

Часть I

**ОСНОВЫ СИСТЕМЫ
Net Promoter**

1. Плохие прибыли, хорошие прибыли и главный вопрос

Большинство современных компаний старается больше фокусироваться на клиентах — стать клиентоцентричными. И это неудивительно, ведь мы живем в мире Интернета, где клиентам доступна практически любая информация. В таком мире успешно конкурировать могут только те компании, которые ставят клиента в центр своей деятельности.

Многие компании хотят также быть больше ориентированными на *миссию*, чем на *прибыль*. Их руководство понимает, что они не смогут завоевать и удержать клиентов, если сначала не завоюют и не удержат самых лучших сотрудников. А самые талантливые сотрудники предпочитают следовать миссии — цели, которая выходит за пределы обеспечения прибыли для акционеров.

Несмотря на все усилия, вкладываемые компаниями в эту двойную задачу — фокус на клиентах и воодушевление сотрудников, — подавляющее большинство из них не достигли особого успеха. Корпоративная культура этих компаний упорно остается сфокусированной на прибыли, ею управляют финансовые бюджеты и бухгалтерские показатели. Менеджеры должны выполнять планы, руководители подразделений — достигать целевых уровней продаж и прибыли, финансовые директора — представлять квартальные отчеты о доходах. Руководители *знают* «катехизис» клиентоцентричности, и большинство может цитировать

его наизусть. На вопрос: «Почему нам нужны лояльные клиенты?» — отвечают: «Потому что лояльные клиенты чаще возвращаются, покупают дополнительные продукты и услуги, рекомендуют нас друзьям, обеспечивают полезную обратную связь; они дешевле в обслуживании и менее чувствительны к цене». Тем не менее эти руководители каждый день отслеживают, обсуждают и руководствуются финансовыми показателями.

Здесь и возникает разрыв. В наших системах финансового и управленческого учета нет ни слова о чувстве лояльности, энтузиазме, повторных покупках, рекомендациях и прочих эмоциях и поступках, которые определяют экономические результаты отдельного клиента. Руководители и сотрудники знают, как достичь сиюминутных финансовых показателей и знают, что они будут отвечать за это. А лояльность клиентов и миссия компании представляются чем-то неясным, неопределенным, практически не поддающимся количественному измерению. В суете ежедневных решений и приоритетов, ограничений бюджета, квот на продажу и бухгалтерского учета гравитационная сила краткосрочной прибыли тянет нас вниз. Таким образом, компании, несмотря на лучшие намерения, оказываются втянутыми в водоворот. Они начинают принимать решения, разделяющие клиентов и сотрудников; тратят слишком много времени, концентрируясь не на том; поддаются соблазну, которому есть только одно название — *плохие прибыли*. Рассмотрим несколько примеров.

Плохие прибыли

1992 год. С каждым днем число пользователей компьютеров увеличивается, и бизнес онлайн-услуг растет, как на дрожжах. Кажется, дерзкая молодая компания America Online, или AOL, вот-вот взлетит. Благодаря первичному

размещению акций, в распоряжении компании оказалось более 60 млн долл.

AOL намеревалась потратить эти средства на рост; а путь к росту, по мнению совета директоров, заключался в инвестировании в привлечение клиентов. В течение нескольких лет компания распространяла в США огромное количество рекламных дискет, чтобы пользователи компьютеров могли попробовать предлагаемые услуги. Дискеты вкладывали между страницами журналов, подкладывали в упаковки с готовыми обедами для пассажиров авиакомпаний и в коробки с сухими завтраками, выставляли на кассах в продуктовых магазинах. Однако большая часть этих дискет оказалась в мусорных контейнерах, а затем на свалке, а маркетинговая кампания AOL стала предметом для шуток. Тем не менее компания привлекла большое количество абонентов, так что можно было назвать ее стратегию успешной. Число абонентов выросло с 350 тысяч в начале 1993 года примерно до 4 миллионов к концу 1995 года.

К сожалению, в то время управленческая команда AOL не тратила те же средства на улучшение обслуживания. Скоро приток новых пользователей создал непосильную нагрузку на операционную сеть компании. И AOL — America Online — получила прозвище: America On Hold («Америка в состоянии ожидания ответа на звонок»). Отключение обслуживания на целый день летом 1996 года, оказавшееся самым продолжительным в серии перебоев в предоставлении услуг в тот период, вошло в заголовки новостей и расстроило планы миллионов пользователей. Ежемесячный коэффициент оттока абонентов AOL составил 72% в год. В поиске способа поднять текущие доходы AOL начала заваливать клиентов раздражающей рекламой и коммерческими предложениями. Несмотря на продолжающийся рост числа абонентов компании, все больше и больше клиентов разочаровывались в ней и утрачивали иллюзии относительно предложения AOL.

В январе 2000 года произошло слияние AOL с компанией Time Warner в рамках головокружительной сделки, причем первоначально AOL была оценена более чем в 190 млрд долл. Однако довольно скоро у компании снова возникли проблемы. Стремительно распространялись широкополосные сети, и AOL потеряла много абонентов, перешедших к провайдерам этих услуг. Она также несколько сдала позиции конкурентам в сегменте коммутируемого доступа — MSN и Earthlink. И AOL сменила стратегию, превратившись в поставщика бесплатного контента, как Yahoo! и Google, и начав получать основную поддержку от своих рекламодателей. Тем не менее компания продолжала надоедать своим клиентам. Тем, кто хотел пожаловаться или расторгнуть договор, приходилось тратить много сил на поиск тщательно скрытого номера, начинающегося на 800. Если же им удавалось найти его и соединиться с оператором, то они получали не требуемую услугу, а предложение продлить контракт. В конце 2005 года Рэндалл Стросс писал в *New York Times*: «Уже давно в компании сложилась практика удержания клиентов, намеревающихся уйти»¹. В 2006 году недовольный клиент записал разговор с AOL, в ходе которого он пытался отказаться от услуг, но на каждом шагу наткнулся на каменную стену. Запись разошлась по Интернету, и AOL в очередной раз стала посмешищем.

В конце 2009 года Time Warner окончательно отказалась от бренда AOL, разделив между акционерами принадлежащие ей акции на сумму 3,2 млрд долл. и потеряв таким образом за каких-то девять лет почти 187 млрд долл.

Сегодня слишком много компаний ведут себя так же, как AOL в те дни. Они хотят извлечь максимум из инноваций, создать мощный бренд и завоевать лояльность мирового уровня, но при этом не понимают разницы между хорошими и плохими прибылями и в результате попадают на крючок плохих прибылей.

Последствия приводят к катастрофе. Плохие прибыли подавляют лучшие возможности компании к истинному росту — росту и прибыльному, и долгосрочному. Гонка за плохими прибылями отдаляет клиентов и деморализует сотрудников.

Плохие прибыли делают бизнес уязвимым. Компании, не попавшие в зависимость от плохих прибылей — а таких много, — могут достичь (и достигают) большего, чем их зависимые от плохих прибылей конкуренты. Если когда-либо вы задумывались над тем, как Enterprise Rent-A-Car смогла оставить позади крупные, прочно стоящие на ногах компании и стать номером первым в отрасли, как Southwest Airlines и JetBlue Airways так легко отняли долю рынка у старейших перевозчиков, как Vanguard взлетела на вершину отрасли совместных инвестиционных фондов — вы знаете ответ. Эти компании умеют балансировать между стремлением к прибыли и всеобъемлющим видением, обеспечивающим великолепные результаты для клиентов и вдохновляющую миссию для сотрудников. Они выяснили, как избегать плохих прибылей, и теперь, заслужив репутацию, получают заслуженные доходы.

Цена плохих прибылей выходит далеко за пределы границ компании, искажая картину эффективности бизнеса. Искажение вводит в заблуждение инвесторов, приводя к неверным решениям об использовании ресурсов. Плохие прибыли также ухудшают положение бизнеса в обществе. Опороченная репутация подрывает доверие клиентов и провоцирует их требовать соблюдения более жестких правил и норм. Поэтому, пока компании гонятся за плохими прибылями, громкие призывы к улучшению деловой этики бессмысленны.

Наверное, вы недоумеваете, каким образом *прибыль*, этот священный Грааль коммерческого предприятия, может быть плохой. Если не считать явного мошенничества, разве

не все заработанные доллары одинаково хороши? Конечно, бухгалтер не сможет отличить хорошие прибыли от плохих. И те, и другие деньги в отчете о прибылях и убытках выглядят совершенно одинаково.

Хотя плохие прибыли не видны в бухгалтерских документах, их легко распознать. Эти прибыли получены ценой взаимоотношений с клиентами. Каждый раз, когда клиент чувствует, что его ввели в заблуждение, грубо с ним обращались, игнорировали или принуждали, прибыль от его участия можно считать плохой. Плохая прибыль получается в результате несправедливого или вводящего в заблуждение ценообразования. Плохие прибыли возникают, когда компании обманывают клиентов, подобно AOL, и ведут себя непорядочно. Плохие прибыли связаны с выкачиванием из клиентов денег, а не с созданием для них ценности. Навязывая доверяющим им клиентам необоснованно дорогие или неподходящие товары, торговые представители создают плохую прибыль. Если сложные схемы ценообразования заставляют клиентов заплатить больше, чем необходимо для удовлетворения их потребностей, тоже генерируются плохие прибыли.

За примерами далеко ходить не нужно. Например, фирмы по оказанию финансовых услуг любят использовать термины *фидуциарный* и *доверительный* в своих рекламных кампаниях, но сколько из них действительно заслуживает таких эпитетов? Паевые инвестиционные фонды прячут свои нередко завышенные сборы на управление за мелким шрифтом, чтобы клиенты не знали, сколько именно они заплатят. Брокерские фирмы манипулируют данными исследований в интересах крупных клиентов — инвестиционных банков, вводя тем самым в заблуждение покупателей акций. Банки, предоставляющие услуги физическим лицам, устанавливают несоразмерно высокие комиссии за просрочку платежей. Недовольство финансовыми учреждениями после

экономического спада 2008 года выразалось столь явно, что были приняты законы, защищающие клиентов от грабительских методов.

Путешественники тоже сталкиваются с плохим отношением. Им приходится платить большинству авиакомпаний по 100 долларов за внесение изменений в билет и до 100 долларов за каждую лишнюю единицу багажа. Если по неосмотрительности турист воспользуется телефоном в отеле, может оказаться, что его счет превышает стоимость проживания. При возврате взятого напрокат автомобиля с неполным баком придется оплатить топливо по тройной стоимости, а то и дороже. Конечно, можно заранее оплатить бак бензина и постараться полностью его «проездить», поскольку деньги за неиспользованное горючее не возвращают.

