

**Hoff!**



**Hoff!**



**Hoff!**



**Hoff!**

# Управление Клиентским Опытом



**Hoff!**



**Hoff!**



**Hoff!**



**Hoff!**

## 49 магазина по всей России:

- **31** гипермаркетов Hoff
- **14** Hoff Home
- **2** Hoff Mini
- **1** Smart
- Интернет магазин

Общая площадь сети более 300

## Оборот в 2018 г. – **35,5 млрд. руб.**,

- **5,6 млрд. руб.** в онлайн
- **5.000** сотрудников
- **15 млн.** посетителей магазинов в год
- **60 млн.** посетителей сайта Hoff.ru в год



**#28** в рейтинге ТОП-100 крупнейших интернет-магазинов России (DataInsight)

**#428** в рейтинге 500 крупнейших компаний России (РБК)

**Цель:** «Стать самой ценной компанией в глазах Клиента на рынке мебели и ТДД»

### **Задачи:**

- Трансформация компании в сторону Клиентоцентричности.
- Изучение и улучшение Клиентского опыта.
- Лидерство по NPS в индустрии Мебели и Товаров для дома.
- Использование специализированной платформы многоканальных коммуникаций с возможностью детализации данных до Клиента и отслеживания их в динамике.
- Создание омниканального сервиса.
- Экономическая статистика.



В рамках проекта **Управление Клиентским Опытom**:

- 1. Детализируем путь клиента** (Customer Journey Map) до всех возможных точек контакта и точно знаем, в чем и когда нуждается наша аудитория.
- 2. Оцениваем эффективность прохождения каждой точки:** от эффективности коммуникации с нашей аудиторией в процессе поиска информации до постпродажного обслуживания.
- 3. Улучшаем наши практики взаимодействия с клиентом,** благодаря непрерывной обратной связи (индекс удовлетворенности (CSI), готовность рекомендовать (NPS) в каждой точке контакта) для предвосхищения ожиданий покупателей.

*Именно такой подход позволяет нам работать на опережение, усиливать наши преимущества, устранять проблемные зоны, видеть тренды, корректировать нашу стратегию клиентоцентричности. А также, устанавливать KPI на уровне директоров/руководителей бизнес-подразделений.*



# Customer Journey Map\_ Hoff



«Простота, радость, удовольствие, уверенность - вот то, что мне не хватает на этом пути»

