

Предисловие

В этой книге рассказывается, как компаниям встать на путь правильного роста, — роста, который происходит потому, что клиентам и сотрудникам нравится то, что делает компания. И они искренне рекомендуют ее своим близким и знакомым. Это единственный вид роста, который может сохраняться на протяжении длительного времени. Приобретения, агрессивные ценовые стратегии, расширение продуктовых линеек, новые маркетинговые кампании и многие другие инструменты, входящие в инструментарий руководителя компании, могут дать быстрые результаты в краткосрочном периоде. Если же эти шаги не приносят в итоге удовлетворенных клиентов, то рост будет недолгим. То же относится и к доле рынка. Доминирующее положение на рынке часто обеспечивает компании конкурентное преимущество. Однако, если этот потенциал не используется для того, чтобы клиенты начали улыбаться, то ни это преимущество, ни доминирующее положение долго не продлятся.

В настоящее время эта концепция приобретает особый смысл на фоне охватывающей деловой мир «тихой революции». Эта революция, подобно многим другим, сотрясающим современный мировой порядок, черпает силы и ускорение в развитии инструментов социальных СМИ. Клиенты и сотрудники оставляют сообщения в блогах и Twitter, делятся впечатлениями в режиме реального времени. Этот информационный поток своими объемами превосходит тщательно подготовленный отделами рекламы и PR. Власть переходит из рук корпораций в руки тех, кто покупает ее продукты или услуги, и тех, кто работает на нее.

Для того чтобы выйти из этой революции победителем, бизнес-лидерам нужно найти способы мотивировать своих сотрудников на то, чтобы они старались сделать клиентов удовлетворенными. Большинство лидеров *хотят*, чтобы клиенты были счастливы; вопрос в том, как понять, что именно чувствуют клиенты, и как определить *ответственность* за полученные ими впечатления. Традиционные опросы по измерению уровня удовлетворенности для этого не подходят. В них содержится слишком много вопросов, они побуждают к анализу, а не к действиям. Финансовые отчеты тоже не годятся. Как мы увидим, стандартный бухгалтерский учет не позволяет отличить «хорошую прибыль» — а именно она дает возможность роста — от «плохой», которая тормозит его.

В книге предложен абсолютно новый подход. Он состоит в том, чтобы компании задавали всего один — главный — вопрос постоянно, систематически и вовремя. На основании ответов на него компания может разделить своих клиентов на тех, кто ее любит, тех, кто ненавидит, и равнодушных. Она может воспользоваться простым и понятным показателем — индексом чистой поддержки (Net Promoter Score®), который демонстрирует, в какой мере она преуспела в сфере построения отношений с клиентами. Этот индекс можно отслеживать еженедельно, так же как каждая компания отслеживает свои финансовые результаты.

После этого компания может начать реальную работу: «замыкать контур» с клиентами, выслушивать их, устранять проблемы, создающие неудовлетворенность или негатив, и, напротив, создавать опыт взаимодействия, ведущий ко все большему удовлетворению. Она может привлечь каждого сотрудника к поиску путей внедрения реальной клиентоцентричности* в его повседневную работу. Так же

* Клиентоцентричность — более высокая ступень развития компании по сравнению с клиенториентированностью. *Прим. ред.*

как современные менеджеры используют финансовые отчеты, чтобы убедиться, что и они сами, и их команды достигают целей по прибыли, они могут использовать индекс чистой поддержки, чтобы убедиться в достижении целей построения взаимоотношений с клиентами. Эта система помогает компаниям победить в «тихой революции».

Компании, ставшие пионерами использования этой системы, уже усвоили этот урок и *на несколько шагов опережают* своих конкурентов. Эти компании разнородны — от маленьких частных предприятий до суперзвезд Кремниевой долины и таких глобальных гигантов, как General Electric. («Это наилучший показатель взаимоотношений с клиентами, который я когда-либо видел. Мне непонятно, почему каждый из вас не хочет попробовать его!» — воскликнул CEO* General Electric Джефф Иммельт на собрании топ-менеджеров). Отличающиеся друг от друга по многим параметрам, эти компании имеют одно важное, объединяющее их, качество: они всерьез воспринимают «золотое правило», которое гласит: «Относись к другим так, как хочешь, чтобы относились к тебе». Эти компании хотят, чтобы клиенты были настолько удовлетворены тем, как к ним относятся, что с удовольствием возвращались бы сами и приводили с собой друзей и коллег. К тому же, несмотря на то что представленные в книге примеры почерпнуты из мира бизнеса, организации любого типа — школы, больницы, благотворительные общества и даже государственные учреждения — могут применить эти идеи на практике. У некоммерческих организаций тоже есть клиенты или избиратели, им тоже необходимо удовлетворять людей, которым они служат, и они тоже могут извлечь большую пользу из системы управления, основанной на своевременном и регулярном получении обратной связи от своих клиентов.

* Здесь и далее глава компании. *Прим. ред.*

Надеемся, что вместе мы сможем создать сообщество людей, которые верят, что каждая компания и организация искренне хотят улучшить жизнь тех, с кем они взаимодействуют, и построить отношения, основанные на лояльности, а также считают, что для получения компанией возможности длительного процветания и величия ей необходимо так же тщательно измерять свою эффективность в этой области, как она измеряет свою прибыль.