Иногда клиенты приходят к выводу, что бизнесмены не спят ночами, изобретая новые способы обмануть их. Большинство авиакомпаний постоянно меняют цены, часто на сотни долларов, — так что никто не знает, каков «реальный» тариф. Банки разрабатывают алгоритмы, согласно которым сначала обрабатываются чеки на самую большую сумму, чтобы владельцы счетов платили штрафы за овердрафт. Многие операторы сотовой связи разрабатывают тарифные планы, которые хитрым образом заставляют клиентов впустую тратить оплаченные минуты или перерасходовать средства. В 2010 году одна из бостонских семей попала в выпуски новостей, получив от своего оператора сотовой связи счет за месяц на сумму 18 тыс. долл. — а все потому, что сын-студент неразумно загружал данные на свой мобильный телефон после того, как был исчерпан льготный тариф. Если бы его отец предусмотрительно перешел на безлимитный тариф за 150 долларов, это спасло бы его от необходимости погашать долг в течение трех лет.

По иронии судьбы, часто лучшие клиенты получают самые невыгодные условия. Если вы терпеливый, лояльный

пользователь телефона, кабельного телевидения, мобильной связи и Интернета, то, весьма вероятно, вы платите больше, чем нелояльные перебежчики, недавно сменившие оператора. На самом деле вы, скорее всего, платите больше, чем нужно, независимо от того, когда подключились, просто потому, что не знали о специальных предложениях компании. Клиенты, которым пришлось заплатить 20 долларов, допустим, за отправку текстовых сообщений, могут выяснить, что отправка неограниченного числа сообщений стоит всего 5 долларов в месяц, при условии что вы попросили об услуге заранее.

Как плохие прибыли мешают росту

Плохие прибыли наносят основной ущерб за счет того, что создают *детракторов*. Детракторы — это клиенты, которые считают, что компания плохо с ними обошлась, настолько плохо, что они прекращают покупать у нее, при возможности уходят к конкурентам и предупреждают остальных, чтобы те держались подальше от компании, которая, как им кажется, поступила с ними несправедливо. Строки «Детракторы» не увидишь в балансовом отчете компании, но они обходятся ей намного дороже всех обязательств, так тщательно регистрируемых традиционным бухгалтерским учетом. Клиенты, которые считают, что их проигнорировали или плохо с ними обошлись, находят способы сравнять счет. Они увеличивают расходы на обслуживание, постоянно жалуясь на многочисленные проблемы. Они деморализуют специалистов по работе с клиентами непрерывными жалобами и требованиями. Они изливают свое недовольство друзьям, родственникам, коллегам — всем, кто согласен их слушать, в том числе журналистам и регулирующим органам. Детракторы разрушают репутацию фирмы и ограничивают ее возможности привлечь лучших сотрудников

и клиентов. Сегодня дурная молва быстро распространяется по глобальным сетям. В прошлом считалось, что недовольный клиент поделится своим опытом максимум с десятью приятелями. Сегодня недовольный клиент может поделиться с десятком тысяч «приятелей» в Интернете.

Детракторы сдерживают рост компании. Если большинство знакомых плохо о вас отзывается, многого ли вы сможете добиться? Если большая часть ваших клиентов считает, что с ними плохо обходятся, как можно убедить их покупать у вас больше? В 2002 году исследования показали, что целых 42% клиентов AOL — детракторы. Неудивительно, что компания вошла в пик! В настоящее время уровень оттока клиентов в большинстве отраслей — мобильная связь, кредитные карты, автострахование и кабельное телевидение — достиг уровня, когда компания может потерять половину своих новых клиентов менее чем за три года. Людям приходится летать той авиакомпанией, которая может доставить их в нужное место, однако многие авиакомпании уже так испортили себе репутацию, что клиенты постоянно ищут альтернативы. Одно время US Airways доминировала на многих маршрутах из международного аэропорта Балтимор/Вашингтон (BWI). К 1993 году ее доля рынка в BWI достигла 41%. Обладая такой силой на рынке, компания могла себе позволить устанавливать высокие цены при посредственном сервисе. Недовольство клиентов росло, но вариантов у них не было: если они хотели лететь без пересадок, чаще всего приходилось принимать предложение US Airways. Затем на рынок пришла авиакомпания Southwest Airlines с более низкими тарифами, превосходным сервисом и отсутствием тактики получения плохих прибылей. Путешественники толпой валили к новому перевозчику, но даже когда US Airways опустила цены до уровня Southwest Airlines, массовое бегство клиентов продолжалось. К 2010 году Southwest Airlines завладела 53% рынка в BWI, в то время как доля US Airways сократилась до 6%.

В наше время примеры настоящего роста найти трудно. Насколько трудно? Недавнее исследование Bain & Company выявило, что лишь 9% крупнейших компаний мира достигли реального, устойчивого роста прибыли и доходов в размере 5,5% в год в период с 1999 по 2009 годы². По-видимому, тот факт, что многие компании испытывают трудности с ростом и при этом так много из них цепляется за плохие прибыли, не совпадение. Образно выражаясь, бизнес-лидеры, подобно некоторым автомобилистам, умеют давить на педаль, обеспечивая рост прибыли в данный момент, однако не могут переключать передачи для достижения роста.

Компании могут гарантированно «купить рост», как это сделала AOL. Например, пойти по пути агрессивных продаж и хорошо вознаграждать торговых представителей, обеспечивающих продажи. Они могут демпинговать, предлагая ограниченные во времени скидки, распродажи или «бесплатные» бонусы. Они могут запустить агрессивную рекламную кампанию и кампанию по стимулированию сбыта. И конечно, они могут поглощать другие компании. Все эти методы способны увеличить доходы, но только на время. Верно также, что падение проблемной компании обычно обосновано множеством факторов: AOL, например, потерпела поражение в результате роста популярности широкополосной связи, а также из-за игнорирования отношений с клиентами. Но технологии и стратегии постоянно меняются, и те компании, которые внимательнее прислушиваются к своим бухгалтерам, чем к своим клиентам, могут столкнуться с трудностями в переходе к новой модели бизнеса.

Рассмотрим пример компании Blockbuster. Будучи некогда бурно развивающейся успешной компанией, она занимала ведущее место на рынке видеопроката. По мере того как прокат видеофильмов стал бы уступать платному телевидению и показу видео по запросу, компания могла бы трансформироваться в столь же успешное предприятие смежного рынка

и, например, стать конкурентом Netflix или даже владельцем сети кинотеатров. Однако Blockbuster цеплялась за плохие прибыли и приобрела свою долю детракторов сполна. Возьми фильм напрокат на все выходные всего за 5,99 доллара! Однако при возврате с опозданием всего на час стоимость проката удваивалась. А если забудешь и вернешь фильм через неделю, придется отдать более 40 долларов. В нашем городе у Blockbuster не было серьезных конкурентов, поэтому клиентам приходилось соглашаться с такими условиями. Однако они частенько срывали зло на сотрудниках прокатной конторы, в результате чего стало трудно найти хороших работников. Вскоре видеопрокат столкнулся с недостатком персонала, что привело к росту очередей. Проходы были завалены DVD-дисками, которые никто не раскладывал по местам. Клиентов все чаще обвиняли в том, что они не возвращают диски с фильмами. Все больше и больше счетов передавались в коллекторские агентства.

Если бы Blockbuster создала базу лояльных клиентов, то располагала бы набором стратегических возможностей. Однако она выбрала рост за счет плохих прибылей. Методы ценообразования, вначале показавшиеся эффективными, в итоге привели к отчуждению между клиентами и сотрудниками и к быстрому краху компании: доля рынка в прокатном бизнесе Blockbuster уменьшалась, убытки росли, а стоимость стремительно снижалась. Несмотря на смену руководства, компания не смогла восстановиться и в 2010 году подала заявление о банкротстве.

Как показывает пример Netflix, прогресс в области технологий и, соответственно, появление новых бизнес-моделей вовсе не должны звучать для компаний похоронным звоном. Компания Netflix расцвела за счет того, что старалась избегать плохих прибылей. Инновационным способом она сделала свой сайт более удобным для клиентов. Отказавшись от штрафов за поздний возврат и стратегии

ценообразования, при которой компания старается «поймать» клиента, она вкладывала большие средства в обеспечение отличного обслуживания клиентов. Если клиент терял DVD-диск, на него не набрасывалось с угрозами коллекторское агентство, а просто предлагали объяснить обстоятельства потери. Netflix считала, что нужно доверять своим клиентам до тех пор, пока неоднократные и необоснованные случаи не докажут обратного. По мере изменения технологии, когда стало возможным заказывать видео через Интернет, Netflix не превратилась в жертву. Огромная лояльность клиентов, которой заручилась компания, позволила ей перейти к использованию новой технологии.

«Покупка роста» за счет скидок, стимулирования сбыта и рекламы обходится дорого. Эти способы выжимают денежные ресурсы из компании, что в свою очередь делает ее зависимой от плохих прибылей. Например, в настоящее время до трети подтвержденного дохода банков, работающих с физическими лицами, формируется за счет штрафов. Один из операторов мобильной связи подсчитал, что активное предложение клиентам наиболее подходящих для них тарифных планов сократит прибыль на 40%. Такая зависимость от плохих прибылей демотивирует сотрудников, снижает шансы на истинный рост и ускоряет движение вниз по деструктивной спирали. Клиенты возмущаются товарами и услугами, приносящими плохие прибыли, но возмущаться должны и инвесторы, поскольку плохие прибыли убивают будущее компании. Как у наркоманов, у компаний, зависящих от плохих прибылей, не будет будущего до тех пор, пока они не преодолеют своей привычки.

Альтернатива — хорошие прибыли

Впрочем, компании не обязательно выбирают такой путь. Некоторые из них растут потому, что научились отличать

плохие прибыли от хороших, и направляют свои усилия именно на получение хороших.

Хорошие прибыли в корне отличаются от плохих. Плохие прибыли зарабатываются за счет клиентов, тогда как хорошие — при активном сотрудничестве с клиентами. Компания зарабатывает хорошие прибыли, потому что радуется своих клиентов и они с удовольствием возвращаются, более того, рекомендуют ее друзьям и коллегам. В действительности удовлетворенные клиенты становятся частью отдела маркетинга компании, поскольку не только увеличивают собственный объем покупок, но и дают хорошие рекомендации. Они становятся *промоутерами*. Для преодоления зависимости от плохих прибылей компании необходимо строить взаимоотношения, обеспечивающие рост числа промоутеров, генерировать хорошие прибыли и стремиться к росту.

Группа паевых инвестиционных фондов Vanguard представляет собой убедительный пример различий между плохими и хорошими прибылями. Не так давно Vanguard Group на треть *снизила* цены для клиентов, которые недавно делали большие инвестиции или поддерживали положительный баланс в течение длительного периода. Руководство признало, что клиенты, поддерживающие большие суммы на счетах и доверительные отношения с компанией, могут и должны участвовать в доходах, полученных от экономии на масштабе. У компании была возможность перераспределить стоимость в пользу своих лучших клиентов, увеличив ценовой разрыв по сравнению с предложениями конкурентов. Ей было бы выгоднее продолжать взимать с клиентов те же сборы, которые платят новые клиенты и клиенты с небольшим балансом на счете. Однако Vanguard сочла это невыгодным с точки зрения бизнеса. Почему бы не разделить доходы от экономии масштаба с теми клиентами, которые ее же и создают? Этот шаг так восхитил ключевых клиентов компании, что они внесли на счета дополнительные средства

и стали активно рекомендовать ее знакомым, стимулировав резкий рост Vanguard и обеспечив ей лидирующую позицию в отрасли паевых инвестиционных фондов.