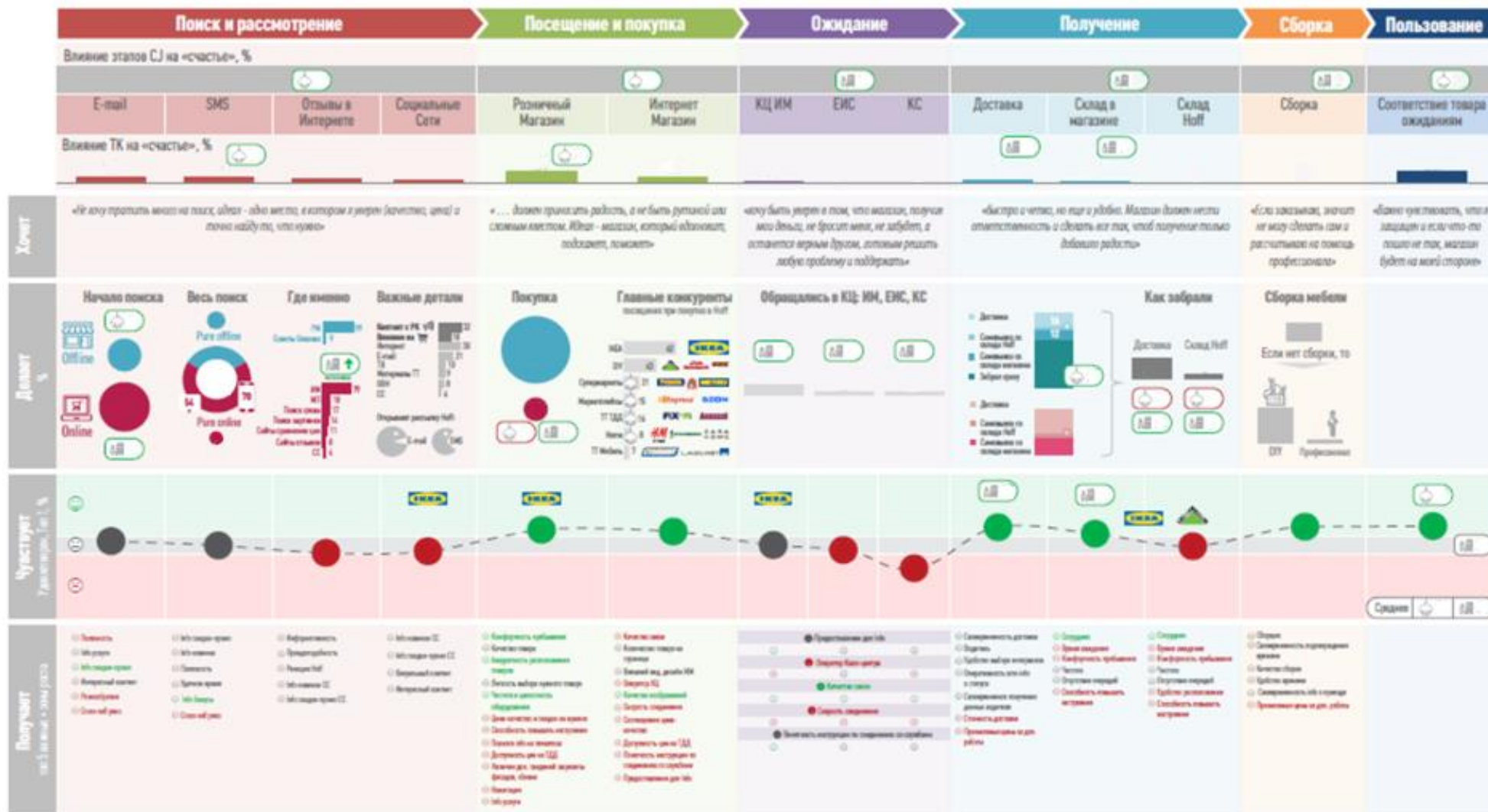
1.2 месяца - средняя продолжительность CJ, 44% покупателей за неделю

