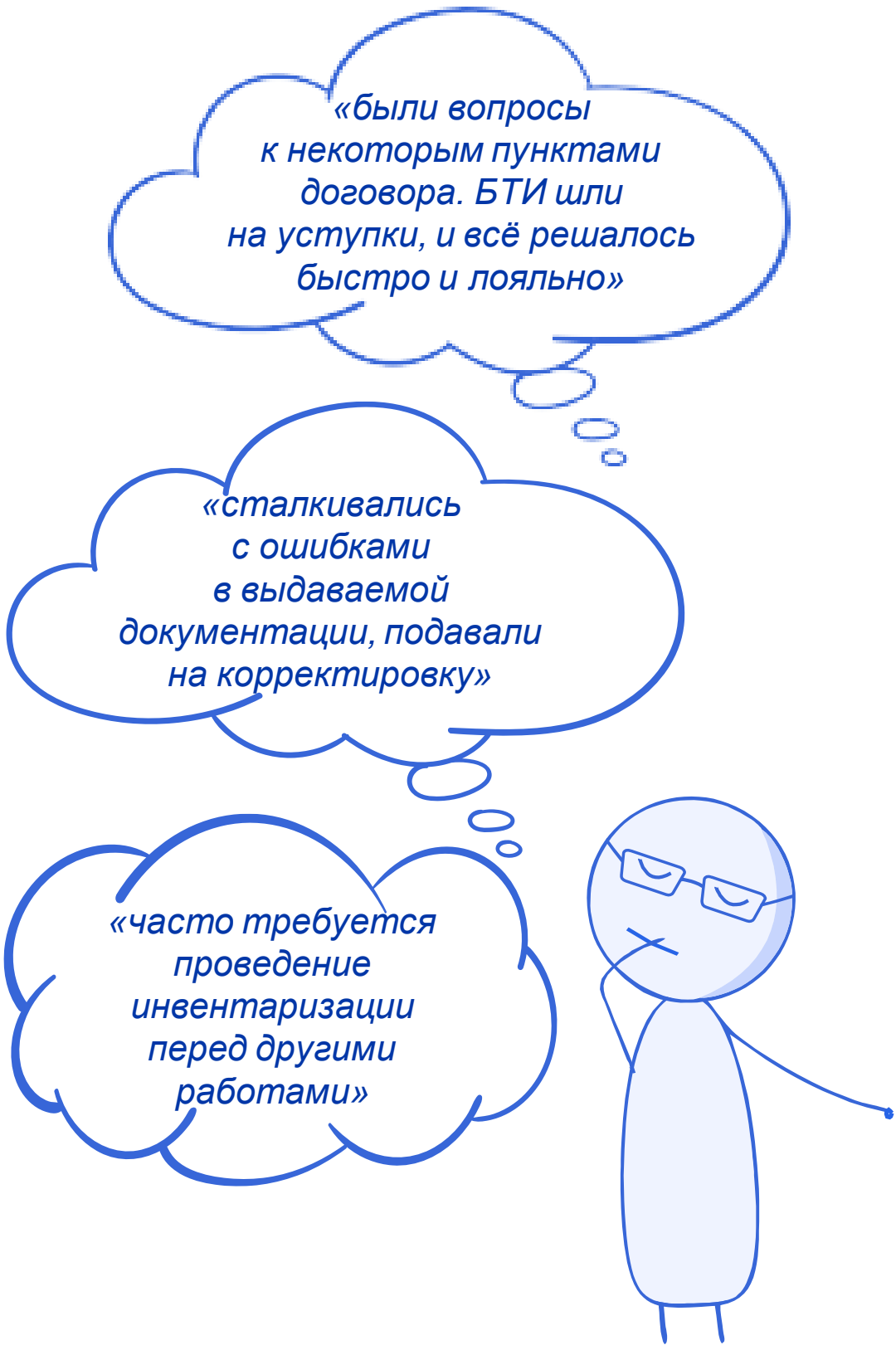
Ожидание клиента:
не просто получить «бумагу», а быть уверенными
в результате и партнере

Нашли боли о которых не знали:

- ☒ Для заказа одной услуги необходимо сначала заказать другую
- ☒ Ситуация на объекте не соответствует заявленной при обращении
- ☒ Долгое изготовление документации

Ценности клиента:

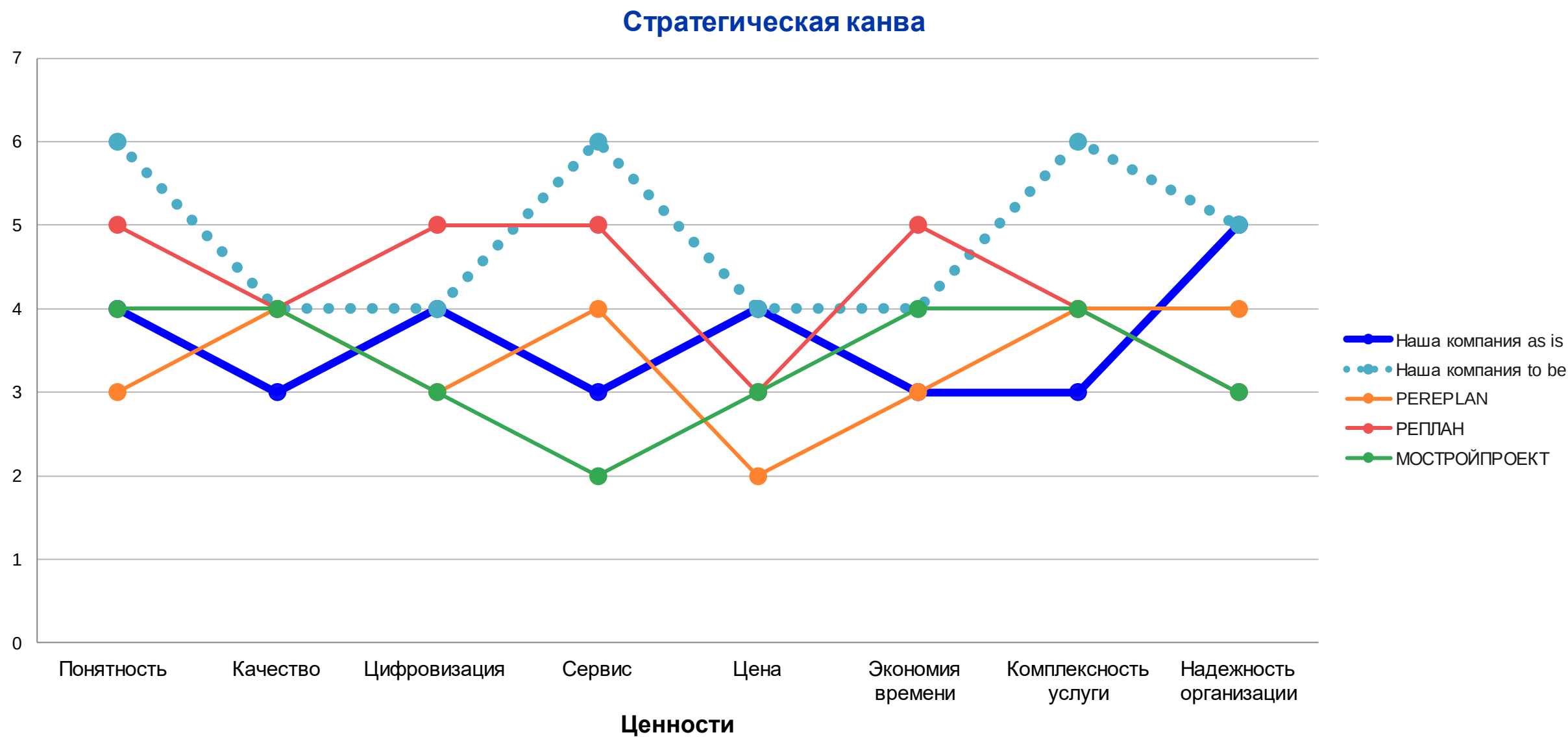
- ☒ Комплексная услуга (все необходимые услуги можно получить в БТИ)
- ☒ Соответствие документации данным архива
- ☒ Высокая скорость оказания услуги



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАНВА УСЛУГИ



- ✓ На основе интервью были обозначены **ключевые ценности**, сильные и слабые стороны продукта, точки роста
- ✓ Проведены сравнения с конкурентами, построена стратегическая канва, которая показывает что действительно ценно клиенту



Ключевая ценность – главный фактор, определяющие предпочтения клиента, его выбор, приверженность продукту или поставщику



ИЗМЕНЕНИЯ В ПРОЦЕССАХ



СИСТЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА 2025
ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ПОДГОТОВЛЕНЫ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ УСЛУГИ И УВЕЛИЧЕНИЮ ПРИБЫЛИ



Улучшили процессы:

- ✓ Ускорили обработку заявок на сайте
- ✓ Устранили разрозненность действий производственных подразделений при работе с заявкой
- ✓ Ввели единые стандарты коммуникации
- ✓ Повысили эффективность внутренних процессов
- ✓ Сократили время на обработку поступающих заявок **до 1 дня**
- ✓ Снизили количество поступающих рекламаций
- ✓ Выделили менеджеров по работе с сегментами клиентов