Vanguard — не единственный пример. Есть и другие.

- Amazon.com было бы нетрудно позволить себе инвестировать в рекламу больше, чем сейчас, однако компания инвестирует в бесплатную доставку, низкие цены и улучшение обслуживания. Ее основатель и CEO Джефф Безос заявил: «Если вы создаете что-то замечательное, клиенты обязательно расскажут об этом друг другу»³.
- Интернет-магазин одежды и обуви Zappos.com пошел по тому же пути. Избегая инвестирования в продажи и маркетинг, Zappos направил свои ресурсы в качество обслуживания клиентов. Стратегия CEO компании Тони Шея заключалась в обеспечении роста за счет повторных покупок и рекомендаций потребителей, что позволило достичь объема продаж в миллиард долларов всего за десять лет. (Компанию Amazon так сильно потряс успех Zappos, что в 2009 году она приобрела ее за 1,2 млрд долл.)
- Southwest Airlines не берет сборов при изменении рейса или за провоз багажа. Перевозчик также заменил ценовую структуру со сложной сегментацией, принятую в отрасли, прозрачной ценовой политикой. Сегодня Southwest перевозит больше пассажиров на внутренних рейсах, чем любая другая американская компания, и может похвастаться самой большой в отрасли суммарной рыночной стоимостью бизнеса.
- Costco — лидер по показателю лояльности клиентов среди розничных складов-магазинов. В рейтинге Fortune 50 компания взлетела с нижней позиции менее чем за 20 лет, почти ничего при этом потратив

на рекламу и маркетинг. Ее клиенты столь лояльны, что она достигает роста исключительно за счет хороших отзывов.

Среди интернет-компаний впечатляющий рост eBay сразу после ее появления разительно контрастирует с остановившимся ростом AOL. На сайте eBay говорится:

eBay — это сообщество, поощряющее открытые и честные коммуникации между всеми членами. Руководство нашим сообществом основывается на пяти основных ценностях:

1. Мы верим, что люди по своей сути — хорошие.
2. Мы верим, что каждый может внести свой вклад.
3. Мы верим, что честные и открытые коммуникации могут пробудить лучшее в людях.
4. Мы признаем и уважаем каждого как уникальную личность.
5. Мы хотим, чтобы вы относились к людям так, как хотите, чтобы они относились к вам.

eBay четко следует этим принципам. Мы считаем, что члены нашего сообщества тоже должны чтить их — покупая, продавая или общаясь с друзьями на eBay.

Разумеется, любой может изложить высокопарные принципы на сайте или в брошюре о найме сотрудников. Однако eBay нашла способ привнести эти принципы в свои ежедневные приоритеты и решения. В результате к 2010 году eBay превратила более 70% своих клиентов в промоутеров. (В том году в секторе интернет-покупок процент промоутеров был выше только у Amazon — 76%, хотя к 2011 году компания Zappos выросла настолько, что попала в исследование лояльности, а ее NPS сравнялся с индексом eBay.)

Большинство новых клиентов пришли на eBay по рекомендации, что дало бизнесу множество экономических преимуществ. Компания обнаружила, что обслуживание клиентов, пришедших по рекомендации, обходится дешевле, поскольку они уже узнали у промоутера, как работает сайт, к тому же обычно у них есть друзья, которые помогают им решать проблемы вместо сотрудников eBay.

Кроме того, eВау научилась пользоваться творческим потенциалом не только собственных сотрудников, но и всего сообщества. Компания поощряет участников сообщества выявлять области своей работы, не соответствующие ее принципам, а также находить новые возможности для улучшения обслуживания. Членам сообщества предлагают давать оценку продавцам после каждой сделки, и эти оценки видны всем. Процесс позволяет каждому участнику заслужить репутацию, основанную не на связях с общественностью или рекламе, а на совместном опыте членов сообщества, с которыми они вели дела. Виртуальный мир eВау похож на небольшой городок: успех здесь основывается на добром имени.

Общепринятая точка зрения подсказывает компаниям укреплять свои рыночные позиции и затем извлекать максимальную выгоду из работы с клиентами. Однако eВау поступает наоборот. Несмотря на доминирующие позиции на рынке онлайн-аукционов, при принятии решений компания старается учитывать и потребности членов сообщества, и долгосрочные интересы акционеров. Управление на основе модели сообщества позволяет eВау видеть перспективу дальше, чем курс акций в следующем квартале, и постоянно искать пути улучшить жизнь членов сообщества. Например, компания разработала план группового медицинского страхования для своих самых активных, как правило, небольших продавцов, у которых нет возможности использовать экономию на масштабе в рамках корпоративных планов страхования. Несмотря на то что eВау координирует программу, компания не закладывает в нее норму прибыли. Приобретение eВау сервиса PayPal можно считать не только дальновидным коммерческим шагом — благодаря этому были созданы надежные сообщества продавцов и покупателей за счет дополнительной защиты от мошенничества, встроенной в систему. Устойчивая платформа ценностей eВау сделала ее

надежным «домом» для PayPal — еще одного примера лояльной клиентской базы, позволившей компании переместиться в смежный бизнес, усилив основную компанию и обеспечив существование самой PayPal.

Подобные шаги показывают образ мышления, радикально отличающийся от мышления компаний, ориентированных на плохие прибыли. Авиакомпании, доминирующие на определенных маршрутах, неоднократно использовали свою рыночную власть для поднятия цен, иногда до такого высокого уровня, что назвать подобное поведение можно было только обдираловкой. AOL отпугнула своих клиентов не только сбоями в обслуживании и всплывающей рекламой, но и тем, что продолжала взимать поминутную оплату и не желала переходить на тарифы с фиксированной абонентской платой. eBay могла бы существенно увеличить прибыли, повысив доход от рекламы, но ее руководство понимает, что большой объем дорогостоящей рекламы сделает сайт менее ценным для членов сообщества и, возможно, поставит небольших торговцев в менее выгодное положение по сравнению с крупными игроками рынка.

Такой образ мышления демонстрирует глубокое уважение к силе устной рекомендации в современной экономике. Подобно тому, как у детракторов есть некий рупор для распространения негативных рекомендаций, промоутеры используют его же для позитивных отзывов. Промоутеры приводят новых людей. Хорошо отзываясь о компании, они придают блеск ее репутации, без затрат увеличивают количество продавцов в компании. Они дают компании возможность зарабатывать настоящую прибыль и таким образом обеспечивают прибыльный и устойчивый рост.

В основе такого подхода к клиентам лежит идея: относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе. Удивительно, что многие руководители выражают ее именно такими простыми словами. Основатель eBay Пьер Омидьяр говорит: «Моя

мама всегда учила меня относиться к другим людям так, как я хотел бы, чтобы они относились ко мне — и я уважаю людей»⁴. Другие лидеры тоже используют «золотое правило»:

Применение «золотого правила» интегрировано во все, что мы делаем.

Колин Барретт, бывший CEO Southwest Airlines

Весь наш успех крутится вокруг «золотого правила».

Изадор Шарп, основатель и председатель сети отелей Four Seasons

Единственный способ роста — это обращаться с клиентами так, чтобы они возвращались к нам снова и рассказывали о нас своим друзьям. Будь мы клиентами, то сами хотели бы, чтобы с нами обращались именно так. «Золотое правило» — это основа лояльности, а лояльность — залог прибыльного роста.

Энди Тейлор, CEO Enterprise

Истинно ориентированная на клиента компания — это компания, живущая по «золотому правилу». Сотрудники относятся к клиентам так, как хотели бы, чтобы относились к ним, будь они клиентами. Следовательно, они полностью отказались от плохих прибылей.

Как отличить хорошую прибыль от плохой?

«Лояльность — это ключ к прибыльному росту», — говорит Энди Тейлор из Enterprise. Логично. Однако это утверждение вызывает вопросов не меньше, чем дает ответов. Большинство компаний не могут даже сформулировать, что такое лояльность, не говоря уже о том, чтобы ее оценить и управлять ею. Почему клиенты остаются с компанией? Из-за лояльности или из-за невежества и лени? Не связаны ли они долгосрочными контрактами, которые с радостью расторгли бы? Как бы то ни было, действительно ли менеджеры знают, сколько клиентов любит компанию, а сколько ненавидит? И как на практике отличить хорошие прибыли от плохих?

В конце концов, без системного механизма обратной связи «золотое правило» остается чрезмерно упрощенным и не может

служить надежной основой для принятия решений. Я могу думать, что отношусь к вам так, как хотел бы, чтобы относились ко мне, но вы можете быть со мной абсолютно не согласны. Что касается компаний, то опросы по удовлетворенности часто вводят топ-менеджеров в заблуждение относительно того, что их результаты оцениваются, например, уровнем А, тогда как клиенты дают оценку С и даже Е. Бизнес-лидерам нужен четкий, осмысленный показатель, честная система оценки, которая ясно показывает, насколько хорошо дела идут *на самом деле*.

Поиск этого показателя — недостающей связи между «золотым правилом», лояльностью и устойчивым развитием — оказался долгой и трудной задачей.

В Vain & Company почти тридцать лет назад мы начали с анализа связи между лояльностью и ростом. Сначала были собраны данные, подтверждающие, что повышение уровня удержания клиентов на 5% дает рост прибыли от 25% до 100%. Позднее мы показали, что компании с самой высокой лояльностью клиентов (мы назвали их *лидерами лояльности*) наращивают доходы в два раза быстрее, чем конкуренты.

Конечно, не все хотели изучать таинственный *эффект лояльности*, который объясняет, как построение взаимоотношений, достойных лояльности, связано с высокими прибылями и ростом. «Главнокомандующие» таких корпораций, как Enron и WorldCom, просто не могли заботиться о своих клиентах меньше, чем они это делали. Некоторые компании с Уолл-стрит в последние годы, казалось, пренебрегали клиентами в пользу больших прибылей за счет собственных торговых операций. Однако в целом большинство топ-менеджеров заинтересовались этой концепцией. В конце концов, нетрудно понять: компания не сможет расти, если выпроваживает клиентов через заднюю дверь быстрее, чем специалисты по продажам успевают втащить их через главный вход.

Тем не менее здесь есть загадка. Исследование за исследованием показывают, что лояльность клиентов *действительно*

имеет высший приоритет у большинства СЕО компаний, и, несмотря на это, менеджеры нижестоящих уровней в организациях продолжают относиться к клиентам так, что тем не часто хочется вернуться. Если СЕО компаний действительно обладают такой властью, как им кажется, почему они не могут заставить своих сотрудников заботиться о клиентах?

