

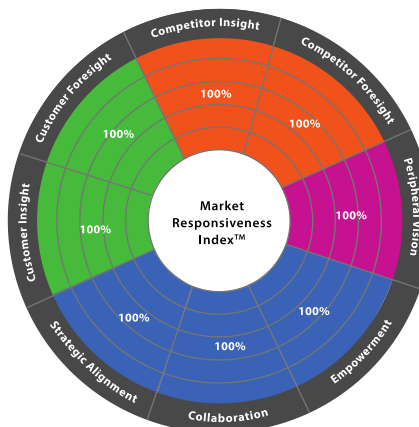


Измерение уровня клиентоориентированности корпоративной культуры



Integria Consult

эксклюзивный представитель MarketCulture Strategies Inc. в России

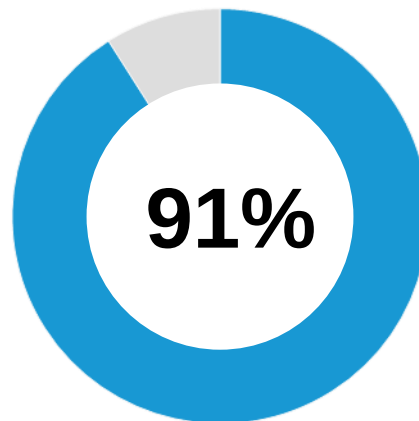




Часть 1

Зачем измерять уровень клиентоориентированности корпоративной культуры?

Это возможность быть успешнее



компаний заявляют, что они клиентоориентированы...

... и только 10% клиентов соглашаются с этим

Источник: Forrester Research 2012

СВЯЗЬ МЕЖДУ УСПЕХОМ И КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ



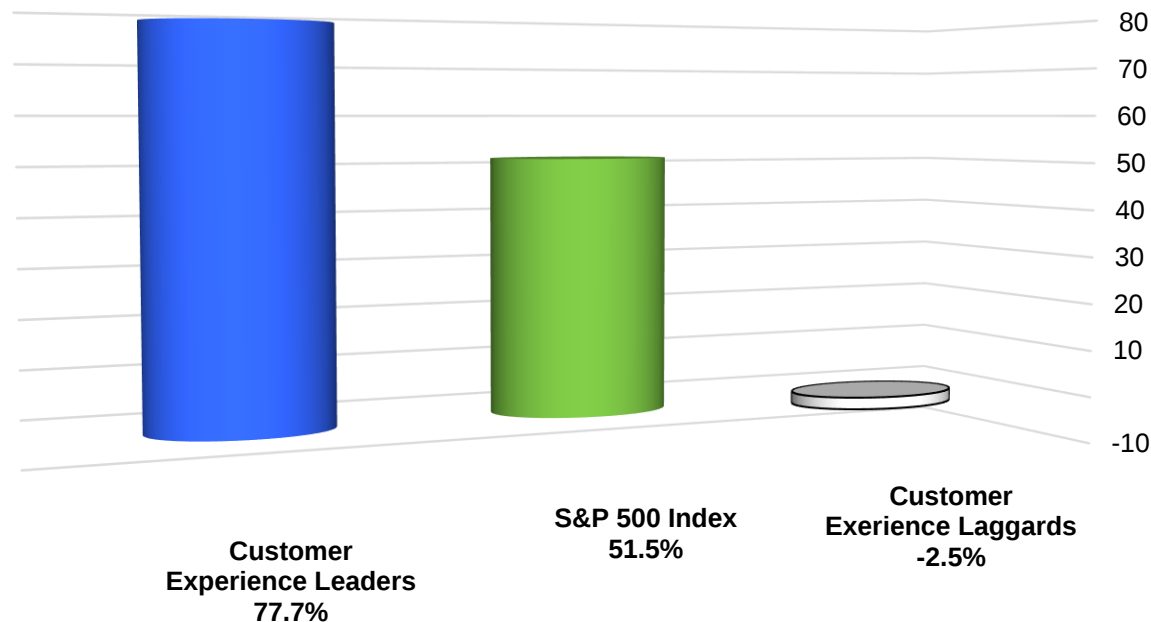
Мы ознакомились с результатами **более 100 научных работ, которые охватили 10 000 компаний** за последние 25 лет. Эти исследования доказывают, что клиентоориентированная корпоративная культура напрямую связана с финансовым успехом компаний

Положительная корреляция между культурой и более чем 35 индикаторами успеха компании, включая ROI, рост, способность удерживать клиентов, доля рынка и продажи

Позитивный потребительский опыт кардинальным образом влияет на ROI

Лидеры позитивного потребительского опыта значительно превосходят рынок

Динамика стоимости акций компаний-лидеров в области потребительского опыта по сравнению с отстающими за период 7 лет. S&P 500 (2007-2013)



Компания Watermark определяет лидеров в области потребительского опыта и отстающих как 10 первых и 10 последних компаний в исследовании компании Forrester Research, проведенном в 2007 - 2014 годах по оценке Индекса Потребительского Опыта. Сравнение основано на анализе средневзвешенной стоимости акций лидеров и отстающих по отношению к индексу S&P 500.

Влияние негативного ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ОПЫТА

- Только 1 из 26 недовольных клиентов жалуется. Остальные просто УХОДЯТ. Урок, который мы должны вынести из этих цифр - отсутствие негативной обратной связи не является признаком потребительской удовлетворенности. Самый страшный враг - это безразличие клиентов.
- 91% недовольных клиентов, которые не пожаловались в компанию, просто уходят.
- Привлечь нового клиента в компанию обходится в 6 - 7 раз дороже, чем сохранить существующего.



