



CX FORUM RUSSIA

# ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

Сергей Ким, 18.04.2017 г.

«Здесь, чтобы стоять на месте, нужно бежать изо всех сил, а чтобы куда-то попасть, нужно бежать по крайней мере в два раза быстрее.»

*Льюис Кэрролл, «Алиса в Зазеркалье»*



## Компания Miele

- Компания Miele основана в 1899 году представителями семей Miele (Carl Miele) и Zinkann (Reinhard Zinkann)
- Штаб-квартира находится в Германии г. Гютерсло
- Производственная база Miele сосредоточена в основном в Европе
- С момента основания девизом Miele, в полной мере отражающим философию компании, является «IMMER BESSER» («Всё лучше и лучше»)
- Общая численность штата компании составляет более 16,000 человек (в Германии около 10,000 человек)
- Компания представлена собственными подразделениями продаж и сервиса («сбытовыми обществами») в 47 странах
- Компания является лидером в сегменте премиальной бытовой техники на многих рынках
- За 2016 год товарооборот составил около 4 миллиардов €

## Основные ценности Miele

Качество „Made by Miele“



Устойчивое развитие



Надежность



Инновационные  
технологии



Долговечность



## Продукты и услуги Miele

Техника для ухода за бельем



Техника для кухни



Уход за домом



Проф. оборудование



Бытовая химия





# Миле СНГ является успешной и динамично развивающейся компанией

## Ключевые факты и цифры



- Основано в **1998** г.
- 3 основных локации в России
  - Москва
  - Филиал в Санкт-Петербурге
  - Филиал в Екатеринбурге
- Около 230 сотрудников
- Средний годовой темп роста продаж за период 2011-2015 составил **15%**
- Ответственность за рынки Беларуси, Казахстана и Украины



# Стратегическое видение Миле СНГ

Реализация устойчивого прибыльного роста за счет развития сбалансированного многоканального подхода к рынку

## ■ “Устойчивость”

- Постоянство стратегии в средне- и долгосрочной перспективе
- Устойчивые долгосрочные отношения с покупателями, партнерами и заказчиками

## ■ “Рост”

- Амбициозные цели роста, превышающие темпы роста рынка
- Рост доли рынка в фокусе

## ■ “Многоканальный”

- Подходящие каналы и модели продаж должны использоваться для достижения целевых групп покупателей/заказчиков
- “Быть ближе всех к нашему потребителю” => преобладание прямых каналов B2C Vs B2B

## ■ “Сбалансированность”

- Продажи по каналам должны расти за счет роста доли рынка в целом, т.е. без каннибализации между каналами
- Равные правила и возможности для всех участников

## ■ “Прибыльность”

- Амбициозные цели по доходности
- Фокус на эффективности деятельности





## Первый элемент: модель продаж МСА

### Ключевые факты и цифры



- Модель МСА внедрена на 3-х рынках для продаж крупной бытовой техники (КБТ)
  - KZ – с **2008**
  - UA – с **2009**
  - RU – с **2011**
- Около **400** точек продаж агентов МСА в **60** городах во всех регионах России
  - **60** точек продаж – монобрендовые, которые продают только Miele
  - Все соответствующие кухонные бренды и сети
- Доля продаж МСА составляет около **70%** всех продаж КБТ



## Почему МСА?

- Прозрачная дистрибуция
- Общие правила игры
- Кооперация с партнерами vs силовые игры
- Прямой доступ к покупателям
- Центральное управление рекламными кампаниями
- Информация об эффективности рекламных кампаний доступна онлайн
- Монобрендовые точки продаж как лидирующий формат (около 60% всех продаж по модели МСА)
  - Высочайшая мотивация и лояльность партнеров
  - Наилучшая презентация продуктов в премиальном окружении
  - Экспертный уровень персонала
  - Соответствие стандартам обслуживания Miele