Причина заключается в том, о чем мы говорили раньше в этой главе: сотрудники несут ответственность за рост прибыли. Компании измеряют финансовые результаты. Финансовые результаты определяют преуспевание менеджеров при оценке их эффективности. К сожалению, бухгалтерские процедуры не позволяют различать хорошую и плохую прибыль. Получена дополнительная выручка в 10 млн долл. в результате ввода скрытых комиссий или в результате новых покупок лояльных потребителей? Получены 5 млн долл. экономии за счет ухудшения сервиса или за счет снижения коэффициента оттока клиентов? Кто знает ответы на эти вопросы? А если никто не знает, кого это волнует? Нельзя винить руководителей отделов или филиалов за то, что они уделяют внимание тем показателям, по которым оценивается их работа.

Независимо от того, что думает топ-менеджер лично, компании, оценивающие успех в первую очередь сквозь призму финансового учета, склонны считать, что лояльность не приносит плодов, что хорошие отношения не существуют, а подход к обращению с клиентами нужно строить на основе прибыльности, а не правильного и справедливого отношения к клиентам. Оценивая успех только по финансовым показателям, менеджеры фокусируются на прибылях независимо от того, являются ли эти прибыли вознаграждением за умение построить хорошие отношения или связаны со злоупотреблением ими. По иронии, лояльность клиентов обеспечивает компаниям мощное финансовое преимущество — армию надежных специалистов в области продаж, маркетинга и связей с общественностью, не требующих ни

зарплаты, ни комиссионных. Тем не менее важность таких промоутеров игнорируется, поскольку не отражается в отчете о прибылях и убытках или в балансе.

Однажды на европейской конференции, посвященной лояльности, мой коллега из компании Bain сделал одно очень важное наблюдение. Глядя, как топ-менеджеры выходят из аудитории после презентации, обогатившись знаниями о лояльности, он покачал головой и произнес: «Грустная картина. Сейчас они понимают, что их компании не смогут процветать без повышения лояльности клиентов. Однако, вернувшись в офис, обнаружат, что в их компании нет никого, кому можно было бы поручить это дело. Нет системы, которая помогла бы им измерить лояльность таким образом, чтобы сделать отдельных людей ответственными за результат».

В точку! *Ответственность* — одно из волшебных слов бизнеса. Любой опытный руководитель скажет вам, что дела делаются только тогда, когда за них отвечают конкретные люди. Еще одно волшебное слово — *измерить*. Ведь то, что можно измерить, создает *ответственность*. При отсутствии стандартного, надежного показателя измерения взаимоотношений с клиентами нельзя сделать сотрудников ответственными за них — вот почему их важность недооценивается. И напротив, четкие, точные ежедневные измерения прибыли и ее компонентов показывают, что те же самые сотрудники (по меньшей мере те из них, кто не хочет потерять работу) несут персональную ответственность за затраты или выручку. Поэтому гонка за прибылями доминирует в повестке дня и компаний, и отдельных служащих, тогда как ответственность за правильное обращение с клиентами, улучшение их жизни, построение хороших взаимоотношений остаются в тени.

Несколько лет назад мы считали, что решили проблему с измерениями. Мы помогли компаниям разработать целый набор ключевых показателей, таких как коэффициент удержания, доля повторных покупок и «доля компании

в кошельке покупателя». Но затем нам пришлось столкнуться с реальностью. Большинство организаций сочли затруднительным собирать точные и актуальные данные для оценки этих показателей лояльности. Эти компании оказались неспособными изменить приоритеты и внедрить ответственность за построение хороших отношений с клиентами. Несмотря на стабильный прогресс в науке измерения прибыли с момента изобретения бухгалтерского учета методом двойной записи в XV веке, показатели качества взаимоотношений так и застряли в «средневековье». Компаниям не хватало практичной и надежной системы для измерения процента улучшающихся и ухудшающихся взаимоотношений с клиентами и для вовлечения нужных сотрудников в реализацию соответствующих действий на основе этих данных. Поэтому мы вернулись к нашим разработкам. Нам требовался защищенный от ошибок тест — практичный показатель уровня лояльности, который позволит увидеть разницу между хорошими и плохими прибылями. Нужно было найти индикатор, который допускал бы персональную ответственность. Мы знали, что сиюминутные отношения, выраженные при опросах удовлетворенности, не могут определить лояльность; только реальное поведение клиентов измеряет их лояльность и стимулирует экономический рост. Поэтому мы решили, что кирпичиками, из которых строится система, должно быть именно поведение. Нам нужно было найти показатель, основанный на поступках клиентов.

После множественных исследований и экспериментов, о части которых вы прочтете в следующих главах, мы нашли такой показатель. Мы обнаружили один-единственный вопрос, который можно задавать своим клиентам и который обычно так точно характеризует их поведение, что позволяет достоверно предсказывать их действия. Задавая этот вопрос вдумчиво и систематически и связывая результаты с вознаграждением сотрудников, можно определить разницу между

хорошими и плохими прибылями. Вы сможете управлять лояльностью клиентов и обеспечиваемым ею ростом почти с такой же точностью, с какой сейчас управляете прибылью.

Ответы клиентов на этот вопрос дают простой и честный измеритель. Этот легко получаемый показатель делает сотрудников ответственными за правильное отношение к клиентам. Одно-единственное число позволит вам определить, какого прогресса вы достигли на пути к тому, чтобы стать клиентоцентричным. Мы назвали этот вопрос *главным вопросом*, поскольку он помогает понять, преуспели ли вы в достижении своей миссии по улучшению жизни тех, с кем сталкиваетесь. Однако, поразмыслив, вынуждены были назвать этот вопрос частично главным, потому что за ним всегда должен следовать дополнительный вопрос — почему?

Задаем главный вопрос

Что же это за вопрос, который позволяет отличить хорошие прибыли от плохих? Вот он: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете эту компанию, продукт или услугу другу или коллеге?» Полученный показатель и есть индекс чистой поддержки (Net Promoter® score).

Индекс чистой поддержки (NPS) основан на фундаментальном положении: клиенты всех компаний делятся на три группы с четкими моделями поведения. Промоутеры, как мы увидели, — это лояльные энтузиасты, покупающие товары и услуги компании и убеждающие других делать то же самое. Пассивные — это удовлетворенные, но не испытывающие энтузиазма клиенты, которых легко переманить конкурентам. И детракторы — недовольные клиенты, неудовлетворенные взаимоотношениями с компанией. Клиенты попадают в ту или иную категорию на основании ответа на главный вопрос. Те, кто ставит оценку 9 или 10 баллов, относятся к промоутерам, и так далее, вниз по шкале.

Генератор роста компании, работающий с максимальной эффективностью, превратил бы сто процентов клиентов компании в промоутеров. Самый неэффективный превратил бы сто процентов клиентов в детракторов. Лучший способ оценить эффективность генератора роста компании — это взять процент клиентов-промоутеров и вычесть из него процент клиентов-детракторов. Таким образом, NPS — это промоутеры минус детракторы.

Согласно концепции, все очень просто. Сложно, однако, научиться задавать этот вопрос способом, позволяющим получить надежные, актуальные и дающие основания для действий данные. Еще сложнее узнать, почему у клиента возникают именно такие чувства, а затем научиться работать так, чтобы создавать больше промоутеров и меньше детракторов.

Как компании сравнивают себя друг с другом по этому показателю? Уровень NPS варьируется по отраслям, как показано на рис. 1.1. Однако лидеры в каждой отрасли демонстрируют впечатляющие показатели эффективности генератора роста. Например, диапазон результативности таких звезд Net Promoter, как Apple, Amazon.com, Costco и USAA, составляет от 60% до 80%. И даже у них есть потенциал для улучшений! Но среднестатистические фирмы «распылены» в диапазоне NPS, равном 10–20%. Иными словами, число промоутеров едва превосходит число детракторов. Многие фирмы, а иногда целые отрасли, имеют отрицательный NPS. Следовательно, они изо дня в день создают больше детракторов, чем промоутеров. Такие ужасные показатели помогают объяснить, почему так много компаний не могут добиться прибыльного и устойчивого роста, как бы агрессивно они не инвестировали в приобретение нового бизнеса.

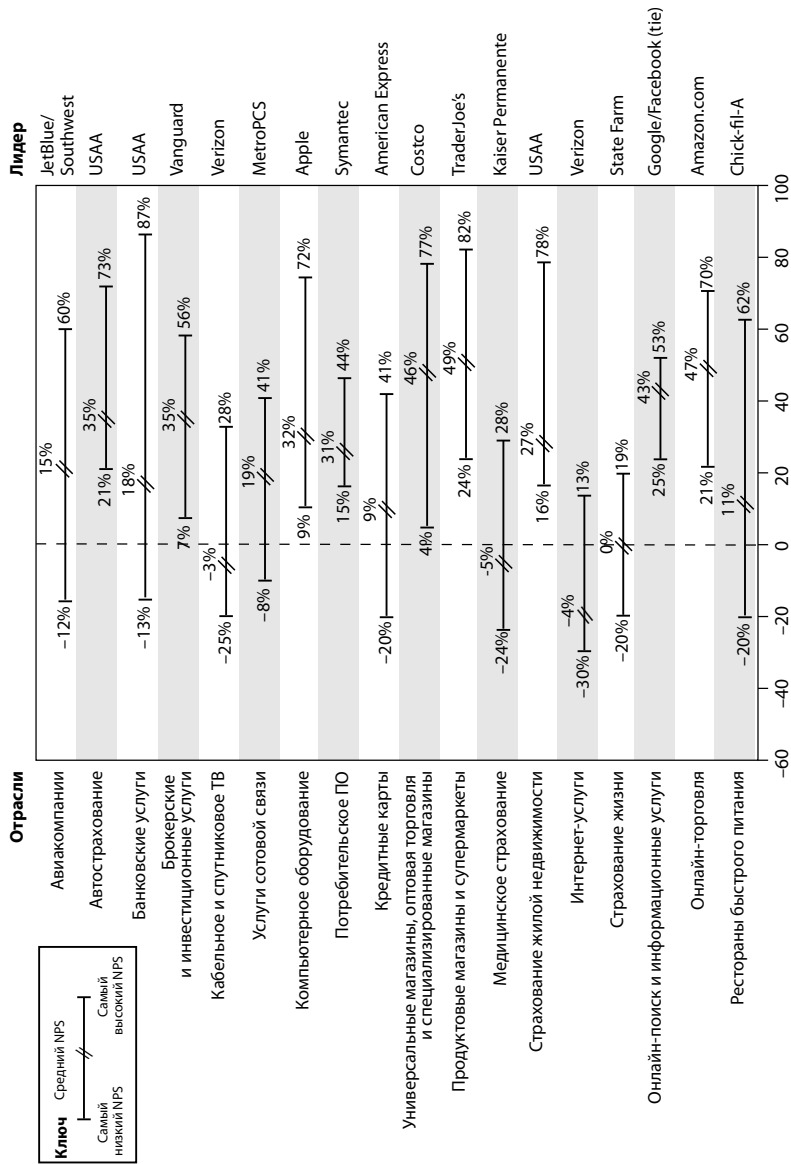
Проводившееся нами в течение десяти лет исследование подтверждает, что в большинстве отраслей компании-лидеры по показателю NPS отличаются как высокими прибылями, так и здоровым ростом. Отчасти это может казаться

парадоксальным. Ведь компании с высокой лояльностью клиентов обычно тратят на маркетинг и привлечение новых клиентов меньше, чем конкуренты. Кроме того, они активно работают над обслуживанием существующих клиентов и весьма избирательны в поиске новых сегментов, что, по мнению некоторых, должно ограничивать рост. Но цифры не лгут: скорость роста лидеров NPS более чем в два раза выше скорости роста их конкурентов. Вспомните также о тех девяти процентах компаний, отмечавших стабильный и доходный рост в течение более чем десятилетнего периода. NPS этих компаний в среднем в 2,3 раза превышал индексы других фирм в соответствующих отраслях⁵.

