

InVision

Una mirada al interior.
Una mirada al futuro.



Servicio y
Satisfacción



Hace 37 años comencé mi carrera en Leggett & Platt como representante de Servicio al cliente en la Sucursal Uno en Carthage, Missouri. En aquel momento, mi trabajo consistía en tomar los pedidos de los clientes (mediante una línea fija, ni siquiera por fax; lo sé, esto delata mi edad), programar envíos, trabajar con los empleados de la planta para garantizar que los productos estuvieran listos para cargar los camiones y arreglar lo que se rompía.

Leggett & Platt ya tenía una reputación excelente por ser recurso de referencia y primera opción en la industria de artículos para cama y lo último que quería era decepcionar a un cliente o dañar nuestra reputación. Sin embargo, inevitablemente hubo veces en las que las cosas fallaron y mi trabajo era encontrar soluciones, ¡rápido!

A principios de los años 80, mientras trabajaba recibí una llamada de un empleado de U-Haul que quería comprar algunas camas plegables. Hacíamos ese tipo de camas en Winchester, Kentucky en aquel momento, entonces me comuniqué con el equipo de Servicio al cliente liderado por Paul Hauser. Paul se encargó de esto y concretamos un pedido enorme de varios miles de camas plegables, pero con una condición: teníamos que pintarlas del color naranja de U-Haul.

Eso fue lo que hicimos. Nunca me olvidaré de la gran perseverancia de Paul por este pedido y cómo hizo todo lo que pudo para garantizar la satisfacción del cliente. De acuerdo con Eloise Nash (una vicepresidenta en ventas nacionales de Leggett en aquel momento), por un pedido de esa magnitud, ¡las hubiéramos pintado con lunares de color púrpura si eso era lo que quería el cliente!

Gente, todo se trata del cliente. Ellos son los que compran nuestros productos y el negocio que respaldamos. También son nuestros colegas, los que preparan café en la sala de descanso o los que trabajan junto a nosotros en la línea de ensamblaje. Los clientes son el motivo por lo que trabajamos a diario. Ellos son la razón por la que nos ganamos la vida y el sustento para nuestras familias.

Interactuamos constantemente con nuestros clientes a cada hora de cada día, ya sea en el trabajo o en el hogar. Cuando las cosas no salen bien, tenemos una gran oportunidad: no solo solucionar el problema, sino también crear un vínculo más fuerte a largo plazo. Esto ya sucedió muchas veces. Intenten no decepcionar a sus clientes, pero si lo hacen, ¡solúcenlo rápido!



Perry Davis, Presidente de
Presidente de Productos residenciales e industriales

Soluciones con Impacto: Conozca Al Equipo de Servicios Creativos

Al cruzar el estacionamiento de nuestra sede central, encontrará un grupo de 35 mentes creativas que planifican, crean contenido y proporcionan soluciones a diario para nuestros clientes. Esto es Servicios creativos, el equipo de marketing interno de Leggett.

El equipo de Servicios creativos completa destacadamente 1,400 proyectos por año: ofrecen asistencia en el campo del diseño, sitios web, escritura, fotografía, videografía, impresión y en exposiciones.

Cumplimiento de la demanda

Servicios creativos recorrió un largo camino desde sus humildes comienzos en 1966, cuando era un comercio de un solo hombre dedicado a proporcionar un logotipo y servicios de diseño para los clientes de Leggett. "A pesar de que era muy costoso para Leggett, la estrategia inicial fue ayudar a nuestros clientes a vender más para que puedan comprar más componentes de Leggett", afirma Susan Chapman, gerente operativa, quien se unió al departamento en sus primeros años.

A medida que Leggett adquiría negocios nuevos, el personal también se ampliaba lentamente, pero el equipo aún se dedicaba más a satisfacer las necesidades de los clientes, lo que dejaba poco tiempo para nuestras propias sucursales. En el 2008, Servicios creativos comenzó a enfocarse en la creación de marketing estratégico para nuestras sucursales al ofrecer desde el diseño de la hoja del producto hasta campañas completas de publicidad con videos, sitios web, impresión y publicidad en los sitios web.