Привлечение

1.2 месяца / 40

1.1 месяца / 49

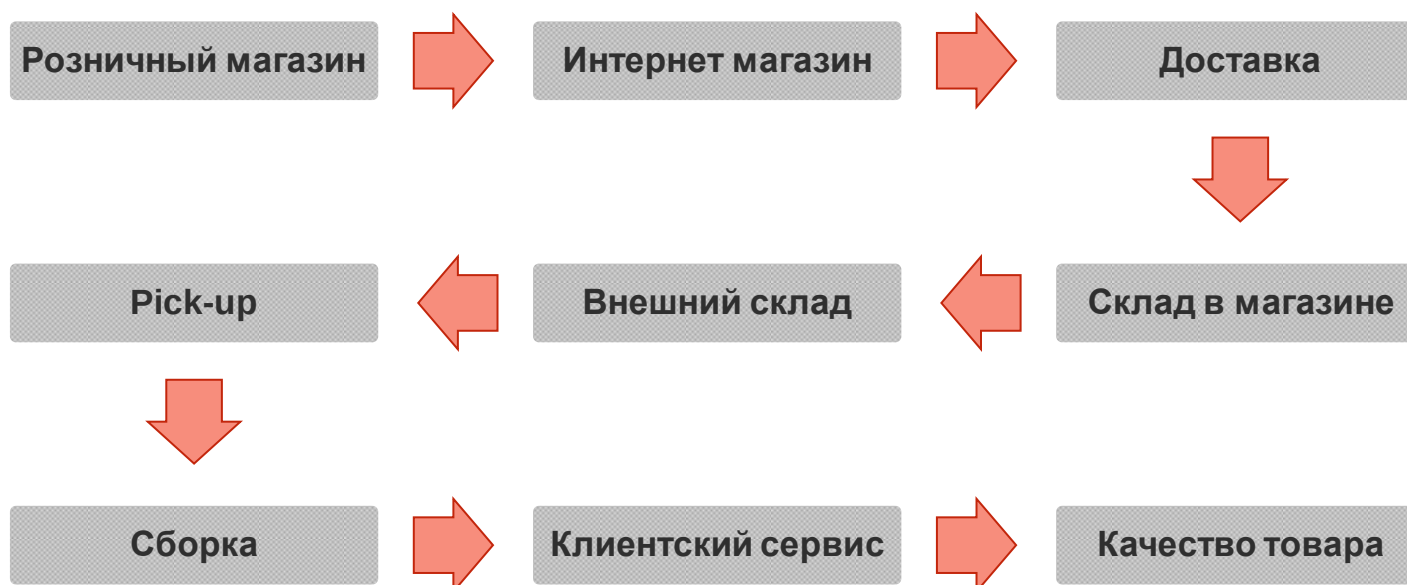
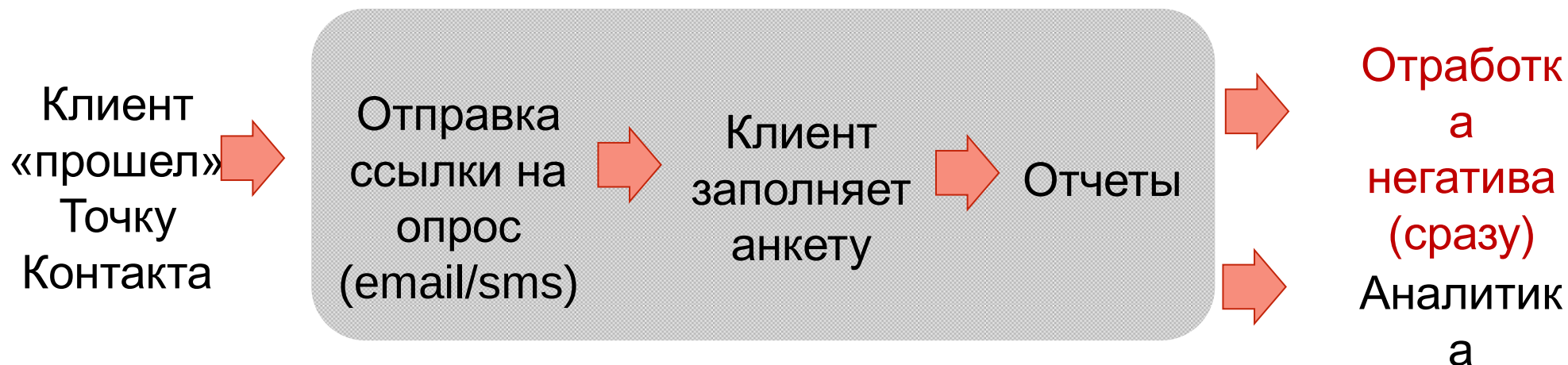
Удержание



## Как это работает?



Ежедневно и непрерывно замеряется 9 точек контакта!



1. **Продажа в розничной сети** (детализация до региона, торговой точки, отдела, продавца, кассира, номер чека)
2. **Интернет-магазин** (детализация до региона, оператора консультанта, номер чека)
3. **Доставка** (детализация до региона, подрядчика, номера маршрута, экспедитора, номер чека)
4. **Сборка** (детализация до региона, подрядчика, номера заявки))
5. **Пикап из магазина** (детализация до региона, магазина, сборщика, номер чека)
6. **Самовывоз мебели из магазина** (детализация до региона, магазина, кладовщика, номер чека)
7. **Самовывоз мебель со склада** (детализация до региона, склада, кладовщика, номер чека)
8. **Решение по обращениям** (детализация до региона, магазина, оператора клиентской службы, номер чека)
9. **Качество товара** (детализация до товара, поставщика, покупателя, кассира номер чека)