Большинству бизнес-лидеров для достижения роста остро необходимо стать более клиентоцентричными. Это крайне нужно для повышения курса их акций, а также для привлечения и мотивации талантливых людей. На каком бы языке они ни говорили, необходимо понимать, что превратить клиентов в промоутеров жизненно важно. Однако без простого и практического способа распределения ответственности и измерения прогресса нельзя объединить свою компанию вокруг достижения этой цели. Несомненно, многие компании просто не понимают, в какую глубокую зависимость от плохих прибылей они попали. Раздутые показатели удовлетворенности клиентов развили в них самоуспокоенность, но наше исследование показывает, что у среднестатистической фирмы более двух третей клиентов — пассивные (скучающие) или детракторы (сердитые). С учетом этого печального обстоятельства большинство попыток «купить рост» — просто выброшенные на ветер деньги акционеров. Огромные суммы тратятся на рекламу и развитие дистрибуции, только чтобы компенсировать ядовитые высказывания недовольных потребителей.

Плохие прибыли мешают истинному росту и создают бизнесу недобрую славу. Однако никогда не поздно все изменить. И некоторые компании уже начали это делать.

Рис. 1.1. Диапазоны индекса чистой поддержки (NPS®) и лидеры по отраслям (США)



2. Мера успеха

Скотт Кук был обеспокоен. Его компания Intuit, занимающаяся разработкой финансового программного обеспечения, оказалась на скользком склоне, и он не знал, что делать.

Можно с уверенностью сказать, что стороннему наблюдателю его проблемы могли показаться надуманными. С момента основания в 1983 году Intuit росла как на дрожжах. Три ее основных продукта — Quicken, QuickBooks и TurboTax — занимали доминирующее положение на рынке. В 1993 году компания стала публичной, а к концу десятилетия получала значительную прибыль. Деловая пресса восхваляла Intuit как икону обслуживания клиентов. Сам Кук — очень вежливый мужчина в очках, выпускник Гарварда со степенью МВА, который, прежде чем стать соучредителем компании, работал в Procter & Gamble, — обладал инстинктивным чутьем в вопросе важности превращения своих клиентов в промоутеров.

— У нас есть сотни тысяч специалистов по продажам, — говорил он журналу Inc. в 1991 году. — Это наши клиенты.

— Какова миссия Intuit?

— Сделать так, чтобы клиенту понравился продукт, и он уговорил бы пятерых друзей приобрести его.

И что же теперь? Действительно ли его слова воплотились в жизнь? Кук не был уверен. Пока компания находилась в фазе становления и работала в уютном офисе в Кремниевой долине, он лично знал всех сотрудников и мог объяснить им, как важно производить продукты и оказывать услуги, которые потребители действительно полюбят. Все они могли слышать, как он лично отвечает по телефону службы поддержки

клиентов. Они могли наблюдать, как он лично принимал участие в знаменитой программе его компании *Follow me home* («Побудь со мной дома»), в рамках которой сотрудники просили клиентов дать им возможность понаблюдать за тем, как они устанавливают программы, чтобы понять, какие возникают проблемы. Теперь в компании работали тысячи сотрудников. Как и многие быстрорастущие бизнесы, она наняла множество профессиональных менеджеров, которых учили руководить на основе количественных показателей.

Что же это за показатели? Для роста имелось два необходимых условия, как любил выражаться Кук: *прибыльные* клиенты и *счастливые* клиенты. Все знали, как измеряется прибыль, но единственным показателем счастья клиентов была неясная статистика «удовлетворенности», почерпнутая из опросов, которым никто не доверял и за которые никто не нес ответственности.

Естественно, менеджеры сосредоточились на прибыли, и последствия этого можно было предсказать. Руководители, сократившие численность сотрудников колл-центра, чтобы снизить расходы, несли ответственности за выросшее время ожидания или связанное с этим недовольство клиентов. Сотрудница колл-центра, которая так разозлила клиента, что тот переключился на другой программный продукт для расчета налогов, могла, тем не менее, получить квартальную премию, поскольку показатели обслуживания звонков в час у нее были высокими. Общий уровень ее производительности легко поддавался измерению, однако общий уровень благосклонности клиентов нельзя было подсчитать. Менеджер по маркетингу, с подачи которого в программы внедрялись новые модные функции для привлечения клиентов, получал вознаграждение за рост доходов и прибыли; в действительности же дополнительные опции создавали путаницу, что отталкивало новых пользователей. Кук все чаще слышал жалобы. Некоторые показатели доли рынка стали снижаться.

Из-за отсутствия системы точных измерений и, как следствие, ответственности, компания постепенно утрачивала то, что и привело ее к успеху, — хорошие отношения с клиентами.

Вызов: измеряем уровень удовлетворенности клиентов

В определенной степени опыт Кука повторил историю развития любого бизнеса. В былые времена, когда каждый бизнес был малым, его владелец мог *понять*, о чем думают и что чувствуют его клиенты просто по выражению их лиц. Он знал их всех лично и видел собственными глазами, что им нравилось, а что раздражало. Обратная связь была быстрой и непосредственной — и если владелец хотел сохранить свой бизнес, он обращал на нее внимание.

Затем компания вырастала и становилась слишком крупной для того, чтобы их владельцы или менеджеры знали каждого клиента лично. Клиенты приходили и уходили; поток то шел на спад, то прибывал. Не имея возможности оценить мысли и чувства людей, менеджеры корпораций, естественно, фокусировались на том, сколько клиенты тратят, так как этот показатель было легко измерить. Если наши доходы растут, стало быть, мы зарабатываем, думали менеджеры, а значит, делаем все правильно.

Конечно, после появления мощных компьютеров, компании попытались оценивать отношение клиентов более объективно. Они начали нанимать фирмы, занимающиеся исследованиями рынка, для проведения опроса удовлетворенности клиентов. Пытались отслеживать коэффициенты удержания клиентов. Эти попытки были сопряжены с такими трудностями, что менеджеры за пределами отделов маркетинга, как правило, мудро их игнорировали. Коэффициент удержания, например, отслеживает отток клиентов, то есть показывает, насколько быстро компания теряет клиентов, но при этом ни

слова не говорит о еще одном столь же важном показателе: насколько быстро компания их приобретает. Эти коэффициенты — очень некачественные индикаторы отношений, особенно когда клиентов удерживают как заложников с помощью высокой стоимости переключения (на конкурента) или других преград. (Вспомните пример с пассажирами US Airways аэропорта Балтимор/Вашингтон до прихода Southwest Airlines).

Стандартные показатели удовлетворенности клиентов еще менее надежны. Связь между уровнем удовлетворенности и фактическим поведением клиентов, а также между уровнем удовлетворенности и ростом компании очень слаба. Вот почему инвесторы обычно игнорируют отчеты об удовлетворенности клиентов. В некоторых случаях связь между удовлетворенностью и эффективностью обратно пропорциональна. Например, весной 2005 года компания General Motors выкупала целые газетные полосы для рекламы, трубящей о многочисленных наградах, полученных ею от J. D. Power and Associates — крупнейшей компании в области рыночных исследований. Тем временем заголовки в деловом разделе извещали, что доля рынка GM уменьшалась, а акции стоили не дороже бумаги, на которой были напечатаны. И через несколько лет GM объявила о банкротстве.

По мере того как продолжались наши исследования лояльности, мы искали более подходящий измеритель — простой и удобный показатель мыслей и чувств клиентов по поводу компании, с которой они имеют дело. Нам было необходимо найти одно число, которое надежно связывало бы эти отношения клиентов с тем, что они реально делали, а также с ростом анализируемой компании.

Как же тяжело это оказалось сделать! Мы начали примерно с двадцати вопросов исследования под названием «Индикатор лояльности», которое Bain разработала несколько лет назад для оценки состояния отношений между компанией и ее клиентами. (Примеры вопросов: насколько

вероятно, что вы снова воспользуетесь продуктами или услугами компании X? Оцените общую удовлетворенность продуктами или услугами компании X.) Затем мы решили воспользоваться помощью Satmetrix Systems, компании-разработчика программного обеспечения для сбора и анализа обратной связи от клиентов в реальном времени. (Откроем тайну: Фред работает в консультативном совете компании Satmetrix и работал вместе с ней над разработкой сертификационного курса по NPS.)

Процесс начался с приглашения к участию в исследовании тысяч клиентов в шести отраслях: финансовые услуги, кабельное ТВ и телекоммуникации, персональные компьютеры, электронная торговля, автострахование и интернет-услуги. После этого мы получили историю покупок каждого респондента. Мы также попросили этих людей привести примеры, когда они рекомендовали другим анализируемую компанию. Если получить информацию сразу было невозможно, то ждали от шести до двенадцати месяцев, чтобы получить информацию о совершенных в этот период покупках и данных потребителями рекомендациях. В результате мы получили подробную информацию более чем от четырех тысяч клиентов и провели четырнадцать ситуационных исследований с достаточно большим размером выборки, чтобы измерить связь между ответами отдельных участников исследования и их покупками или рекомендациями.

Определяем правильный вопрос

Все это «перемалывание» чисел делалось с одной целью — определить, какие вопросы исследования показывали наиболее сильную статистическую связь с повторными покупками или рекомендациями. Для каждой отрасли мы надеялись найти по меньшей мере один вопрос, эффективно предсказывающий действия клиентов, чтобы прогнозировать таким

образом рост компании. Мы делали ставки на то, каким может быть этот вопрос. Нам самим — возможно, отражая годы исследований в области лояльности, — очень нравился вариант: насколько вы согласны с тем, что компания X заслуживает вашей лояльности?

Однако результаты оказались иными, и они стали сюрпризом для всех нас. Оказалось, один и тот же вопрос — главный вопрос — работал для *большинства* отраслей. И вопрос этот звучал так: насколько вероятно, что вы порекомендуете компанию X своему другу или коллеге? В одиннадцати из четырнадцати случаев этот вопрос получил первое или второе место. Еще в двух или трех он был весьма близок к вопросу-победителю, таким образом, первое или второе место в рейтинге можно было поделить между ними.