Что получил клиент:

- ✓ Более высокую скорость выполнения заказа
- ✓ Комплексную услугу
- ✓ Комфортную и понятную коммуникацию

Важно было не только ускорить процесс, но и создать предсказуемость и прозрачность для клиента



КОМАНДА И ЭКОНОМИКА



- ✓ Определен тип команды
- ✓ Проведён анализ текущей экономической ситуации в учреждении, выявлены слабые зоны
- ✓ Проведен ценовой анализ услуги
- ✓ Скорректирована экономики команды – привязка мотивации к вовлечённости и результату всей команды

БЫЛО

Оклад

 +

премиальная часть

↓

Премия складывается и коэффициента исполнения плана, отработанного времени, сложности

ПРОБЛЕМА:

- ✓ сложная, непрозрачная система расчета премии
- ✓ отсутствие командной мотивации

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ

Оклад

 +

премиальная часть

20%

↓

Расчет экономики и вознаграждения: от чистой прибыли по проектам в месяц

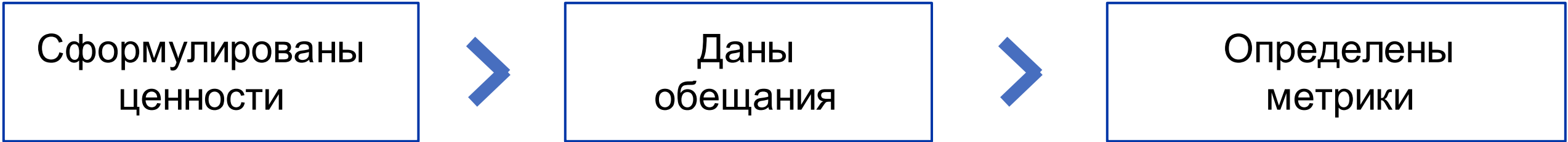
Индивидуальный премиальный фонд – **60%**

Командный премиальный фонд – **40%**

”
*Команда
вовлекается, когда
видит ценность
своей работы*



НОВОЕ КЛИЕНТСКОЕ ОБЕЩАНИЕ



РАНЬШЕ

«Вы получите документы в срок»

ТЕПЕРЬ

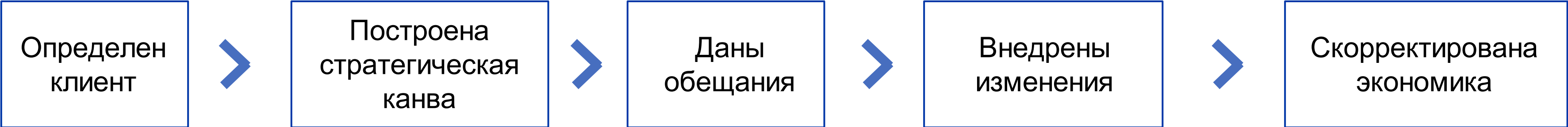
- ✓ **Понятность:** прозрачный процесс без неожиданностей
- ✓ **Сервис:** помощь, а не формальность
- ✓ **Комплексность:** решение «под ключ»

Обещание – тот результат, который нужен клиенту

ЦЕННОСТЬ	ОБЕЩАНИЕ	МЕТРИКА (НА ВЫБОР)
Понятность услуги	Информация об услуге и этапах работ полная, простая и понятная, доступна во всех каналах коммуникации	% клиентов, которые после консультаций остались без вопросов



КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ



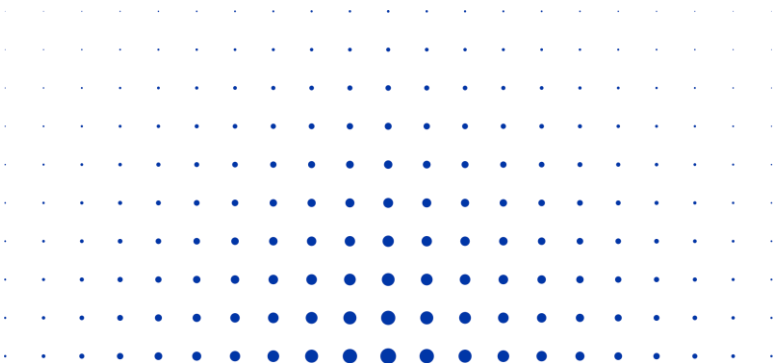
Клиент — источник изменений, если действительно его слушать

Стратегическая канва — компас. Куда идти и зачем

Нет обещания — нет доверия клиента

Сокращение сроков стало результатом понимания, а не только оптимизации процессов

Команда вовлекается, когда видит ценность своей работы



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



МосгорБТИ



Министерство
клиентократии