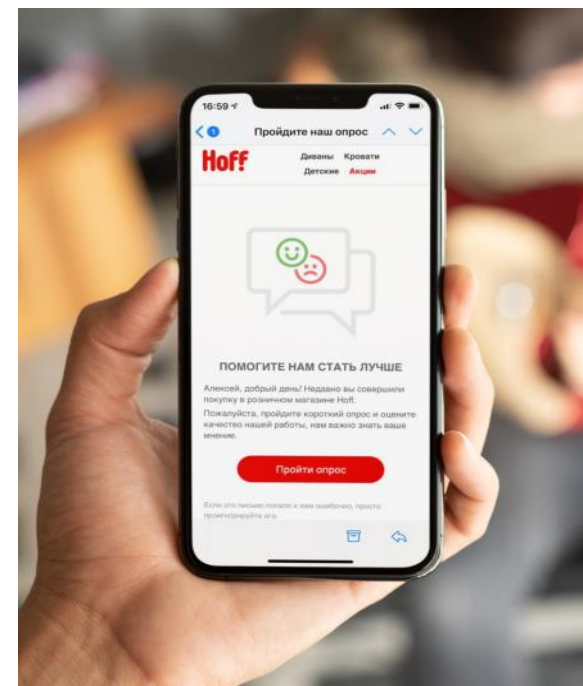
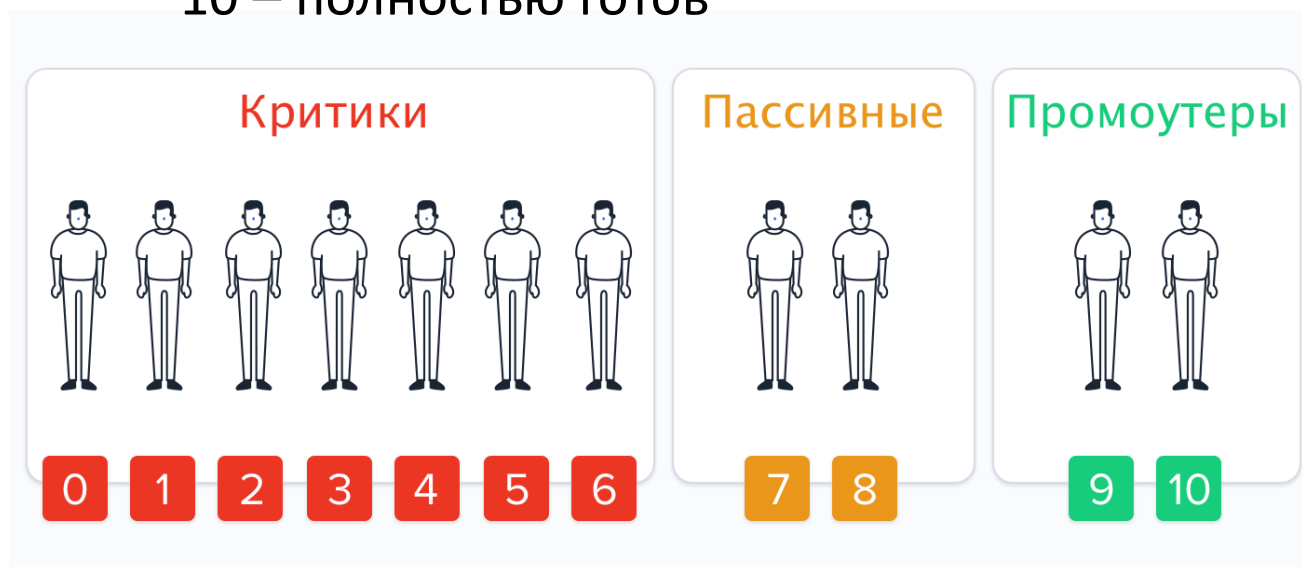
## 1. Задаём вопрос клиентам после прохождения точки контакта:

Оцените по шкале от 0 до 10 утверждение:

«Я готов рекомендовать Hoff друзьям и знакомым»,

где: 0 – совершенно не готов

10 – полностью готов



$$NPS = \% \text{промоутеров} - \% \text{критиков}$$



## 2. Задаём вопросы клиентам после прохождения точки контакта:

### Качество обслуживания при покупке в магазине Hoff

1. Учитывая ваш последний опыт покупки, оцените, пожалуйста, по 10-бальной шкале, насколько вы готовы или не готовы рекомендовать магазин Hoff своим друзьям, коллегам и родным, где 1 – точно не будете рекомендовать, 10 – вы обязательно порекомендуете.\*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Почему вы поставили именно эту оценку? Ответьте, пожалуйста, как можно подробнее

2. Скажите, пожалуйста, перед покупкой в магазине вы посещали интернет-магазин Hoff?\*

- ☐ Да  
☐ Нет

2.1 Какое из следующих утверждений о посещении интернет-магазина Hoff на тот момент вам больше подходит?\*

- ☐ Не посещал(а) интернет-магазин  
☐ Я выбрал(а) конкретные товары в интернет-магазине и именно их купил(а) в розничном магазине Hoff  
☐ Часть выбранных товаров в интернет-магазине Hoff я приобрел(а) в розничном магазине Hoff, часть – заменил(а) на другой товар непосредственно в розничном магазине Hoff  
☐ Я купил(а) в розничном магазине Hoff абсолютно другие товары, отличные от тех, что выбирал(а) в интернет-магазине  
☐ Я смотрел(а) информацию, не касающуюся товаров (услуги, адреса магазинов, бонусная программа и др)