Обдумав полученные результаты, мы пришли к выводу, что они совершенно логичны. В конце концов, лояльность — это сильная, связанная с ценностью идея, обычно имеющая отношение к семье, друзьям и стране. Люди могут *быть* лояльными к компании, в которой совершают покупки, но не описывать свои чувства этим словом. Однако если им действительно нравится работать с определенным поставщиком товаров или услуг, что для них будет естественнее всего? Конечно, рекомендовать эту компанию тем, кто им не безразличен.

Мы также поняли: для того чтобы клиенты дали личную рекомендацию, должны выполняться два условия. Во-первых, людям необходимо знать, что компания предлагает исключительную ценность в понятных для экономиста терминах: цена, характеристики, качество, функциональность, простота использования и прочие подобные факторы. Во-вторых, они также должны испытывать *приятные эмоции* в своих отношениях с компанией, верить, что компания знает, понимает и ценит их, прислушивается к ним и разделяет их принципы. В первом случае компания завоевывает разум клиента. Во втором — сердце. Только при равенстве обеих

частей уравнения клиент с энтузиазмом порекомендует компанию другу. Клиент хочет быть уверенным в том, что его друг получит что-то по-настоящему ценное и, кроме того, что компания хорошо обойдется с ним. Вот почему вопрос «Насколько вероятно, что вы порекомендуете?..» дает такой эффективный показатель качества отношений. Он анализирует и рациональную, и эмоциональную составляющие.

Однако мы не хотим переоценивать полученный результат. Несмотря на то что вопрос «Насколько вероятно, что вы порекомендуете?..», несомненно, лучше остальных предсказывает поведение потребителей в разных отраслях (причем не только в отношении рекомендаций, но и в отношении повторных покупок и увеличения потраченной суммы, а также желания предоставлять обратную связь), его нельзя назвать лучшим абсолютно для всех отраслей. В определенных условиях, при работе с корпоративными клиентами например, вопросы: «Насколько вероятно, что вы продолжите приобретать продукты или услуги компании X?» или «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нам активнее сотрудничать с компанией X?» — дают лучший результат. Поэтому компаниям необходимо выполнять домашнее задание — проверять эмпирическую связь между ответами анкеты и последующим поведением клиентов относительно компании. Когда же эта связь устанавливается, как мы увидим в главе 3, возникает убедительный эффект: он дает инструментарий для измерения результативности, определения ответственности и обоснования инвестиций. Он показывает соотношение между клиентоцентричностью и прибыльным ростом.

Оцениваем ответы

Конечно, поиск правильного вопроса — только начало. Теперь нам необходимо было найти правильный способ оценки ответов.

Оценка ответов должна быть такой же простой и однозначной, как и сам вопрос, а шкала иметь смысл для отвечающих на вопрос клиентов. Категоризацию ответов нужно сделать понятной для менеджеров и сотрудников, ответственных за результаты. Правильная категоризация даст возможность эффективно разделить клиентов на группы, заслуживающие разного внимания и разной реакции компании в зависимости от их поведения, ценности для компании и потребностей. В идеале шкала и категоризация должны быть настолько легкими для понимания, чтобы даже непосвященные — инвесторы, регуляторы, журналисты — могли понять основные идеи без инструкции по применению и изучения курса статистики.

По этим причинам мы остановились на простой шкале от 0 до 10, где 10 означает «очень вероятно, что порекомендую», а 0 — «маловероятно». При отображении поведения клиентов на этой шкале мы обнаружили (и продолжаем обнаруживать в дальнейшей работе с клиентами) три кластера, соответствующие разным моделям поведения.

1. В один сегмент попадали клиенты, поставившие компании оценку 9 или 10. Мы назвали их *промоутерами*, поскольку они ведут себя как промоутеры. У них самый высокий рейтинг повторных покупок, на их счету 80% всех рекомендаций.
2. Второй сегмент — пассивно удовлетворенные, или *пассивные*, поставившие компании оценку 7 или 8. Повторные покупки и рекомендации этой группы были намного ниже, чем у промоутеров, часто на 50% и более. Мотивированные скорее инертностью, чем лояльностью или энтузиазмом, эти клиенты обычно остаются с компанией до тех пор, пока кто-то не предложит им более выгодную сделку.
3. Наконец, группу, поставившую оценки от 0 до 6, мы назвали *детракторами*. На нее приходится более 80%

негативных отзывов. Некоторые из этих клиентов могут приносить прибыль с точки зрения учета, но их критика и отношение портят репутацию компании, отпугивают новых клиентов и демотивируют сотрудников. Они вытягивают из фирмы жизненные силы.

Деление клиентов на эти три категории — промоутеров, пассивных и детракторов — обеспечивает простую и понятную схему, точно предсказывающую поведение клиентов. Важно, что мы получаем схему, стимулирующую действия. Менеджерам по работе с клиентами гораздо легче понять идею о необходимости увеличения числа промоутеров и снижения числа детракторов, чем идею о повышении индекса удовлетворенности клиентов на величину одного стандартного отклонения. Главной проверкой любого показателя взаимоотношений с клиентами служит то, помогает ли он организации действовать клиентоцентричным образом, настраивая тем самым генератор роста на работу в режиме полной мощности. Помогает ли он сотрудникам понять и упростить работу по созданию у клиентов чувства восхищения? Позволяет ли он сотрудникам сравнивать результаты своей работы из недели в неделю? Деление клиентов на категории делает все это возможным.

Выяснилось, что показатель, названный нами индексом чистой поддержки, или NPS, — процент промоутеров минус процент детракторов — обеспечивает самое легкое для понимания и эффективное резюме действий компании.

Нам нелегко было прийти к такому языку и такому точному индикатору. Например, мы рассматривали возможность назвать группу, поставившую компании 9 или 10 баллов, «довольными» в соответствии с желанием большинства компаний доставлять своим клиентам удовольствие. Однако цель бизнеса — не просто сделать клиентов довольными, а превратить их в промоутеров, то есть в клиентов, которые покупают больше и активно рекомендуют компанию друзьям

и коллегам. Такое поведение способствует росту бизнеса. Мы также боролись с идеей чрезмерного упрощения, то есть желанием измерять только процент клиентов-промоутеров. Но, как вы увидите дальше, компании, стремящейся к росту, необходимо повышать процент промоутеров и снижать процент детракторов.

Этими двумя отличными друг от друга процессами лучше управлять раздельно. Компаниям, обслуживающим разных клиентов, наряду с концентрацией на ключевых клиентах — розничных магазинах, банках, авиакомпаниях и др. — нужно уменьшить количество детракторов среди неключевых клиентов, поскольку негативные отзывы из их уст столь же разрушительны, сколь и из любых других. Вместе с тем инвестиции в попытки сделать довольными неключевых клиентов могут принести слишком малую экономическую выгоду. Индекс чистой поддержки предоставляет необходимую информацию для соответствующей точной настройки клиентской политики.

Конечно, для отдельных клиентов нельзя определить NPS; они могут быть только промоутерами, пассивными или детракторами. Но компании способны вычислить индекс чистой поддержки для конкретных клиентских сегментов, отделений или географических регионов, а также для отдельных филиалов или магазинов. NPS для отношений с клиентами — все равно, что чистая прибыль для оценки финансовой эффективности: исходя из этого показателя направляется и стимулируется изучение результатов и ответственность. Мы не хотим сказать, что этот или любой другой итоговый показатель — единственно необходимый для управления бизнесом. Подобно тому, как для анализа самого известного итогового показателя — чистой прибыли — требуются данные по доходам и затратам, необходимы также подробные данные о промоутерах, пассивных и детракторах, чтобы добраться до сути индекса чистой поддержки.

При этом при отслеживании единственного показателя лояльности, индекса чистой поддержки, возникают ясность и сфокусированность, что упрощает коммуникации и обращает внимание компании на проблемы, требующие более глубокого анализа.

Как Intuit решала свои проблемы

Компания Intuit, озабоченная ухудшением отношений с клиентами, ухватилась за идею измерения NPS и начала внедрять программу весной 2003 года. («Всего одно число — и так много смысла!» — воскликнул Скотт Кук, познакомившись с нашей идеей). Опыт компании показывает некоторые моменты, связанные с измерением промоутеров и детракторов, а также как такое измерение может изменить повседневные приоритеты компании.

Первым делом Intuit попробовала определить текущее соотношение промоутеров, пассивных и детракторов в каждом направлении бизнеса. Кук предложил сфокусировать первый телефонный опрос всего на двух вопросах. Команда сформулировала их следующим образом: «Какова вероятность, что вы порекомендуете продукт (например, TurboTax) другу или коллеге?», и второй: «Назовите наиболее важную причину вашего решения».

Ответы клиентов выявили, что первоначальный уровень индекса чистой поддержки для разных направлений бизнеса варьировался от 27% до 52%. Неплохой результат с учетом того, что NPS средней американской компании составляет от 10% до 20%. Однако Intuit никогда не хотела быть среди середнячков.

В последующие годы руководство компании пришло к пониманию, что уместнее всего сравнивать NPS конкурирующих компаний на каждом региональном рынке. Тем не менее в то время менеджеры анализировали абсолютные

числа — и показатели не соответствовали представлению компании о себе как о фирме, которая ценит справедливое отношение к клиентам. По их мнению, компании нужно было развиваться.

Первичное исследование выявило еще один факт: процесс телефонного опроса, который использовала компания, проводившая маркетинговое исследование, оказался удивительно неадекватным. Во-первых, невозможно было «замкнуть контур» с клиентами, показавшими себя как detrакторы, — ни извиниться, ни выявить причину проблемы, ни принять решение для устранения их недовольства. Во-вторых, ответы на открытые вопросы, представленные маркетинговой компанией, были интересными, но менеджеры имели склонность интерпретировать их в соответствии со своими убеждениями. В-третьих, ответы часто вводили в заблуждение и были противоречивыми. Например, промютеры нередко хвалили простоту продукта, в то время как detrакторы жаловались на его чрезмерную сложность. Несомненно, руководству был необходим более глубокий анализ, чтобы понять глубинные причины появления промютеров и detrакторов.

В дополнение к этим оценкам отношений с клиентами некоторые бизнес-подразделения начали добавлять вопрос «Насколько вероятно, что вы порекомендуете?..» в короткие опросы, которые они уже использовали для управления качеством различных взаимодействий с клиентами. Эти ответы обеспечивали стабильный приток связанной с NPS уникальной информации, освещающей «горячие точки» и «проблемные точки», которые связаны с впечатлениями, получаемыми клиентами от взаимодействия с компанией.