Источник: Эстебан Кольски, аналитик Gartner Customer Experience



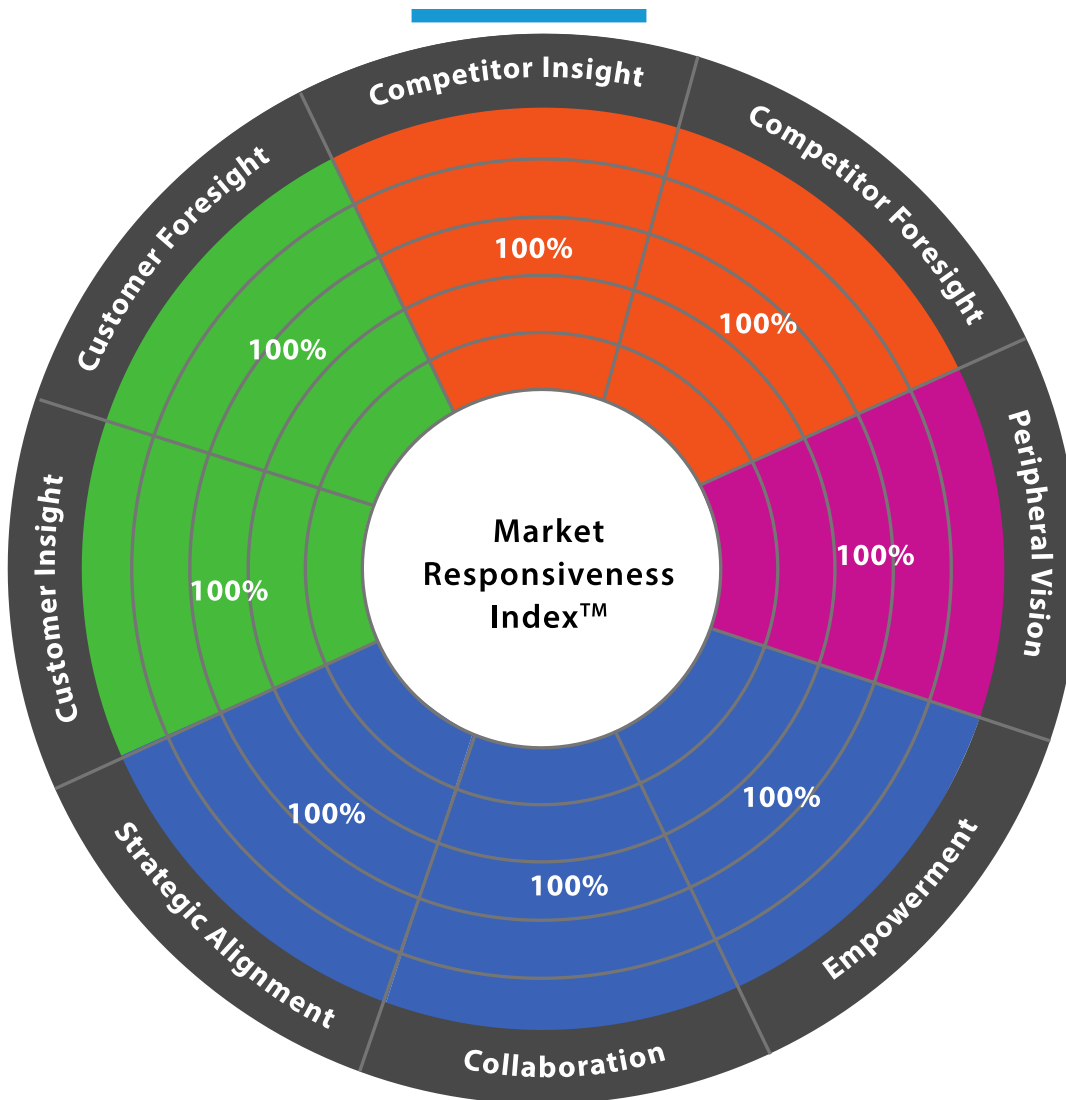
От **40** до **70%** клиентов
ОТКАЗЫВАЮТ компании в
лояльности из-за того, что
ощущают **безразличие** со
стороны компании.”

The background of the slide features a close-up, slightly blurred image of several stacked coins, likely Russian rubles, with the word 'РУБЛЬ' visible on some of them. Overlaid on this is a faint, light-colored line graph showing an upward trend, similar to a medical ECG or a data trend line. The entire image has a semi-transparent red/purple gradient overlay.

Часть 2

КАК РАБОТАЕТ MRI

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



ИНДЕКС MARKET RESPONSIVENESS INDEX “MRI™”

MRI - это индикатор поведения сотрудников компании, оценивающий, насколько они способны обеспечить клиентам позитивный Потребительский Опыт - индикатор Клиентоориентированности

Прежде, чем в компании проводится тестирование для оценки индекса MRI, у руководства компании есть возможность заинтересовать всех сотрудников компании, рассказав, почему важно, чтобы все участвовали в опросе и почему важно, чтобы голос каждого сотрудника был услышан.

Во время проведения опроса сотрудники компании чувствуют себя вовлеченными и ощущают, что руководство их слушает, благодаря тому, что в опроснике есть открытые вопросы.

После того, как опрос завершен, результаты будут представлены руководству, задачей которого является донесение этих результатов до всех сотрудников - чтобы каждый знал, что для компании важны его ответы.