- 1) выделяем критерии оценки точки контакта
- 2) определяем значимость (веса) критериев
- 3) клиенты оценивают каждый критерий от 1 до 5
- 4) Рассчитываем индекс CSI

$$CSI = \sum_{\text{по критериям оценки}} \text{вес критерия} * \text{средняя оценка}$$

### Почему 2 показателя?

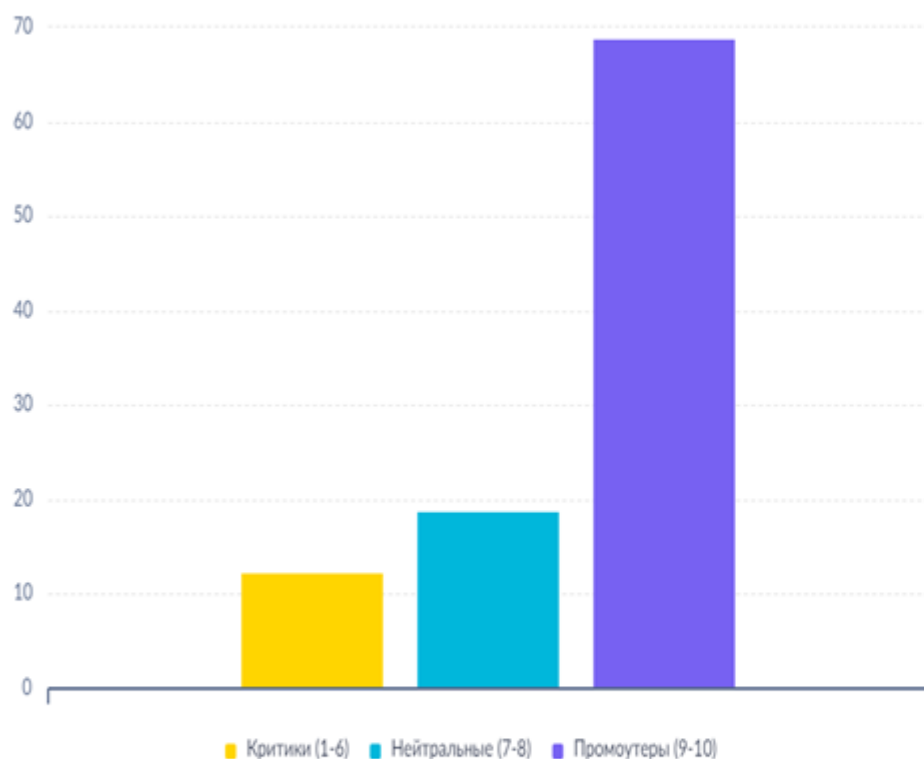
Лояльность и удовлетворенность покупателя не всегда прямо пропорционально взаимосвязаны. Бывают ситуации, когда удовлетворенный клиент не будет лояльным в рамках методологии NPS.

# Дашборды в режиме реального времени по каждой ТК



## Качество обслуживания

### 1. Оценка NPS, % с 01.08.2019



### Собрано ответов по месяцам

| АПРЕЛЬ | МАЙ   | ИЮНЬ  | ИЮЛЬ  | АВГУСТ |
|--------|-------|-------|-------|--------|
| 4 472  | 4 734 | 4 240 | 4 456 | 4 096  |

### CSI\_Розница

| АПРЕЛЬ | МАЙ    | ИЮНЬ   | ИЮЛЬ   | АВГУСТ |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 88.63% | 88.57% | 88.47% | 88.91% | 88.66% |

### NPS

| АПРЕЛЬ | МАЙ    | ИЮНЬ   | ИЮЛЬ   | АВГУСТ |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 57.30% | 58.49% | 56.96% | 58.40% | 56.55% |

### CSI\_Розница\_по магазинам\_(выделены цветом TOP10)

| SURVEY_STORE_ID | МАЙ    | ИЮНЬ   | ИЮЛЬ   | АВГУСТ |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|
| 501             | 87.64% | 87.62% | 87.58% | 85.24% |