## Монобрендовые точки продаж в формате «Фирменный магазин/салон Miele»





## Второй элемент: Собственная розница



### Ключевые факты и цифры



- Продажи начались в **2011**
- **5** собственных точек продаж
  - 4 Miele Центра (RU – 2 в Москве, 1 в Санкт-Петербурге, 1 в Екатеринбурге)
  - 1 Фирменный магазин Miele (RU – Москва)
- Продажи в составили около **14%** общих продаж бытовой техники
- Фирменный магазин Miele в Москве **#1** в мире по продуктивности продаж на квадратный метр и продажам техники по уходу за полом

# Собственные точки продаж представляют собой флагманские форматы презентации

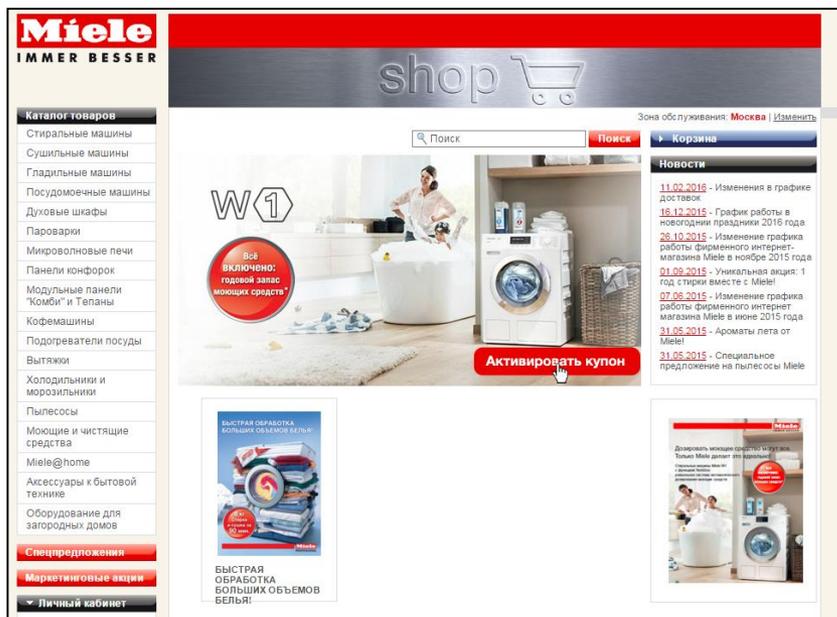






# Четвёртый элемент: Продажи в интернете

## Ключевые факты и цифры



- Собственный интернет-магазин запущен в **2009**
- Основной ассортимент доступен
- Доставка в **50** городов России
- Продажи составляют около **8%** всех продаж бытовой техники
- **#5** по продажам в мире
- Решение по продажам в интернете для партнеров МСА внедрено в 2015 году



# Consumer Experience Management (CEM) – Управление взаимодействием с Потребителями



## Цели



Выявить точки контакта и осознать важность эффективного взаимодействия с Потребителями в них для обоснования премиального позиционирования бренда и ценообразования



Определить стандартные процессы с КПЭ, организационные роли и ответственность для каждой точки контакта с Потребителями в качестве отправной точки для последовательных улучшений



Последовательно улучшать взаимодействие с Потребителями во всех точках контакта в качестве важного рычага прибыльного увеличения доли рынка



## Философия СЕМ должна прилагаться во всех точках контакта с Потребителями

Consumer Experience Management – Точки контакта

Веб-сайт



Работа с претензиями



Колл-центр



Сервис



Точки продаж



Доставка





# СЕМ базируется на единых принципах, определяющих все оперативные решения

## Consumer Experience Management – Принципы



**Единый подход к  
обслуживанию  
Потребителей...**

- Обеспечить единое «ощущение» Потребителей от взаимодействия с Miele во всех точках контакта везде и в любое время



**... наилучшим образом  
отражающий  
премиальное  
позиционирование...**

- Убедиться в том, что качество и способ взаимодействия целиком соответствуют ожиданиям от бренда, обещаниям бренда и персонализации бренда