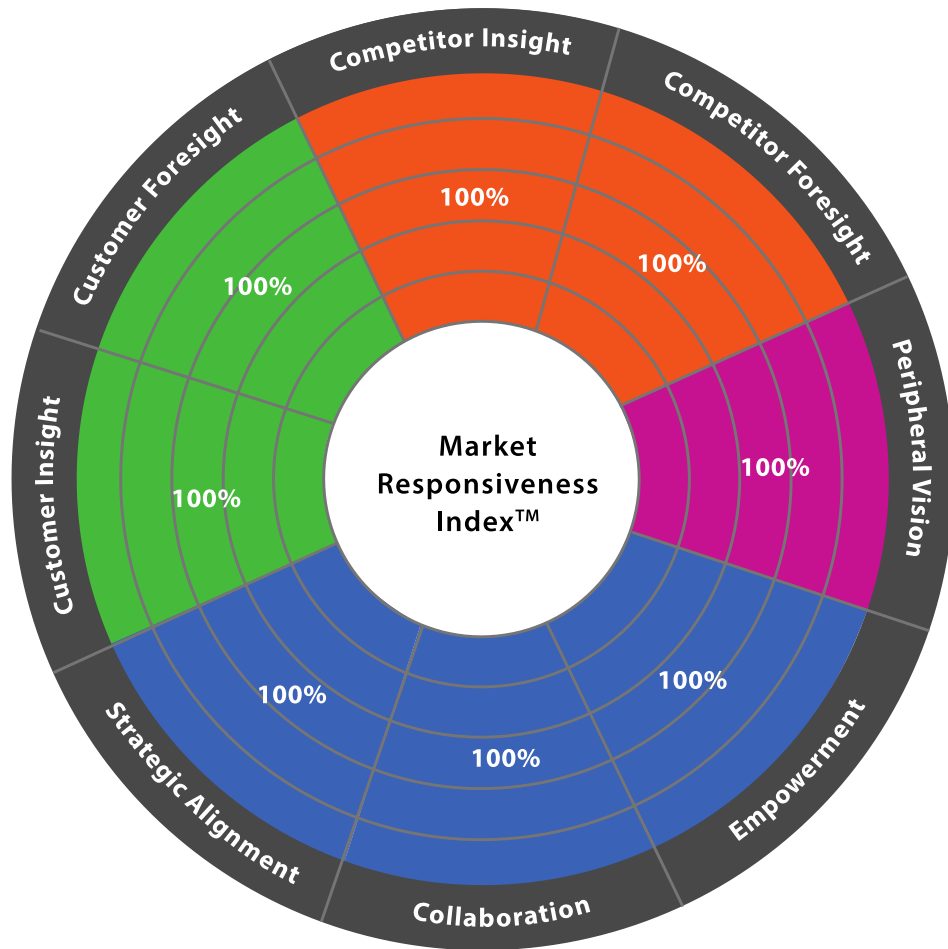
Для создания клиентоориентированной компании формируются планы действий. Управлять можно только тем, что можно измерить. Исследование MRI необходимо проводить каждые 12 месяцев.

ИНДЕКС MRI™

- Разработан в Силиконовой долине
- Простая система на основе online-опроса, которая оценивает степень клиентоориентированности Вашей компании и ее способность быть успешной на рынке (опросник из 40 вопросов)
- Измеряет уровень клиентоориентированности Вашей компании по восьми ключевым векторам успеха
- Дает руководству компании инструменты для трансформации организации и инициирует перемены, приводящие к измеримому финансовому успеху
- Протестировано и проверено более чем на 200 мировых компаниях из разных отраслей
- Индекс доказал свою эффективность в качестве индикатора степени удовлетворения клиентов, инноваций, успешности новых продуктов и экономически эффективного роста



8 ВЕКТОРОВ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ



Это векторы,
которые
**стимулируют
рост прибыли
и развитие
организаций.**

Внешние векторы MRI

Внешние драйверы

Существует ПЯТЬ внешних драйверов. Эти векторы позволяют понять, как компания взаимодействует с внешней средой (с рынком)



ПОНИМАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ

Измеряется степень, в которой сотрудники компании отслеживают, понимают существующие потребности клиентов и уровень их удовлетворенности, а также действуют в соответствии с ними.



ПОНИМАНИЕ БУДУЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ

Измеряется степень, в которой сотрудники компании предвосхищают потребности клиентов, воспринимают невысказанные потребности, анализируют будущие потребности и предпринимают действия, чтобы эти потребности удовлетворить.



ПОНИМАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

Измеряется степень, в которой сотрудники компании отслеживают, понимают действия, которые совершают конкуренты, а также действуют в соответствии с этим пониманием и включают понимание конкурентной среды в свои действия по улучшению потребительского опыта.



ПОНИМАНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КОНКУРЕНТОВ

Измеряется степень, в которой сотрудники компании предвосхищают и принимают во внимание потенциальных конкурентов в будущем, а также оценивают, как эти потенциальные конкуренты могут повлиять на потребительскую ценность продукции, которую компания будет предлагать в будущем.



ПЕРИФЕРИЙНОЕ ЗРЕНИЕ

Степень, в которой сотрудники отслеживают и понимают тенденции, происходящие во внешней среде, окружающей компанию (политической, экономической, социальной и технической), и действуют в соответствии с этим пониманием.

Внутренние векторы MRI

Внутренние драйверы

Существует ТРИ внутренних драйвера. Эти векторы позволяют понять, что происходит внутри компании



СООТВЕТСТВИЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Измеряется степень, в которой сотрудники компании понимают стратегию компании, а также действуют в соответствии с ней.