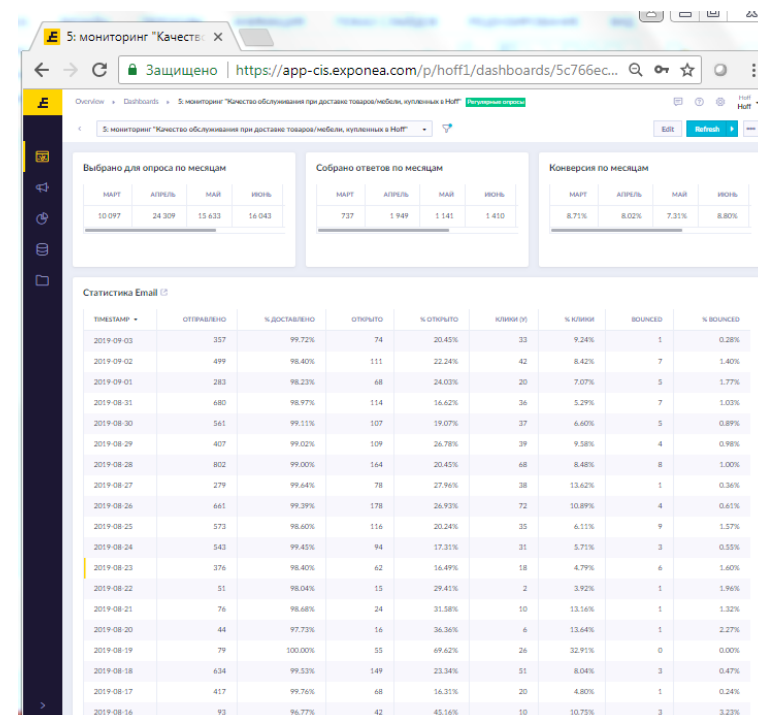
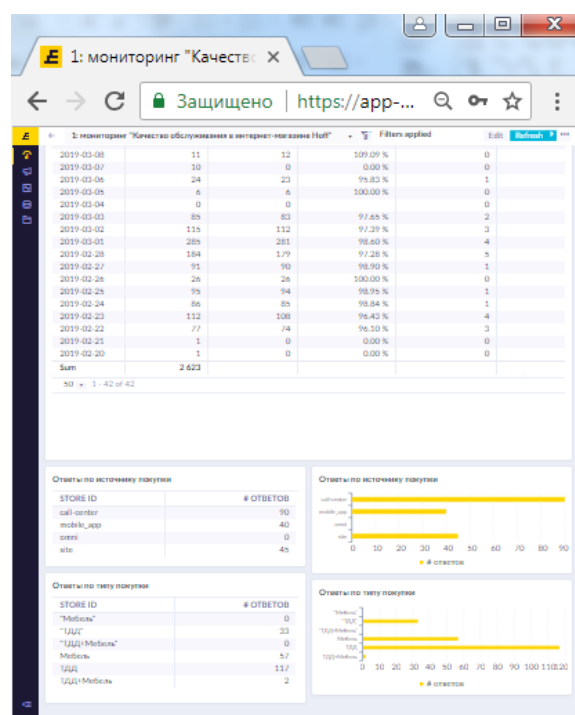
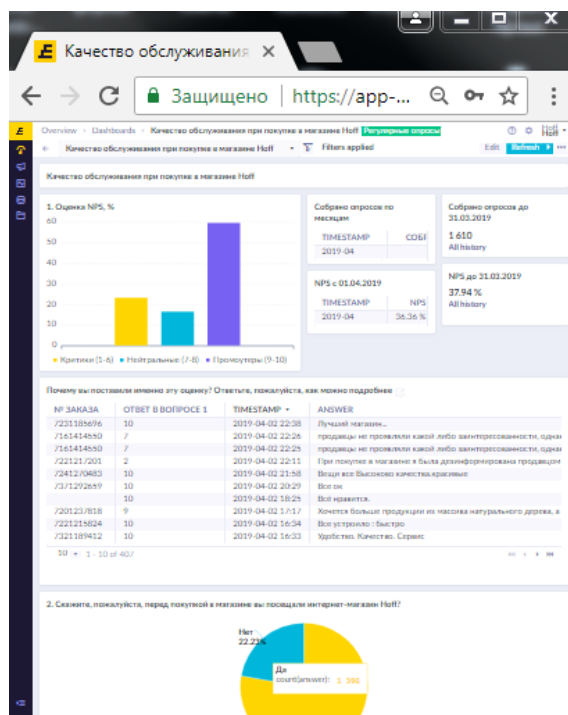
### Собрано ответов по магазинам

| SURVEY_STORE_ID | МАЙ | ИЮНЬ | ИЮЛЬ | АВГУСТ |
|-----------------|-----|------|------|--------|
| 501             | 107 | 83   | 76   | 71     |