En la actualidad, Servicios creativos hace aún más hincapié en el servicio a nuestras sucursales. Los equipos operativos más pequeños, junto con la gerencia de la sucursal, los equipos de ventas y los representantes de cuentas hacen visitas regularmente para recorrer las instalaciones y aprender de manera directa sobre los procesos y productos. "Estas visitas a las sucursales impulsaron un crecimiento reciente, pero lo más importante es que son una forma de proporcionar un mejor servicio mediante interacciones presenciales", según las palabras del vicepresidente de personal, Michael Margolies.

El equipo espera experimentar un crecimiento aún mayor en los próximos meses. "Nuestros servicios de sitio web, video y exposiciones están teniendo una demanda particularmente alta", explica Michael. "A medida que las tendencias tecnológicas continúan evolucionando, el marketing se aleja de los medios impresos tradicionales y se convierte en uno más en línea; sin embargo, se deben respaldar todos los canales. En la actualidad, mucha de nuestra energía se focaliza en respaldar nuestras unidades de negocio con las soluciones de marketing digital".

Colaboración para una mejor atención al cliente

Muchas de nuestras sucursales aprovechan la asistencia que ofrece Servicios creativos, ya que un solo proyecto o una sola campaña requieren el esfuerzo del equipo completo. "La colaboración es fundamental en cada lugar de trabajo, pero en Servicios creativos tiene una función mayor porque nuestras campañas utilizan varios procesos creativos", afirma Evan Younker, editor de videos sénior. "Sin la comunicación constante, las campañas se percibirían muy desarticuladas".

Las reuniones de lanzamiento al comienzo de los proyectos más grandes ayudan a esbozar la orientación general del equipo y los esfuerzos de colaboración. "Nos reunimos y consultamos las dudas necesarias para ofrecer un producto final de calidad", afirma Jesse Kinzer, editor de videos. Evan agrega: "Mientras más mentes creativas participen en una tarea, más capaces seremos de obtener los mejores resultados para el cliente".

"Nuestro equipo no solo hace un trabajo, esto nos define", dice Michael. "Tenemos una oficina llena de expertos, que siempre estudian, colaboran y aprenden del otro. La pasión del equipo por nuestros proyectos se traduce en una calidad superior y la entrega de un trabajo superior para nuestros clientes es como colocar la firma en la esquina de una pintura de un maestro".



Las pautas actualizadas incluyen ejemplos de los logotipos estándares de Leggett y la paleta cromática aprobada. "Al seguir las Pautas de uso de la marca, los empleados hacen que Leggett & Platt sea más fuerte internamente", afirma el director ejecutivo Karl Glassman.

Imagen corporativa: un mensaje, una voz

Durante los últimos años, Servicios creativos estuvo trabajando para estandarizar la imagen corporativa de Leggett. "Una imagen consistente es clave para Leggett & Platt, ya que mantiene nuestra imagen de liderazgo y profesionalismo, y al mismo tiempo protege nuestra propiedad intelectual", según las palabras del director ejecutivo Karl Glassman.

"La imagen corporativa consistente es sumamente importante", concuerda el director creativo, Scott Clark. "Debemos asegurarnos de que cumplimos legalmente con nuestros mensajes de marketing, al mismo tiempo que nos adherimos continuamente a las Pautas de uso de la marca. Cambiar aleatoriamente cualquier elemento gráfico asociado a nuestra marca debilita el impacto, nos aleja de la imagen uniforme que buscamos transmitir y puede dejarnos legalmente vulnerables a cometer infracciones.

"Pero una repercusión con un panorama más amplio", continúa Scott, "es la manera en la que está representada la cultura de nuestra empresa, tanto interna como externa. Una imagen corporativa consistente, establecer un mensaje y una voz, ayuda a definir y unificar quiénes somos como Leggett & Platt".