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ОТДЕЛАМИ

Измеряется степень, в которой сотрудники компании взаимодействуют между различными функциональными подразделениями с целью удовлетворения клиентов.



НАДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЯМИ

Измеряется степень, в которой сотрудники компании наделены полномочиями для принятия решений, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов.

ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ ИНДЕКСА MRI™



01 СТИМУЛ

Создает фокус и стимул для концентрации на клиента по всем подразделениям компании и может использоваться как движущая сила всего процесса изменений.

02 ИЗМЕРЕНИЯ

Создан для того, чтобы предложить точку отсчета и измерять прогресс в тех процессах, которые имеют значение для клиента и приводят к росту удовлетворения клиента, росту прибыли и важным для клиента инновациям. Он также создает основу для планов действий конкретных руководителей на местах.

03 СОБРАТЬ ИДЕИ

Возможность услышать голос сотрудников напрямую по ключевым вопросам, которые тормозят развитие организации в конкретных подразделениях и в бизнесе в целом.

04 ОСЯЗАЕМОСТЬ

Индекс делает клиентоориентированную корпоративную культуру измеримой для всех сотрудников, определяя конкретные действия, которые будут поддерживать стратегию развития компании. Благодаря методологии и процессу измерения облегчает донесение до сотрудников приоритетов компании.

ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ ИНДЕКСА MRI™



05 ВОВЛЕЧЬ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ

Дает сотрудникам возможность высказать свое мнение и напрямую поучаствовать в инициативах по увеличению уровня клиентоориентированности, создает платформу для согласования усилий, формирует ощущение, что сотрудники – ключевой элемент бизнеса и основа его успеха.

06 СОЗДАТЬ ЕДИНУЮ ПЛАТФОРМУ ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

MRI также является инструментом, позволяющим донести до сотрудников преимущества клиентоориентированного подхода. Он становится «единым языком» для всех связанных с клиентами инициатив в каждой из функциональных групп.

07 ИЗМЕРИМОСТЬ

Стимулирует клиентоориентированное поведение, которое может быть включено в KPI сотрудников и их руководителей.

08 ТОЧКА ОТСЧЕТА

Дает организации возможность увидеть свое место среди самых клиентоориентированных организаций в мире. В базу данных MRI включены такие компании, как Amazon, Apple, 3M. В существующую базу данных включены более чем 200 компаний со всего мира из B2B и B2C секторов рынка и несколько сотен функциональных подразделений и отделов.



Часть 3

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ MRI

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ИНСТРУМЕНТА MRI

Ключевые компоненты,
необходимые для того, чтобы
доказать научную
обоснованность:

НАДЕЖНОСТЬ

Индикатор точности
инструмента, его
последовательности и
воспроизводимости
результатов

ЗНАЧИМОСТЬ

Вы измеряете именно то, что
как Вам кажется Вы
измеряете? В данном случае
концепцию
"Клиентоориентированной
корпоративной культуры"



НАША ГИПОТЕЗА



Действительно ли
клиентоориентированная
корпоративная культура
связана с коммерческим
успехом компании?

И если это так, насколько
значительно она влияет на
коммерческий успех?

МЕТОДОЛОГИЯ НАШЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ



Мета-анализ исследований, проведенных за последние 25 лет, по тематике концепций ориентации на рынок и корпоративной культуры.



Исследование охватило более 10 000 компаний и более чем 200 академических трудов.



Наиболее релевантные работы включены в список в качестве справочной информации на сайте <http://www.marketculture.com/>.

107 ИССЛЕДОВАНИЙ ОБНАРУЖИЛИ СИЛЬНУЮ ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ КОРРЕЛЯЦИЮ



Более 35 бизнес-показателей

ФИНАНСЫ

- Средняя доходность продаж
- Рост доходов
- Прибыльность
- Оборачиваемость капитала
- Оборачиваемость активов
- ROI
- Рост продаж
- Объем продаж
- Стоимость акций
- Стоимость активов

КЛИЕНТЫ

- Удержание клиентов
- Удовлетворенность клиентов
- Доверие клиентов

СОТРУДНИКИ

- Эффективность работы
- Удовлетворенность сотрудников
- Лояльность к организации
- Готовность к обучению

ИННОВАЦИИ

- Инновационность компании
- Инициативы по разработке новых продуктов
- Продажи новых продуктов

МАРКЕТИНГ

- Стоимость бренда
- Доля рынка
- Репутация компании
- Власть над каналами дистрибуции
- Качество продукта

ПРОИЗВОДСТВО

- Сокращение издержек
- Сокращение себестоимости
- Качество продукта
- Качество услуги
- Партнерство с поставщиками

СОЗДАЕМ ПРОГНОЗИРУЮЩУЮ МОДЕЛЬ

Были проведены многочисленные статистические тесты, чтобы определить, какие факторы предсказывают коммерческий успех компании и в каких случаях:

- Модель причинно-следственной связи с уравнениями с явными переменными
- Двухмерный корреляционный анализ
- Многомерный регрессионный анализ
- Многофакторный дисперсионный анализ (MANOVA)

Итоговая двухмерная корреляция между MRI™ и коммерческим успехом компании находится в пределах от .27 до .51. Данные статистически значимы на уровне достоверности .001.



В итоге, корреляция между MRI™ и коммерческим успехом компании была оценена на уровне .57

РЕЗУЛЬТАТ - НАУЧНО ОБОСНОВАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Результаты исследований доказывают, что организационная культура компании, оцененная с помощью индекса MRI, напрямую связана с коммерческим успехом этой компании.

В целом, результаты исследований подтверждают психометрическую корректность индекса MRI, а также связь результатов с коммерческим успехом компании на рынке.