### NPS\_розница по магазинам

| SURVEY_STORE_ID | МАЙ    | ИЮНЬ   | ИЮЛЬ   | АВГУСТ |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|
| 501             | 56.03% | 67.82% | 62.96% | 60.56% |

# Дашборды NPS / CSI



- 1) мониторинги отправки и сбора ответов – **поднять, если не работает**
- 2) низкие оценки и комментарии клиентов – **перезвонить, если у клиента проблема**
- 3) аналитика:
  - a) NPS и CSI в детализации
    - a) по магазинам
    - b) по операторам
    - c) по исполнителям ...
  - b) динамика NPS и CSI
  - c) комментарии клиентов – **для нахождения инсайтов**
  - d) ежемесячный отчёт – **для приоритетов проектов/ задач**

1. Вовлеченность ТОП-менеджмента
2. Ежемесячные статусы инсайты + TO DO
3. Ежеквартальные статусы изменений

| #   | TO DO                                                                                                                                                                                                                                                | Решение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Сроки  | Ответственное<br>БП | ОС           |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------|--------------|
| 48. | Склад Hoff: работать над комфортностью пребывания на складе                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |        | ДПЛ                 | Сальников А. |
| 48. | 1)Увеличить скорость выдачи товара (по возможности, если мы заранее знаем, что Клиент придет - выдавать сразу товар, а не ждать, пока перерыв на складе пройдет и тд).                                                                               | На площадках с собственным оперированием скорость выдачи товара покупателям 15-20 минут. На складах под управлением сторонних провайдеров выдача занимает до 1 часа в связи с действующим процессом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        | ДПЛ                 | Сальников А. |
| 48. | 2)Осуществлять проверку товара/вскрывать коробки на складе                                                                                                                                                                                           | На утренних инструктажах будет доведено до операционного персонала о необходимости обязательно предлагать проверку товара со вскрытием.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |        | ДПЛ                 | Сальников А. |
| 48. | 3)Улучшить навигацию на территории склада (добавить подробную информацию и на сайте, и в магазины и на самом складе)                                                                                                                                 | Добавлены дополнительные указатели и вывески, будет дополнена информация на сайте. Необходимо проинструктировать сотрудников в магазине на предмет деталей проезда на склад самовывоза.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |        | ДПЛ                 | Сальников А. |
| 48. | 4)Облегчить пропускную систему: без заказа пропуска                                                                                                                                                                                                  | Будут проведены оптимизационные мероприятия на складах со сложным процессом выдачи пропусков                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        | ДПЛ                 | Сальников А. |
| 48. | 5)Добавить возможность оплаты на складе/ разработать альтернативные методы, без надобности при заказе в ИМ заезжать в магазин                                                                                                                        | Необходимо решение на уровне руководства, для организации касс на ВС необходимы инвестиции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        | ДПЛ                 | Сальников А. |
| 48. | 6)Улучшить работу сотрудников на складе (внешний вид, готовность помогать и доброжелательность)                                                                                                                                                      | Проработаем индивидуальные запросы и предпримем действия для увеличения показателя.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        | ДПЛ                 | Сальников А. |
| 48. | 7)Осуществлять помощь в погрузке                                                                                                                                                                                                                     | На ВС оказывается помощь в погрузке, но только в случае запроса от Покупателя и с обязательным предупреждением, что ответственность за сохранность товара и ТС несёт сам Покупатель. Очень сложно потом разбираться с претензиями по повреждённой обшивке салона и т.д.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |        | ДПЛ                 | Сальников А. |
| 49. | Склад в розничном магазине: 1)Ускорить и упростить процесс выдачи товара (до 15мин) на складе в магазине. По возможности, пока Клиент идет из магазина на склад - уже подготовить товар для выдачи, не заставляя Клиента ходить: склад-магазин-склад | Впервые удалось системно замерить время выдачи товара с момента печати отборочной накладной. Пилот в Воронеже. Среднее время 11 мин 15 сек. Руководители проводят анализ долгих выдач в разрезе сотрудника, этажа хранения, времени суток, дней недели. Перераспределили места хранения ТДД и мебели по этажам. (Пример Воронеж сократили среднее время выдачи до 7,5 мин. Жулебино. Удалось поднять оценку по показателю скорость выдачи товара с 2.86 в марте до 4.54 – текущий показатель). Опыт пытаемся перенести на другие БЮ с низким показателем. | июн.19 | ДРП                 | Сумин Д.     |
| 49. | 3)Создание комфортных и удобных условий на сервисе по выдаче товара (подъезд к складу, тележки, есть где присесть/попить, наличие упаковочного материала на складе (бумага, скотч, и тд))                                                            | Заканчиваются работы 1 очереди (711,712,715,723) по строительству зон самовывоза в едином формате. Установлены кулеры, созданы комфортные условия ожидания выдачи.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | июл.19 | ДРП                 | Сумин Д.     |
| 49. | 4)Осуществлять проверку/ предлагать вскрывать товар на складе                                                                                                                                                                                        | 1. Ввели обязательные 5ти минутки на утреннем собрании с персоналом склада по анализу действия сотрудников по «плохим» выдачам.<br>2. Отдельно руководители отрабатывают «плохие» отзывы по видео фиксации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | июн.19 | ДРП                 | Сумин Д.     |
| 49. | 5)Осуществлять помощь Клиентам в погрузке                                                                                                                                                                                                            | Помощь в погрузке обязательна по требованию покупателя, если нет объективных причин для отказа (габариты не соответствуют авто).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | июн.19 | ДРП                 | Сумин Д.     |