Например, Intuit решила сделать платными звонки в службу техподдержки для клиентов QuickBooks — даже для новых клиентов, у которых возникали сложности при установке и запуске программы. Индекс чистой поддержки клиентов,

обращавшихся в техническую службу, был значительно ниже средних показателей, и сразу же стало ясно, что избранная политика неверна. Специалисты протестировали ряд альтернатив, чтобы проверить, как они повлияют на показатели. В итоге выяснилось, что экономически наиболее целесообразным решением будет предложить бесплатную техническую поддержку в течение первых тридцати дней после покупки. В результате индекс чистой поддержки клиентов, пользовавшихся услугами службы, вырос на 30 пунктов.

Группа налогообложения физических лиц — место рождения лидера отрасли, продуктовой линейки TurboTax, — столкнулась с особенно сложной проблемой. Доля рынка TurboTax в интернет-сегменте, приобретающем все большую важность, уменьшилась более чем на 30 пунктов с 2001 по 2003 год. Менеджеры подразделения понимали, что необходимо лучше решать проблемы клиентов. Одной из успешных инициатив было создание шеститысячного «внутреннего круга» клиентов, обратная связь с которыми должна была оказывать непосредственное влияние на управленческие решения. Клиентов, зарегистрировавшихся по электронной почте в качестве членов этого сообщества, просили сообщить основные демографические сведения, им тоже задавали вопрос «Насколько вероятно, что вы порекомендуете?..», чтобы компания могла определить, относятся они к промутерам, пассивным или детракторам. Потом их просили предложить улучшения для TurboTax, которым они присвоили бы наибольший приоритет, а также проголосовать за предложения других пользователей «внутреннего круга». Специальная программа фильтровала предложения и отслеживала их приоритетность так, чтобы с течением времени самые ценные идеи поднимались на верхние строки списка.

Результаты удивили всех. Для детракторов основным приоритетом было повышение качества технической поддержки. Для устранения проблемы руководство отменило

решение, принятое двумя годами раньше, и вернуло функции технической поддержки из Индии в США и Канаду. Кроме того, существенно увеличилась численность сотрудников техподдержки. Вторым по важности приоритетом для детракторов было усовершенствование процесса установки. Он превратился в важнейшую задачу для инженеров-программистов TurboTax, которые в версии программы от 2004 года добились снижения обращений за техподдержкой по поводу установки.

Приоритеты промоутеров были другими. Верхнюю строку списка занимала простота получения компенсационной скидки с цены: некоторые клиенты жаловались, что заполнение всех бланков отнимало у них больше времени, чем установка TurboTax и расчет налогов с ее помощью! Получив такую обратную связь, директор подразделения назначил одного из сотрудников ответственным за процесс компенсационных скидок. Вскоре количество требующихся документов уменьшилось, процесс приобретения значительно упростился, а время на получение скидки сократилось на несколько недель. Чуть позже стало ясно, что даже этих улучшений недостаточно, и руководство подразделения посчитало оптимальным решением для клиентов отказ от компенсационных скидок. И компания совершила этот смелый шаг в рамках стратегии полного изменения системы ценообразования.

Группа налогообложения физических лиц продолжила изучать индексы чистой поддержки применительно к разным клиентским сегментам. Как выяснилось, новые клиенты имели самые низкие показатели во всех кластерах. Руководители позвонили некоторым из них, чтобы выяснить причины, и то, что они узнали, удивило и выбило их из колеи. Все те функции, которые год за годом добавлялись, чтобы привлечь разные группы клиентов со сложными налоговыми потребностями, породили продукт, который больше

не упрощал жизнь обычных декларантов. Оказалось, более 30% новых клиентов использовали программу всего один раз. В ответ руководство определило новый приоритет для инженеров-проектировщиков — упрощение программы. Вскоре экраны с вопросами были изменены в соответствии с новыми принципами дизайна. Сложные налоговые термины устранили, а перед новым редактором, приглашенным из журнала People, поставили задачу сделать язык простым и понятным. В 2004 налоговом году, впервые за все время, NPS клиентов, в первый раз использовавших ПО, оказался даже выше, чем у существующих пользователей.

Результаты Intuit: счастливые клиенты и акционеры

За два года, с весны 2003 года до лета 2005 года, показатели индекса чистой поддержки TurboTax взлетели вверх. Например, показатели версии для настольных ПК выросли с 46% до 61%. NPS новых пользователей увеличился с 48% до 58%. Самое важное, показатели розничного рынка, стабильные в течение многих лет, выросли с 70% до 79% — а это настоящий подвиг на зрелом рынке. Показатели улучшились по всем основным направлениям бизнеса Intuit. Благодаря своему успеху индекс чистой поддержки стал частью повседневной деятельности компании. «Индекс чистой поддержки дал нам в руки инструмент для концентрации энергии организации на создании лучших клиентских впечатлений, — заявил Стив Беннетт, в то время CEO компании. — Благодаря этому индексу мы обрели понимание, на основе которого можно что-либо предпринимать. Каждое направление бизнеса [в настоящее время] включает его в свой стратегический план; он является компонентом всех операционных бюджетов, учитывается при расчете премиальных выплат каждому

руководителю. Динамика этого показателя отслеживается на всех ежемесячных оперативных собраниях».

В 2004 году на встрече с инвесторами, когда руководство информировало аналитиков по ценным бумагам и крупных инвесторов о прогрессе и проблемах компании и давало прогноз на будущее, Кук и Беннетт сообщили, что возродили приверженность компании созданию лояльности клиентов. Они рассказали, каким образом индекс чистой поддержки позволил команде трансформировать исторически неопределенную цель построения хороших взаимоотношений с клиентами в четкий, количественно оцениваемый процесс. Подобно тому, как модель «Шесть сигм» помогла Intuit снизить затраты и повысить качество, индекс чистой поддержки дал ей возможность установить приоритеты и оценить прогресс на пути к фундаментальной цели завоевания лояльности клиентов.

Хотя впереди был еще долгий путь, Кук и Беннетт отметили, что новая инициатива стала, по большому счету, возвратом к истокам успеха Intuit. По мере роста компании выросла потребность в общем показателе, который мог бы помочь каждому достичь баланса между сиюминутными прибылями и улучшением взаимоотношений с клиентами, которые стимулируют будущий рост. «У нас есть все клиентские показатели, которые только существуют в мире, — отметил Кук. — Тем не менее мы не смогли добиться того, чтобы, основываясь на этих показателях, компания сконцентрировалась на ключевой ценности — правильном обращении с клиентами. Чем больше показателей мы отслеживаем, тем меньше пользы они приносят. Каждому менеджеру важно было сосредоточиться именно на том показателе, который не позволит сомневаться в правильности его решений. Концепция использования всего одного универсального показателя обеспечила огромное преимущество всем нам в равной степени: клиентам, сотрудникам и компании».

Представляя индекс чистой поддержки как основной показатель для оживления роста ключевых направлений, Кук и Беннетт хотели убедить своих коллег, что эта инициатива не из серии «сегодня есть — завтра нет». Напротив, она представляет собой критически важный для бизнеса приоритет, настолько значимый для будущего Intuit, что заслуживает внимания акционеров. Таким образом, лидеры Intuit еще и подавали акционерам сигнал о том, что на следующей встрече инвесторов они смогут больше узнать об индексе чистой поддержки компании. Возможно, это событие даже предзнаменовало день, когда все инвесторы станут настаивать на получении надежных измерений эффективности в области качества взаимоотношений с клиентами — поскольку только в таком случае они смогут понимать экономические перспективы устойчивого и прибыльного роста.

Тем временем Intuit продолжает искать пути удовлетворения клиентов и превращения как можно большего их числа в промоутеров. Недавно компания представила инновационный продукт для расчета налогов, позволяющий подготовить и подать декларацию на ряд налоговых вычетов с помощью смартфонов. Клиенты с простой налоговой декларацией могли просто сфотографировать бланк W-2 с помощью смартфона, и информация автоматически вносилась в соответствующие поля налоговой декларации. После того как ответишь на несколько простых вопросов, можно просмотреть, распечатать и подать налоговую декларацию с помощью смартфона. И стоит это всего 14,99 доллара. Новый продукт, SnapTax, был выпущен в продажу во всей стране в 2010 налоговом году и получил NPS в размере 72% — самый высокий показатель для нового продукта в истории компании.

3. Как NPS стимулирует прибыльный рост

Джерард Кляйстерли, CEO компании Royal Philips Electronics, столкнулся с обескуражившим его вызовом. Компания стала одним из крупнейших в мире предприятий по производству электроники благодаря высокому уровню инженерного искусства и ориентированной на продукт культуре. Кляйстерли глубоко ценил эту культуру, поскольку сам имел техническое образование и проработал в Philips всю свою жизнь, как до него его отец. Но теперь культура компании должна была измениться. Конкуренция на рынке выросла как никогда. Клиенты ожидали большего, чем раньше.

Кляйстерли считал, что если Philips не будет больше фокусироваться на клиентах, то рост компании прекратится. Поэтому он поручил тогдашнему директору по маркетингу, Гирту ван Кайку, проанализировать и оценить подходы к изменению корпоративной культуры, выбрав для Philips лучшие из них. Идеальный подход должен был соответствовать стратегической философии компании — философии «здорового смысла и простоты». Необходимо было обеспечить такой уровень строгости и дисциплины, который позволил бы завоевать уважение инженеров Philips. Этот подход также должен был обладать масштабируемостью на глобальном уровне. Имея в 2010 году доход, превысивший 25 млрд евро, и около 125 тысяч сотрудников более чем в 60 странах, Philips представляла собой огромную быстрорастущую компанию. Ее деятельность

разделялась на три сектора: здравоохранение (включая системы визуализации, такие как компьютерные томографы, оборудование для МРТ и рентгеновские аппараты, плюс системы мониторинга пациентов, информационные системы и системы домашнего медицинского наблюдения), потребительские товары (электробритвы, кофеварки, продукты для ухода за младенцами, техника для кухни и бытовая техника, ТВ, DVD и Blu-ray-плееры и электрические зубные щетки) и осветительные системы (профессиональные, а также для дома и автомобиля). Кляйстерли понимал, что изменение культуры в такой большой и сложной компании станет серьезным вызовом, поэтому дал понять совету директоров, что этот проект должен стать критически важным приоритетом для всего руководства.