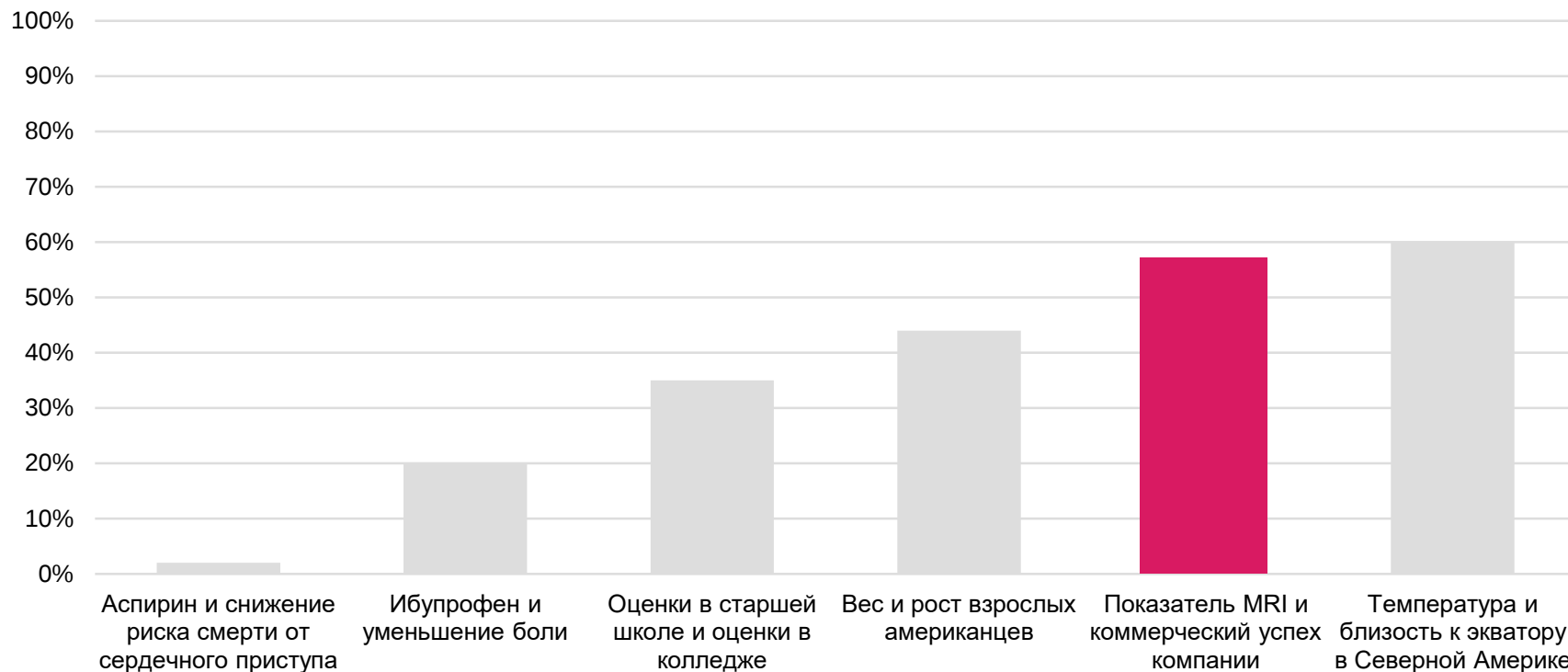


СВЯЗЬ С КОММЕРЧЕСКИМ УСПЕХОМ

	Показатели деятельности компании	Степень удовлетворенности клиентов	Инновации	Успех новых продуктов	Рост прибыли	Рост нормы прибыли	Рост продаж
	Понимание существующих потребностей клиентов	✓	✓	✓			✓
	Понимание будущих потребностей клиентов		✓				
	Понимание существующих конкурентов				✓	✓	✓
	Понимание потенциальных конкурентов		✓	✓			
	Периферическое зрение		✓				
	Наделение полномочиями	✓	✓				
	Взаимодействие между отделами	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Соответствие стратегии	✓	✓	✓	✓	✓	✓

НАСКОЛЬКО СИЛЬНА СВЯЗЬ С КОММЕРЧЕСКИМ УСПЕХОМ?

Сила корреляции





Часть 4

MRITM
В ДЕЙСТВИИ

ПРИМЕР КОМПАНИЙ, ИСПОЛЬЗУЮЩИХ MRI™

Создание и
тестирование
MRI
2006 - 2008

Компании, регулярно использующие MRI*

2010 - 2020



Telstra



vodafone™

vodafone™



Virgin

HITACHI
Inspire the Next

HITACHI
Inspire the Next

Westpac

AUSTRALIA POST

FRANKE

KONICA MINOLTA

BLACKROCK

Sydney WATER

amazon.com™

Boston Scientific
Delivering what's next.™



RS Medical



trust™
INTERNATIONAL

MONEYTECH®

MWV MEADWESTVACO

Allen
A Hill-Rom Company



مركز أبوظبي للمعرفة الاقتصادية
Abu Dhabi Center for Economic Knowledge

SNOMED CT
The global language of healthcare

И еще более
100 компаний



Accredited Partner
MARKETCULTURE

* Конфиденциальная информация - доступно к распространению только среди заинтересованных потенциальных клиентов. Не для публикации на общих основаниях.