Los esfuerzos para la imagen corporativa se completarán en fases con el tiempo. La primera fase, que se anunció a toda la empresa a principios de este año, reveló las Pautas de uso de la marca actualizadas para desarrollar un mensaje de imagen corporativa consistente en todas las operaciones. También se anunció un cambio de imagen en el membrete de la empresa, las tarjetas de presentación y los logotipos para todas las marcas de Leggett & Platt.

Posiblemente, la segunda fase podría ser estandarizar las plantillas de las presentaciones de PowerPoint, las firmas de los correos electrónicos y ayudar a las sucursales a redistribuir sus señalizaciones.

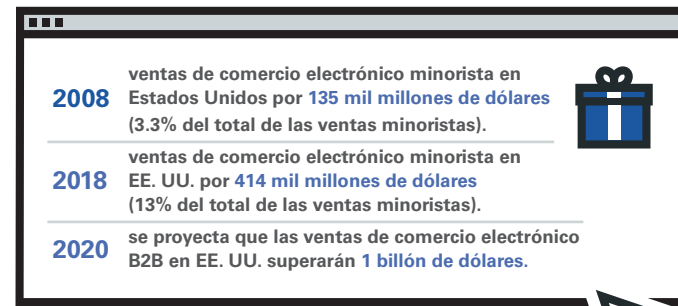
"Queremos proyectar una imagen corporativa consistente por muchos motivos", afirma Paul Johnson, director creativo adjunto. "Sí, nos estamos enfocados en B2B (transacciones entre empresas), pero, hasta cierto punto, también queremos que los consumidores finales nos conozcan. La imagen corporativa consistente es fundamental para la forma en la que proyectamos Leggett al público en general".

Puede ver las Pautas de uso de la marca actualizadas en el sitio SharePoint de Servicios creativos.

Las mentes creativas de Servicios creativos. Según Zack Minor, diseñador gráfico: "Hemos cultivado una cultura de cuidado por los demás, que nos permite divertirnos juntos y establece la confianza necesaria para colaborar y realizar sugerencias audaces en el trabajo que hacemos".



Soluciones de Leggett para Comercio Digital



Hace diez años, la compra en línea se utilizaba para encontrar un regalo complicado para un familiar o para hacer una mejor compra de un televisor nuevo. Pero en el año 2018, muchos de nosotros recurrimos primero a Internet, ya sea para comprar artículos comestibles en un clic o para pedir que nos envíen un colchón a nuestros hogares.

Con un porcentaje cada vez mayor de la población que prefiere conectarse a Internet para buscar productos, comparar precios y condiciones de envío entre los minoristas, y comprar desde la comodidad del hogar o la oficina, no nos debería sorprender que los compradores comerciales también realicen más compras en línea. Aproximadamente dos tercios de estos compradores realizan algunas compras a través de los sitios web de sus distribuidores y más de la mitad gastan la mayoría de sus presupuestos allí. Especialmente, mientras la generación milenial se traslada a estos roles de compra, los negocios necesitan ofrecer a sus clientes un mercado en línea donde la información, los precios y la compra puedan gestionarse con facilidad y eficacia.

Leggett renovó su enfoque para mejorar nuestras ofertas de comercio digital. Con 14 unidades de negocio y operaciones en 18 países, la empresa tiene una gran variedad de exigencias para el comercio digital. Se está realizando un esfuerzo conjunto para desarrollar plataformas, procesos y experiencia en comercio digital que pueda implementarse en toda la empresa.



John Case y Tyler Burgess lideran el proyecto. John, vicepresidente de Iniciativas estratégicas para los segmentos de Productos especializados y muebles, tiene una amplia experiencia en comercio electrónico como jefe anterior del Grupo de productos para consumidores de Leggett. Tyler tiene conocimientos en tecnología de la información (TI) y, como director de la transformación del proceso de comercio digital, trabaja totalmente dedicado al proyecto.

Componentes esenciales para el comercio digital

En 2017, Leggett evaluó sistemáticamente las exigencias del comercio digital de varias de nuestras empresas y así surgió un grupo de capacidades esenciales.