**... ведущий к  
премиальному опыту  
взаимодействия**

- Обеспечить лучший в своем роде уровень сервиса, соответствующий нашему стремлению быть «наиболее желаемым брендом бытовой техники»



## Реализация стратегии СЕМ в СНГ

- Проведено исследование ожиданий потребителей в отношении уровня клиентского сервиса
- Проанализированы разрывы между текущим уровнем клиентского сервиса и ожиданиями потребителей, выработаны и реализованы мероприятия по совершенствованию сервиса
- Создана позиция СЕМ менеджера в Департаменте маркетинга
- Внедрены стандарты обслуживания во всех точках контакта
- Создан институт «Тайный покупатель»
- Оптимизирована работа с претензиями
- Внедрено Положение о лояльности
- Разработаны и внедрены процессы оценки удовлетворенности потребителей





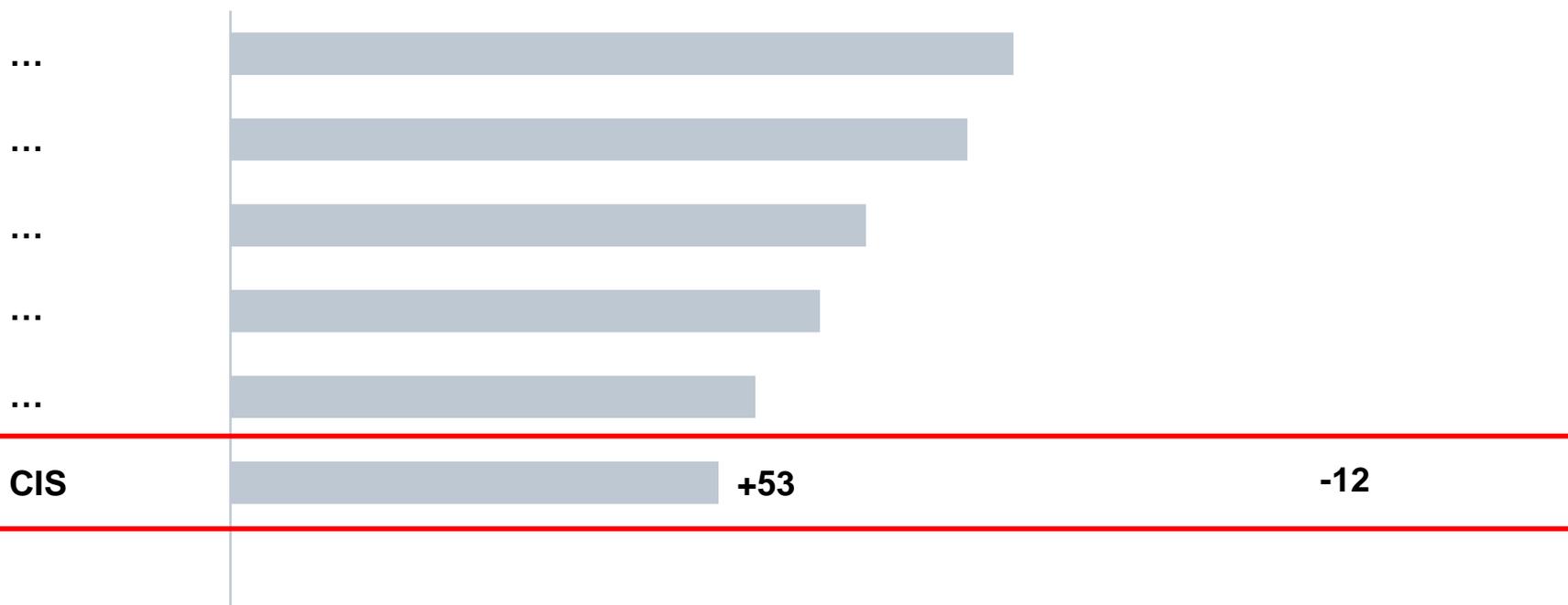
Пятый элемент:  
ЛЮДИ!!!