VODAFONE - ОПРОС МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ ПО ТЕХНОЛОГИИ MRI



Задача:

- CEO компании был разочарован отсутствием роста индекса NPS и постоянным потоком сообщений от недовольных клиентов
- Компания видела прямую связь между индексом NPS и финансовыми результатами

Задача:

- В компании Vodafone отсутствовала единая клиентоориентированная структура по всем подразделениям бизнеса
- В компании не было понимания, каким образом можно внести желаемые изменения и сделать культуру более клиентоориентированной.

Решение и преимущества:

- Индекс MRI использовался для опроса 3500 лидеров в 28 подразделениях компании по всему миру
- Анализ показал, что те подразделения, которые получили высокую оценку MRI, также отличались высоким индексом NPS.
- С помощью консалтинговой группы MarketCulture компания Vodafone разработала структуру клиентоориентированной культуры, которая получила название "VODAFONE WE CARE" ("VODAFONE. НАМ НЕ ВСЕ РАВНО")
- Программа создала основные векторы работы для руководителей по решению наиболее важных задач в области клиентоориентированности.

Результат:

В настоящий момент компания применяет новую структуру, чтобы внедрять изменения в корпоративную культуру.

Они ожидают увидеть результаты по итогам очередной ежегодной оценки индексов NPS и MRI в 2017 году.

Клиентоориентированная корпоративная культура приводит к росту индекса NPS, поскольку сотрудники фокусируются на обслуживании клиентов так, как хотели были клиенты, и сокращают затраты на ту деятельность, которая не оказывает влияния на потребительский опыт общения с компанией.

ФИНАНСОВАЯ КОМПАНИЯ BLACKROCK FINANCIAL

BLACKROCK

Задача:

- Корпоративные клиенты жаловались на то, что отчеты постоянно запаздывали и отличались плохим качеством.
- В результате некоторые клиенты снижали объем средств, которые доверяли инвестировать компании BlackRock.
- Другие клиенты уходили к конкурентам.

Задача:

- Руководители внутренних подразделений компании не признавали масштаб проблемы и не предпринимали мер по ее решению.
- Сотрудники службы работы с клиентами ощущали свое бессилие и неспособность повлиять на сотрудников других отделов для того, чтобы изменить ситуацию.

Решение и преимущества:

- Индекс MRI выявил значительный разрыв в области *взаимодействия между подразделениями компании* при решении проблем клиентов, а комментарии сотрудников помогли обнаружить ключевые проблемы.
- Компания внедрила программу под названием "Погружение в клиента", созданную для того, чтобы познакомить все подразделения компании BlackRock с проблемами, с которыми сталкиваются клиенты.
- Новые идеи со стороны клиентов мотивировали команды принимать безотлагательные меры по решению проблем клиентов.

Результат:

- На 10% более эффективное удержание клиентов и увеличение инвестиций со стороны существующих клиентов за последующие 12 месяцев = несколько миллионов долларов комиссионных.**

БАНК WESTPAC: ЛИЦОМ К КЛИЕНТУ



Задача:

- Основной задачей "Отдела взысканий средств" было получение с клиентов просроченных задолженностей и взыскание имущества в счет оплаты просроченной ипотеки или ссуд.
- Традиционно роль отдела заключалась в продаже активов клиента в случае, если клиент не мог расплатиться по своим обязательствам.

Задача:

- Сотрудники считали своей главной задачей взыскать деньги с клиентов и вернуть их банку.
- Это приводило к противоречивым взаимоотношениям с клиентами, в результате % сбора денежных средств снижался.

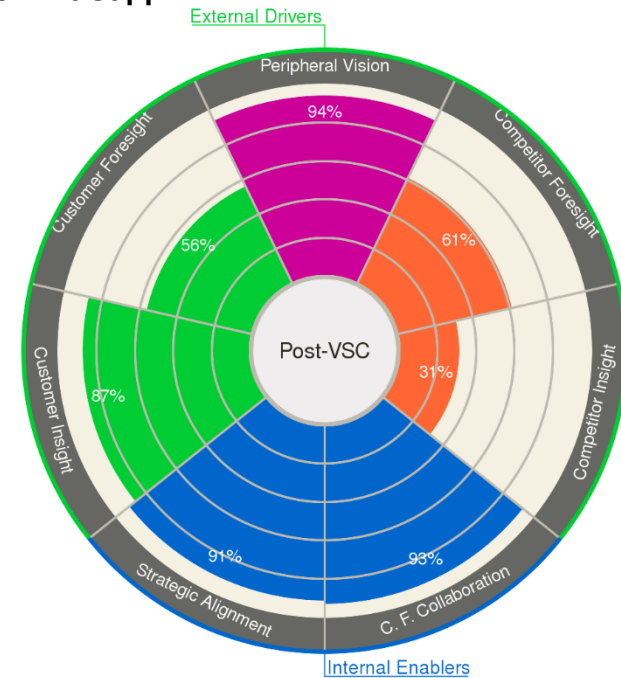
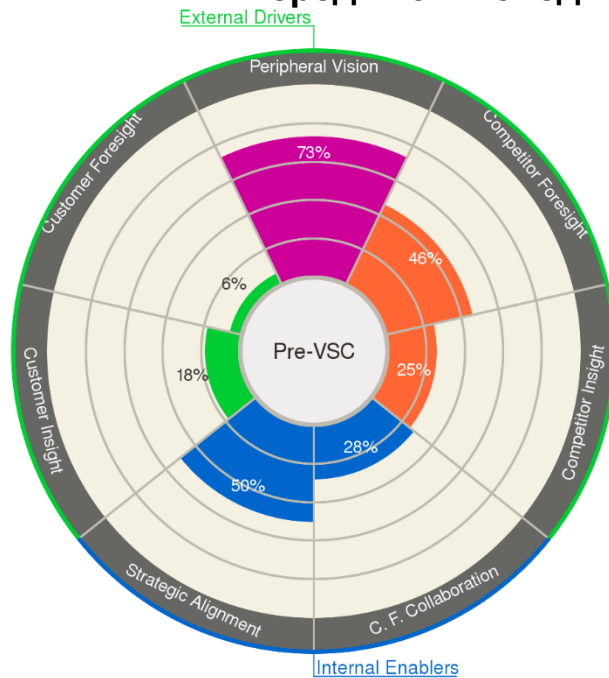
Решение и преимущества:

- Индекс MRI был использован для того, чтобы помочь компании стать ближе к клиентам и стать проактивными в решении задач клиентов.
- Была проведена стратегическая сессия с руководством компании для анализа результатов MRI и пересмотра ролей каждого отдела как подразделения, которое вносит свой вклад в удовлетворение потребностей клиентов Westpac.
- Новое видение превратило доминирующее восприятие роли сотрудников с "мы собираем деньги для банка" на "мы помогаем клиентам с платежами по ипотеке и даем клиентам советы по управлению финансами, чтобы они могли сохранить свои активы." Они стали видеть себя в качестве "Отдела по удержанию клиентов"

- Результат:** Результатом работы стало изменение внутренних бизнес-процессов банка в соответствии с потребностями клиентов. Банк создал новые услуги, которые помогают клиентам управлять своими денежными потоками.
- ИТОГ**– возврат денег по ипотеке вырос на 3%, что в финансовом выражении составляет \$500 000 за 6 месяцев

БИЗНЕС-КЕЙС: ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ КОМПАНИИ TELSTRA

Компания провела оценку индекса MRI
среди топ-менеджмента 10 месяцев назад



В течение 10 месяцев проводились изменения

- В компании был создан Совет по взаимодействию с клиентами, целью которого были обозначены: прояснение видения компании, создания дорожной карты изменений, поиск необходимых ресурсов
- Проведение серии семинаров по развитию навыков понимания клиентов
- Внедрение системы приоритетов при немедленных действиях на разных уровнях управления
- Проведена конференция по потребительскому опыту, во время которой сотрудники делились опытом, знаниями и идеями
- Данные по измерению NPS и VOC свободно доступны сотрудникам
- Постоянно действующая программа коммуникаций для топ-менеджеров и линейных менеджеров

РЕЗУЛЬТАТЫ В ПОДРАЗДЕЛЕНИИ КОМПАНИИ TELSTRA

Результаты по подразделению

- Прямое измерение прибыли и экономии издержек после 10 месяцев работы по результатам оценки MRI **оценивается в \$15 МИЛЛИОНОВ** (постоянная выгода).
- Более четкое понимание потребностей клиента, соответствие стратегическим приоритетам и более тесное взаимодействие между отделами - результат можно увидеть на графике MRI.
- Разные подразделения отреагировали на изменения в области клиентоориентированности по-разному.

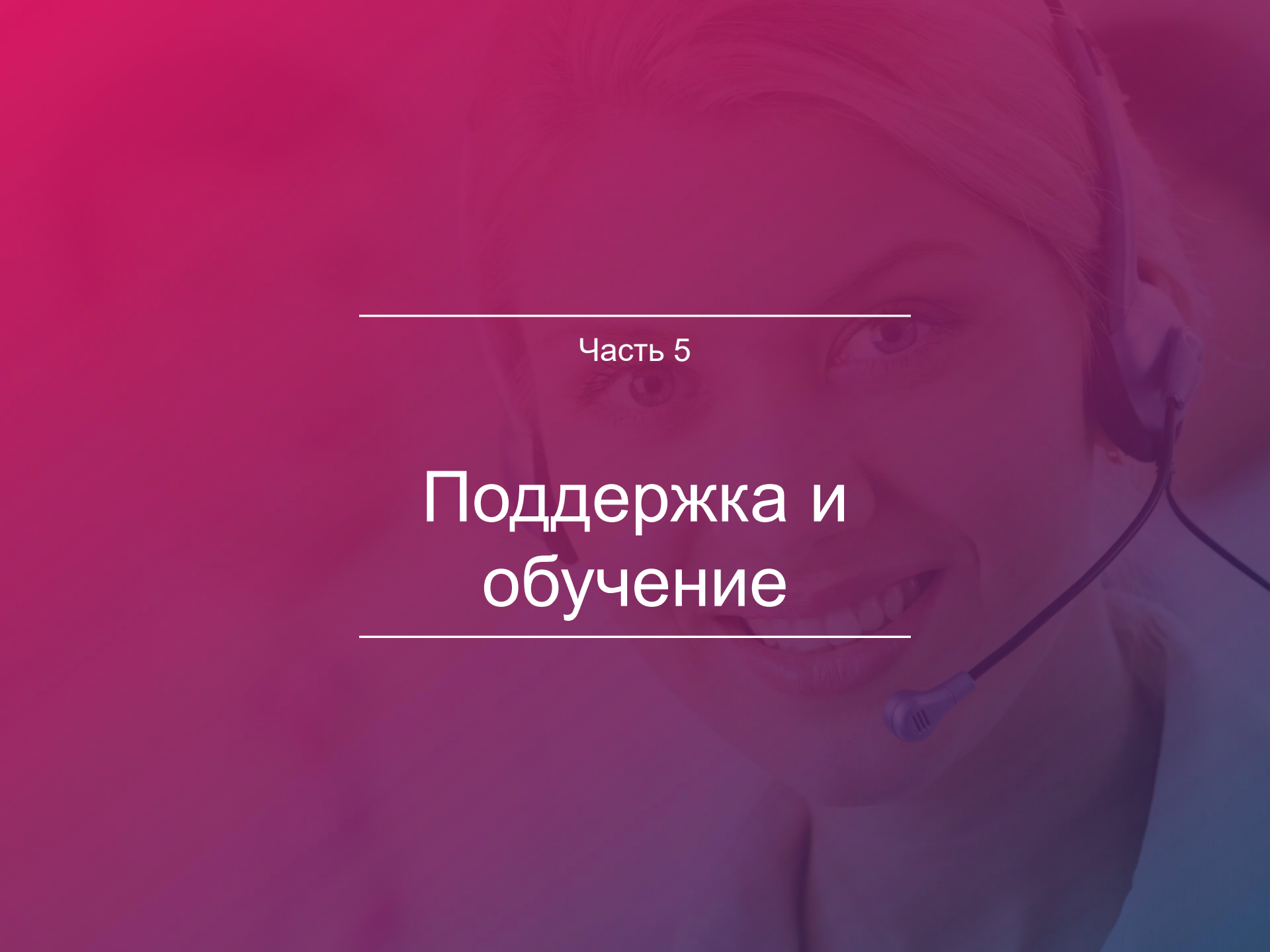
ПРИМЕР БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ОТДЕЛАМИ В КОМПАНИИ TELSTRA