Gestión de pedidos: muchos productos de Leggett se venden a los consumidores a través de minoristas en línea de terceros y resulta indispensable integrar nuestros sistemas con los suyos para el procesamiento y cumplimiento confiables de pedidos. Por ejemplo, una familia pide una cabecera de cama acolchada en Wayfair.com para que se la envíen a su casa. El sistema de gestión de pedidos de Leggett debería integrar la información del inventario con el sistema de Wayfair, actualizar automáticamente cualquier promoción de precios que se ofrezca en el sitio web, generar los papeles de los pedidos con el logotipo de Wayfair, devolver información y determinar qué centro de distribución de bienes de consumo empaquetados (CPG) debería enviar el pedido.

Gestión de la información de productos (PIM): siempre que los productos de Leggett se vendan en línea, es importante que las especificaciones y las imágenes sean consistentes en todas las plataformas. Además, muchos mercados en línea tienen formatos estándares que solicitan para la información del producto. La PIM ofrece una solución centralizada para proporcionar información del producto actualizada en todas esas plataformas.

Portal B2B: la mayoría de los productos de Leggett no son productos finales que se venden a los consumidores, sino que son componentes con diseño técnico que se venden a otros negocios. Ofrecer un portal B2B (transacciones entre empresas) en línea puede optimizar el proceso de pedido y reemplazar los pedidos manuales o vía telefónica, fax y correo electrónico que resultan engorrosos.

Estos y otros proyectos de comercio digital se realizan simultáneamente durante el año 2018 y en adelante. Al desarrollar una "solución Leggett" para estas exigencias de comercio digital común, podemos disminuir el costo de implementación en distintos negocios y juntar los costos del mantenimiento constante y las actualizaciones eventuales. La capacitación y el soporte técnico serán consistentes y tendremos experiencia interna que puede compartirse a medida que nuestros negocios superan los desafíos del cambio a un mercado digital en constante crecimiento.

Impulso Potencial con Precision Hydraulic Cylinders

Mientras compra en los pasillos de una tienda de artículos comestibles o se relaja en el patio de su casa, los cilindros hidráulicos son lo último en lo que podría estar pensando, pero este componente central está trabajando entre bastidores en diversas formas para hacer posible estas cosas y mucho más.

"Desde aplicaciones para la construcción hasta el manejo de materiales, facilitamos la vida de las personas en general," explica Chris Barclay, presidente de Precision Hydraulic Cylinders (PHC).

La adquisición de PHC el enero pasado resultó en una asociación ideal para Leggett & Platt entre las culturas de la empresa y los métodos de funcionamiento. Como muchos de los productos L&P, los cilindros hidráulicos de PHC abarcan una pieza pequeña pero vital en muchos de los productos finales. Son esenciales para el funcionamiento de equipos como camiones volquetes, montacargas, grúas montadas en camiones y plataformas aéreas.

Siempre bien, siempre a tiempo

Con más de 45 años de experiencia, PHC demostró sus capacidades de diseño y soporte técnico. Pero el mercado de los cilindros hidráulicos también requiere las capacidades de fabricación altamente flexibles. Dada la gran cantidad de configuraciones disponibles solo para un modelo de montacargas, no es sorprendente que los clientes de PHC soliciten períodos de entrega cortos de una línea de producto grande que generalmente se fabrica a pedido.

"PHC vende mucho más que un cilindro hidráulico de alta calidad a buen precio, ofrecemos la integración completa con el proceso de fabricación de nuestro cliente," afirma Chris.