# Результаты исследования вовлеченности персонала в 2012 выявили зоны развития

Регион Южная, Центральная и Восточная Европа

Позитивные оценки [%от всех ответов]

В сравнении с нормой  
Hay по стране [ppts]



## Выработаны и реализованы действия по улучшению вовлеченности сотрудников

- Определены и коммуницированы сотрудникам стратегическое видение и миссия компании
- Сформулированы принципы корпоративной культуры
- Внедрена система оценки эффективности деятельности
- Определена модель корпоративных компетенций
- Проводятся регулярные общие собрания сотрудников
- Разработана и внедрена система обучения персонала
- SharePoint используется как единая платформа для коммуникации и сотрудничества
- Коучинговая культура управления персоналом
- Культура обратной связи
- Мозговой штурм как ведущий стиль дискуссии
- Разнообразные командообразующие мероприятия и многое, многое другое...



**Employee Engagement index 2014: 70 (+32%)**

**Employee Engagement index 2016: 77 (+10%)**

## Miele СНГ: Миссия

**Покупатели, партнеры, заказчики**

*«Открывать людям удивительный мир  
новых возможностей, превращая  
повседневное в искусство высоких  
достижений»*

**Сотрудники**

## Принципы корпоративной культуры

### ■ ТРЕБУЕТСЯ И ПООЩРЯЕТСЯ:

- Командная работа
- Ориентация на результат
- Ответственность за выполнение обещанного
- Профессионализм во всем, что мы делаем
- Приоритизация задач в соответствии со стратегическими приоритетами
- Принятие решений с позиций покупателя/потребителя
- Открытая и прямая коммуникация, минимальная дистанция
- Честность, доверие и уважение в межличностных отношениях
- «Проще (но не упрощая!)» + «умнее и быстрее» = «Всё лучше и лучше»
- Принятие рисков в разумном объеме

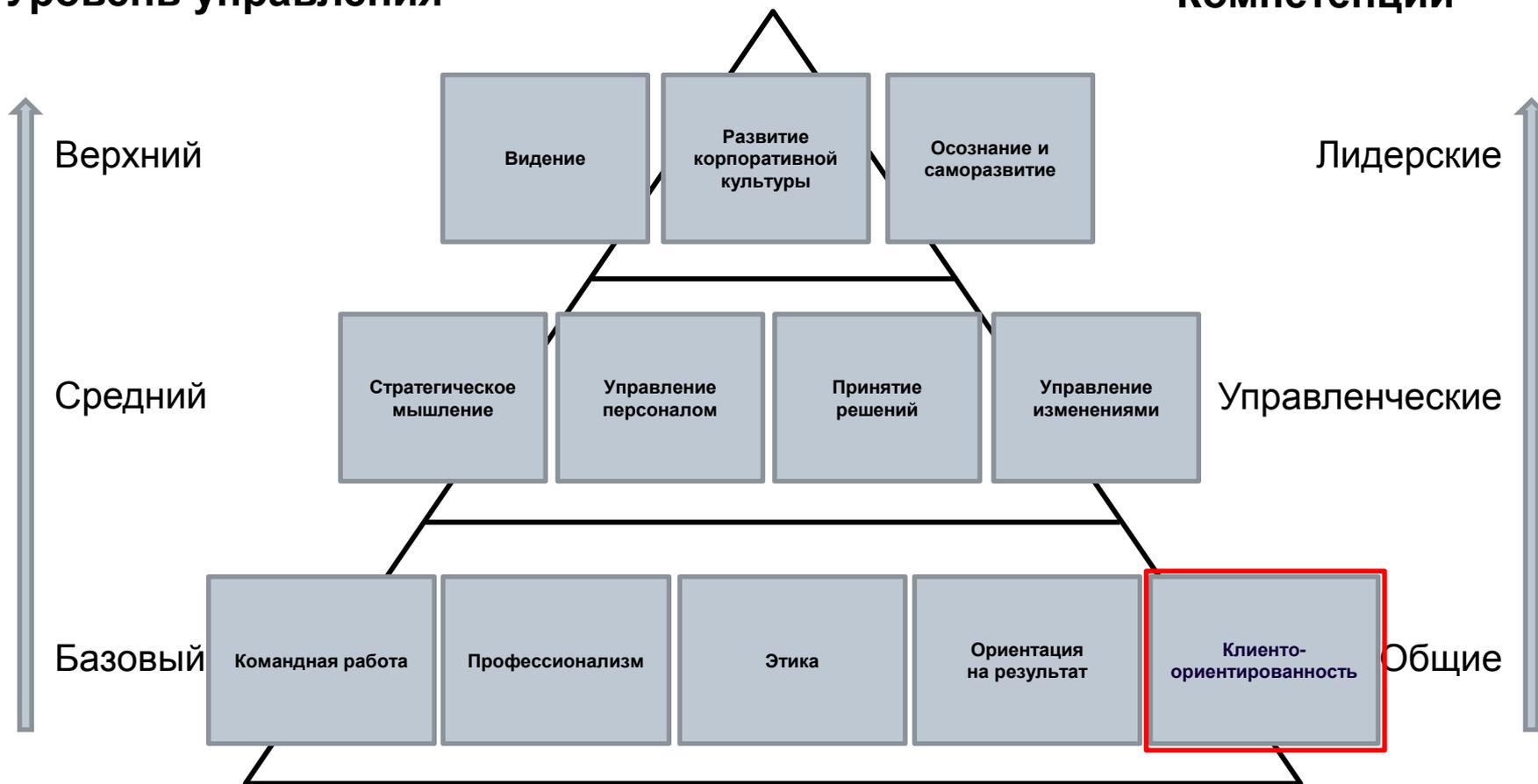
### ■ ЗАПРЕЩЕНЫ:

- Несоответствие локальному и корпоративному законодательству
- Внутренняя политика, манипулирование и «силовые игры»
- Локальная субоптимизация

# Новая модель корпоративных компетенций Миле СНГ

Уровень управления

Компетенции



## Принципы приоритизации вопросов по срочности

1. Обращения клиентов/партнеров
2. Вопросы персонала
3. Все остальные вопросы

«... компании тратят целые состояния на рекламу в попытке привлечь новых клиентов. В отличие от них, лидеры сервиса делают ставку на уполномоченный персонал, понимая, сколь действенным фактором является он для привлечения и удержания клиентов.»

*Джон Шоул, «Лояльный клиент»*

## Кейс: наделение полномочиями

- С момента старта модели продаж МСА в службе поддержки клиентов постоянно велась работа по сбору и анализу обращений клиентов
- По мере накопления статистики мы разрабатывали те или иные механизмы для решения клиентских вопросов
- При этом основной идеей является не только выработка решений для повторяющихся кейсов, но делегирование полномочий для решения таких кейсов на первый уровень взаимодействия с клиентами (специалисты клиентского центра, менеджеры группы претензий, сотрудники полевого сервиса)
- Делегирование полномочий на первый уровень – одна из важнейших ступеней, которую должна освоить действительно клиентоориентированная компания

## Кейс: наделение полномочиями

- Все наши наработки с 2011 г. легли в основу действующего Положения о лояльности (например, в случае опоздания доставки или некачественно оказанной услуги специалист регистрирует обращение, приносит извинения от лица компании, предлагает в качестве компенсации доставленных неудобств направить что-либо из бытовой химии)
- Там же закреплена возможность инженеров предоставлять скидку на работы, находясь у клиента на адресе выезда без дополнительных согласований и звонков в контактный центр
- В части менеджеров по претензиям именно наделение менеджеров полномочиями позволяет нам удерживать высокие результаты по показателям точки контакта «Работа с претензиями» (80 % решений, предложенных нами и акцептованных клиентами, укладываются в срок 3 календарных дня)

**СПАСИБО ЗА ВАШЕ ВНИМАНИЕ!**