### Точка роста

- Медленная выдача товара
- Не клиентоориентированный персонал склада
- Претензии к внешнему виду товара



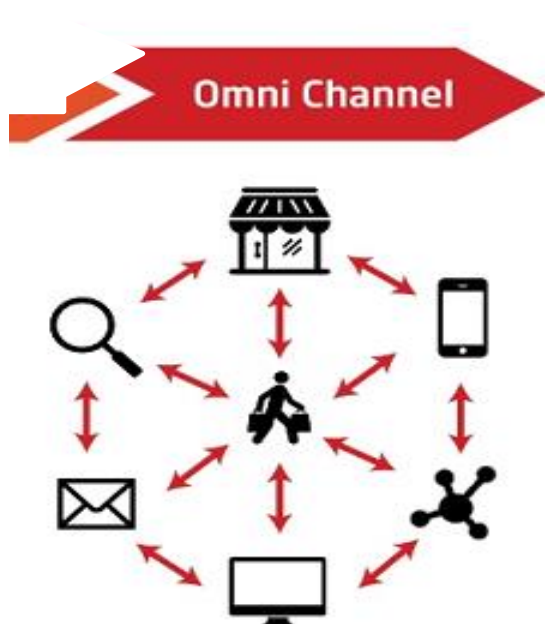
### Реализовано

- ✓ Ускорено проведение окончательного платежа и сокращено время для печати отборочной накладной. Изменен вид отборочной накладной.
- ✓ Перенесено рабочее место СПТ на линию касс для более ранней печати отборочной накладной
- ✓ Обновлено правила поведения сотрудников склада и СПТ при выдаче товара
- ✓ Внедрено обязательно к осмотру на складе:
  - товара со стеклянными элементами
  - товар с нарушенной упаковкой
  - по просьбе покупателя
- ✓ В аудит (проверку) склада введен показатель проверки подписи покупателя в отборочной накладной
- ✓ Внесены изменения в интерьер зон выдачи товара (разработан единый дизайн зон выдачи носящий удобный, комфортный, информативных характер).



### Имея Омниканальную сеть, создать Омниканальный сервис

Клиент сможет начать решать вопрос в любой точке контакта и любым выбранным способом



«Стать самой ценной компанией в глазах Клиента на рынке мебели и ТДД»

**Нина Белова**

Руководитель Департамента Клиентского  
сервиса компании Hoff

Тел. моб: +7 (903) 291-11-88

E-mail: [nina.belova@hoff.ru](mailto:nina.belova@hoff.ru)

[www.hoff.ru](http://www.hoff.ru)