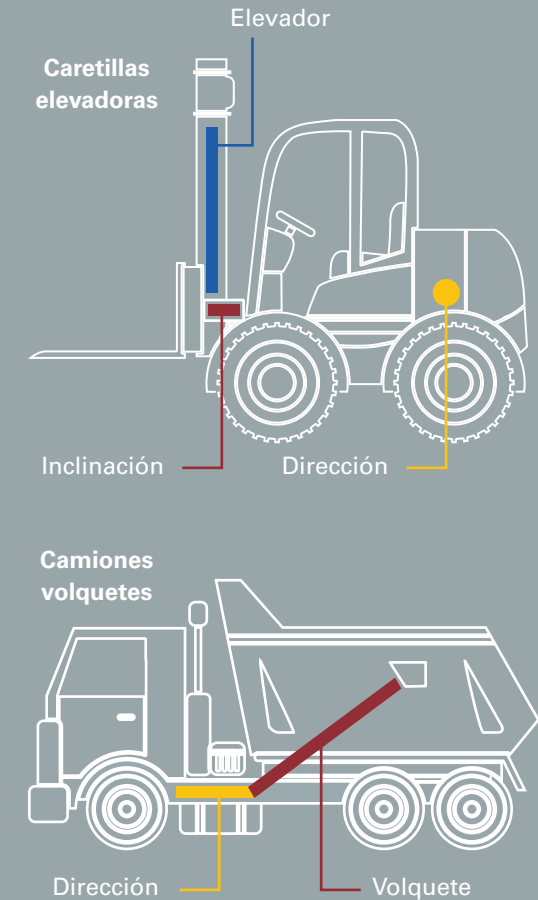
Proporcionar en envío a tiempo para la fabricación en línea de ensamblaje de los clientes requiere mucha coordinación y secuenciación dentro de los procesos de fabricación propios de PHC. Pero el compromiso de PHC para brindar el producto correcto a tiempo les permitió continuar capturando y dominando el mercado.

Plataforma de crecimiento

El auge reciente en el comercio electrónico y el consecuente aumento en los centros de distribución, está impulsando una mayor demanda de cilindros hidráulicos para los equipos que manejan materiales. El resto del mercado de cilindros hidráulicos está igualmente lleno de oportunidades y PHC está dispuesto a recibir el beneficio. Con las instalaciones de fabricación en Carolina del Norte, Reino Unido e India, que sirven a los clientes regionales principalmente, PHC tiene mucho espacio para crecer en otras regiones del mundo.

"No solamente existe potencial para la expansión geográfica, sino que PHC tiene una gama de capacidades que le permiten penetrar más en los mercados en crecimiento adyacentes, que incluye maquinarias de construcción, grúas y plataformas de trabajo en altura," explica Ryan Kleiboeker, director de desarrollo comercial de Productos especializados. "L&P cuenta con experiencia en el funcionamiento completo para ayudar a guiar la expansión de PHC en estas áreas, así como también cuenta con disposición para invertir en las capacidades de fabricación técnica para hacer que PHC sea aún más competitiva."

"Formar parte de L&P nos brinda una oportunidad para crecer en el negocio de una forma más enérgica y con la confianza de que podemos respaldar con eficacia ese crecimiento a nivel mundial," añade Chris.



Los cilindros hidráulicos se utilizan para muchas aplicaciones, incluidas las funciones de movimiento fundamentales de los montacargas y camiones volquetes.

El equilibrio perfecto

Los cilindros hidráulicos fueron identificados como una plataforma de negocio potencial para L&P durante una revisión reciente con Boston Consulting Group (BCG) de los Estilos de competencia de L&P. El estilo predominante de la empresa es componentes clave, es decir, un producto que es esencial para la funcionalidad del producto final pero que forma una pequeña parte del costo. Los negocios de L&P, como PHC recientemente adquirido, compiten mejor en esta área a través de las relaciones con el cliente a largo plazo basadas en el diseño compartido de los productos, la fabricación flexible que permite especificaciones personalizadas y el mejoramiento continuo para aumentar la rentabilidad.

"La adquisición de PHC es un primer paso interesante hacia la ejecución de una de las estrategias de crecimiento de L&P," dijo Julie Kampling, directora de desarrollo corporativo.

Superación de las expectativas del cliente en Brasil

El negocio para Leggett & Platt en Brasil creció un 37% de manera impresionante en 2017. Mientras que muchos factores contribuyeron al crecimiento, no es ninguna sorpresa que el compromiso con la calidad y el buen servicio hayan colaborado para distinguir esta operación de artículos para cama de sus competidores y hacer que los clientes sigan eligiendo L&P.