MRI отразил зоны роста в следующих областях **понимание нужд клиента, полномочия, взаимодействие между отделами:**

Ключевой "момент истины" для компании Telstra - когда клиент переезжает или меняет расположение офиса. Для того, чтобы обеспечить качественный потребительский опыт, несколько различных отделов должны были получить больше полномочий, выработать культуру взаимодействия в интересах клиента и делать то, что важно для клиента.

- В начале индекс NPS был -60.**
- Трансформация корпоративной культуры заняла 3 года.**
- NPS увеличился до нуля (0) = меньше потерянных клиентов + более высокие прибыли.**

Результаты: Положительный финансовый эффект в размере нескольких сотен миллионов долларов.



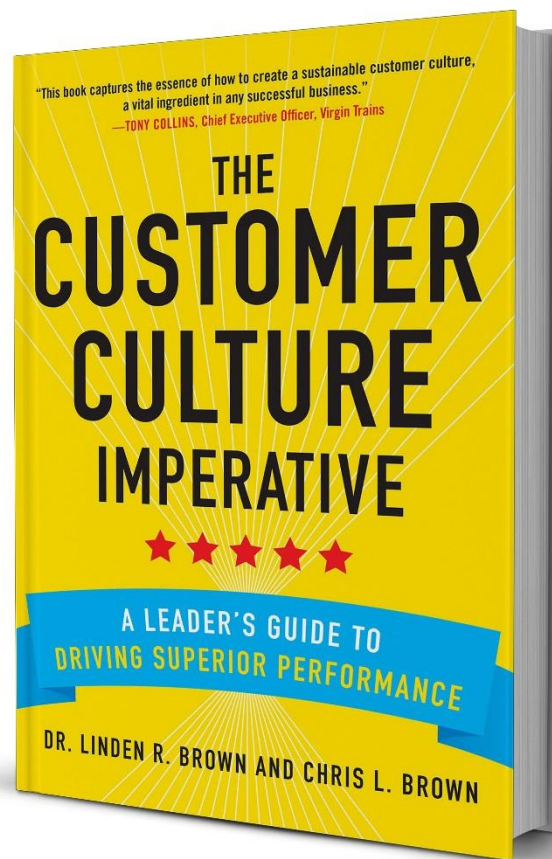
Часть 5

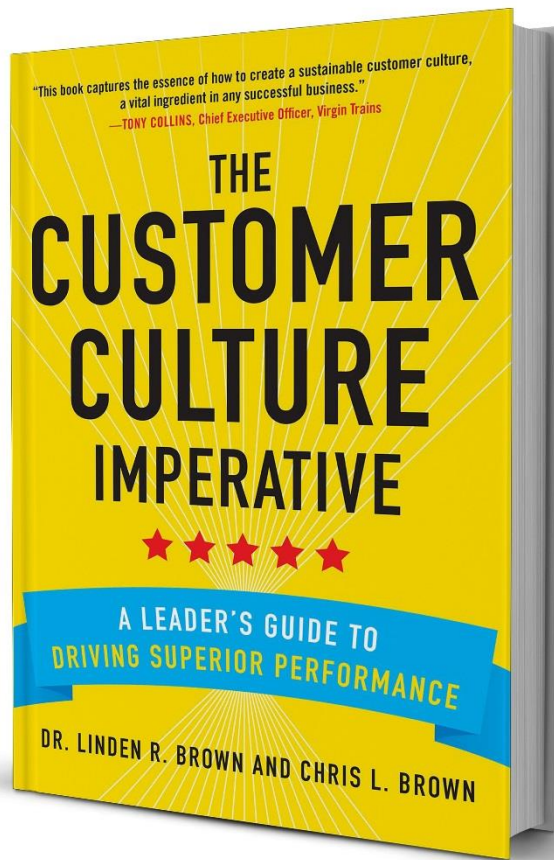
Поддержка и обучение

ПОДДЕРЖИВАЕМ ПАРТНЕРОВ, ОБУЧАЕМ КЛИЕНТОВ



MarketCulture
Best Culture Assessment Consultants 2015
& Best Staff Survey Tool: MRI™





Спасибо!

www.marketculture.com/the-customer-culture-imperative.html