“Creemos que nuestros clientes valoran más el servicio excepcional y la calidad incuestionable que el mejor precio”, afirma Gustavo Lemos, presidente sudamericano de Leggett & Platt en Brasil. “L&P es conocida por su innovación y cuando esto se junta con productos de alta calidad de los productos y un buen servicio al cliente, ganamos la fidelidad del cliente y crecemos con éxito”, dijo Eric Rhea, presidente de Bedding Group.

Dar un paso más: un servicio estratégico redefinido

En los últimos dos años, Gustavo y su equipo hicieron una transición a una estrategia más proactiva de servicio al cliente. El cliente ya no hace el primer movimiento porque el equipo de servicio al cliente capta clientes activamente con una pregunta: ¿qué podemos hacer por usted? Este cambio de estrategia no solo mejora la experiencia del cliente, sino que además construye confianza y fidelidad a largo plazo entre L&P y nuestros clientes.

Conocer y anticiparse a las necesidades del cliente le proporcionó al equipo en Brasil una reputación fuerte a la marca. “En el mercado de los artículos para cama, constantemente intentamos predecir lo que el cliente querrá comprar”, afirma Eric. “Queremos saber qué necesitarán y cuándo lo necesitarán, y queremos saber eso más que ellos”.

La marca utiliza esta percepción para gestionar el inventario y servir a los clientes de inmediato. Gustavo explica: “No es extraño que un cliente llame y pida un camión lleno para dentro de una hora. Nuestros clientes saben que pueden contar con nosotros y esta reputación ha sido fundamental en nuestro éxito reciente y en la capacidad para conservar los clientes, incluso a un precio más alto, porque confían en nuestro servicio”.

Un negocio construido de adentro hacia fuera

Una estrategia solo puede ejecutarse bien dentro de la cultura adecuada y con las personas correctas. Gustavo trabajó para cultivar una cultura de servicio al cliente superior al contratar a los empleados adecuados, establecer objetivos, hacerlos responsables y premiarlos cuando se logran los objetivos.

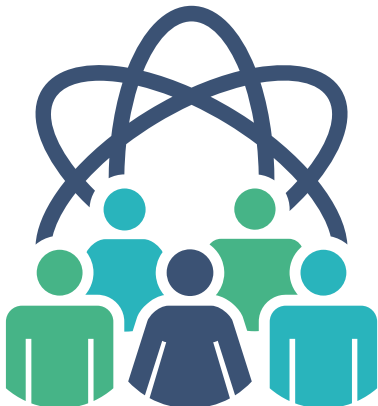
“Tenemos un equipo fantástico. Aunque recorrimos un largo camino para establecer la cultura, estamos orgullosos de priorizar el servicio al cliente en todos los roles y departamentos”, explica Gustavo.

El equipo de servicio al cliente, por ejemplo, consiste en los empleados con conocimientos y experiencia que establecen objetivos y trabajan con esmero para cumplirlos. Además, se reúnen cada semana con la gerencia para estar completamente comprometidos con el negocio y tener una oportunidad para expresar las preocupaciones o contribuir con ideas.

Eric resume: “Gustavo realmente nos ayudó a consolidar la cultura de L&P en Brasil. El negocio, el equipo de gestión y los empleados están realmente alineados hacia los mismos objetivos y funciona”.



Equipo de servicio al cliente de L&P en Brasil (de izquierda a derecha): Gilvania Maria, Marilla Prado, Fernanda Christina y Edson Malta.



9 principios para una cultura empresarial más fuerte

Estos nueve principios están publicados en todas las operaciones de Brasil y ayudan a guiar la actitud colectiva y la cultura de la sucursal.

1. Los clientes tienen prioridad.
2. Trabajamos como equipo y somos cordiales entre nosotros.
3. Nuestro objetivo diario es tener un ambiente laboral de confianza mutua.
4. Ponemos en práctica la comunicación transparente en todos los niveles
5. Lideramos con el ejemplo
6. Tenemos el coraje de apoyar lo que creemos
7. Somos exigentes con nosotros mismos
8. Si prometemos, cumplimos
9. Peleamos contra los problemas, no con las personas