Ван Кайк знал, что значит работать в клиентоцентричных организациях, поскольку до прихода в Philips трудился в Procter & Gamble и Starbucks, и понимал, изменения какого масштаба могут потребоваться. Поэтому он изучил разные возможности, которые помогли бы Philips обеспечить этот переход к фокусировке на клиентах. После оценки всех подходов, использовавшихся крупными фирмами во всем мире, ван Кайк остановился на NPS, объяснив это следующим образом:

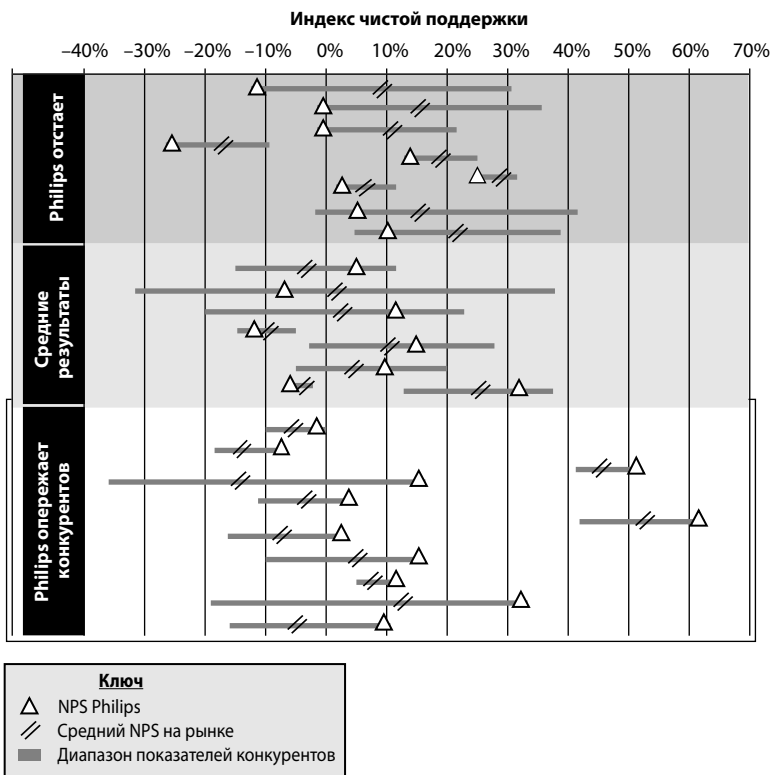
Нам понравился NPS, поскольку он представляет собой единый стандарт, с которым могут согласиться все бизнесы. В каждом секторе был разработан собственный уникальный подход к измерению удовлетворенности клиентов, и все они хотели продолжать использовать существующую систему, однако результатов добивались немногие, и ни одна из существующих систем не была связана с финансовыми показателями. Вот почему пришлось оглядеться вокруг в поисках правильного решения. Это одно из самых больших преимуществ NPS: он непосредственно связан с ростом доходов и побуждает к действию.

Во-первых, «он непосредственно связан с ростом доходов...» В процессе анализа NPS ван Кайк и его команда руководителей обнаружили тесную связь между NPS Philips, по сравнению с NPS самого сильного его конкурента, и ее темпами роста, по сравнению с конкурентами. Результаты

анализа представлены на рис. 3.1 и 3.2. На рис. 3.1 диапазон NPS конкурирующих компаний в определенной сфере бизнеса представлен полосами, две косые черты указывают среднее значение NPS, а NPS компании Philips обозначен треугольником. Как и другие компании, Philips узнала, что иметь NPS выше, чем у конкурентов, намного важнее, чем просто достичь определенного абсолютного значения. По каждому отдельно взятому бизнесу, например по производству электробритв в Китае, медианные темпы роста компаний, занимающих лидирующее положение, были на восемь процентных пунктов выше, чем темпы роста конкурентов на этом же рынке. Там, где Philips уступала всем своим прямым конкурентам, ее рост был медленнее, чем у конкурентов, на пять процентных пунктов (см. рис. 3.2). После того как локальные подразделения Philips тщательнее изучили проблему и собрали более подробные данные по NPS, темпам роста на конкретном рынке и изменениям доли рынка, они обнаружили наличие еще более тесной связи. Например, в американской части компании, занимающейся бизнесом в области здравоохранения, специалисты Philips выявили, что относительный показатель NPS объяснял 90% изменений доли рынка у Philips и у ключевых конкурентов.

Многие корпорации по всему миру провели подобный анализ, и результаты оказались примерно одинаковыми. Например, крупная страховая группа Allianz проанализировала свой относительный NPS и рост таким же образом, как и Philips, и получила схожие результаты. Обе компании установили стратегические цели на основе результатов этого анализа и поделились ими с инвесторами и аналитиками фондовых рынков. В годовом отчете Philips за 2009 год приводятся обновленные данные анализа относительного NPS, по итогам которого оказалось, что 60% доходов компании поступали из подразделений, занимающих лидирующие позиции по NPS. Долгосрочная цель, которую Кляйстерли и его команда

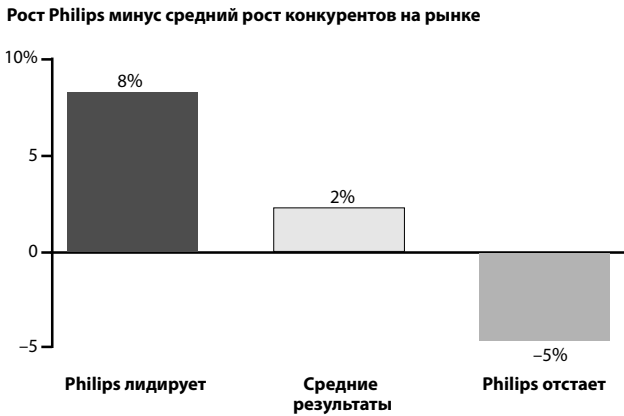
Рис. 3.1. Сравнение лучше всего проводить с прямыми конкурентами, используя подход сверху вниз



привязали к премированию всех менеджеров Philips, теперь опирается на достижение абсолютного лидерства (просто разделять лидерские позиции с другими компаниями уже недостаточно). Цель заключается в том, чтобы к 2015 году достигнуть лидерства по NPS по 50% рыночных позиций.

И во-вторых, «...побуждает к действию». Хотя показатель оказался полезным для постановки целей и измерения прогресса, ван Кайку и руководителям бизнес-подразделений Philips особенно нравилось то, как NPS побуждал к действиям. Обратная связь была конкретной, реальной и быстрой. Члены команды на всех уровнях организации могли

Рис. 3.2. Подразделения Philips, опережающие конкурентов, растут быстрее и отвоевывают у них долю рынка



соотнести значение показателя с тем, какая реакция будет адекватной. Например, лидеры в секторе оказания услуг корпоративным клиентам (B2B) быстро поняли, что могут улучшить обслуживание клиентов, которым предоставляют услуги МРТ, компьютерной томографии, ультразвуковых исследований и другие подобные мероприятия, на основании обратной связи, полученной непосредственно от пациентов в лабораториях, осуществляющих МРТ-исследования, и административных подразделениях больниц. Они также имели возможность учитывать эту обратную связь при изменении и обновлении продуктов. В последующих главах мы приведем много примеров, связанных с компанией Philips и другими компаниями, и покажем, что NPS не только связан с ростом, но и вдохновляет на действия, стимулирующие рост.

Экономическая мощь качественных отношений

Чтобы понять связь между отношениями с клиентами и прибыльным ростом, начнем с простого факта: в бизнесе каждое решение, в конечном счете, включает некие экономические

компромиссы. Каждая компания рада улучшить взаимоотношения с клиентами, если это ничего не будет ей стоить. Действительно, злоупотребления в отношениях с клиентами прекратились бы завтра же, если бы это не влияло на финансовые показатели компании. Но, конечно, построение хороших отношений имеет цену — и часто немалую. Оно требует инвестиций. Оно требует уменьшения зависимости компании от плохих прибылей. Невозможно обманывать или эксплуатировать клиентов и одновременно строить с ними хорошие отношения, по крайней мере, в долгосрочной перспективе. Часто построение качественных отношений требует инвестировать больше, чем конкуренты, в продукт, услуги, персонал, обучение или технологию. Многие великие компании — такие быстрорастущие прибыльные предприятия, как Apple Retail, Costco, Vanguard, TD Bank и Chick-fil-A, — инвестируют значительные средства в построение взаимоотношений и при этом достигают отличных финансовых результатов. Некоторым инвестиционным аналитикам успех Costco или TD Bank кажется почти мистическим. Затраты представляются им слишком высокими, а выручка — слишком низкой, ведь они используют подход, основанный на бухгалтерском учете. И все же компании продолжают зарабатывать большую прибыль и расти быстрее конкурентов.

Следовательно, вопрос заключается не только в том, сколько будет стоить построение отличных взаимоотношений — эти затраты обычно легко увидеть в отчете о прибылях и убытках или в управленческой отчетности, — но и в размере той выгоды, которую они приносят, и, конечно, в том, насколько эта выгода превышает затраты. Чтобы ответить на этот вопрос, компаниям необходимо понимать экономическую ценность улучшившихся взаимоотношений с клиентами. Им необходимо научиться отвечать на такие вопросы, как: сколько будет стоить превратить detractora

в промоутера? во сколько обойдется поднять наш относительный NPS на 10 пунктов? где и когда это улучшение отразится на наших финансовых результатах? На данный момент очень немногие менеджеры способны ответить на эти вопросы. Эта глава начнет объяснять экономику NPS в терминах, понятных ориентированным на цифры руководителям. На первый взгляд, анализ может показаться сложным, но его стоит проводить, поскольку именно при таком анализе NPS «встает на рельсы экономики». Давайте начнем с изучения экономики отдельного клиента. Ценность промоутера или детрактора можно оценить количественно. На самом деле, учитывая ту жизненно важную роль, которую играют промоутеры в построении бизнеса, ценность повышения NPS *необходимо* оценить количественно и перевести в финансовые термины. У вас может не оказаться под рукой всех необходимых данных, но большинство компаний способны их получить. Конечно, следует помнить, что такая количественная оценка — все еще зарождающаяся отрасль науки, и даже после нескольких лет экспериментальных исследований большинство практикующих специалистов все еще работают над созданием более полной картины экономических выгод и лучших способов их расчета. Поэтому давайте не делать лучшее врагом хорошего. При отсутствии точных показателей используйте корректные приблизительные оценки — и продолжайте идти по пути инноваций.

Первым этапом будет расчет пожизненной ценности вашего среднего клиента. Этот процесс описан во второй главе первой книги Фреда Райхельда по экономике лояльности — «Эффект лояльности»¹. (Дополнительную информацию для расчета пожизненной ценности можно найти на нашем сайте www.netpromotersystem.com.) Базовый подход заключается в том, чтобы подсчитать денежные потоки в течение стандартного срока отношений с клиентами и вычислить их стоимость в сегодняшних деньгах. Не нужно получать

высшее финансовое образование, чтобы понимать: стоимость денег завтра не равна их стоимости сегодня, поэтому необходимо рассчитать текущую стоимость будущих денежных потоков, используя разумную ставку дисконтирования. Затем, используя пожизненную ценность клиента в качестве основы, рассчитайте разницу в пожизненной ценности для промоутеров, пассивных и детракторов. Они могут вести себя абсолютно по-разному и по-разному влиять на экономические результаты. Вот отличия между этими категориями и советы о том, как оценивать их экономическое воздействие на ваш бизнес:

- *Коэффициент удержания.* Детракторы уходят к конкурентам чаще, чем промоутеры, то есть их взаимоотношения с компанией менее продолжительны и менее прибыльны для нее. Разделяя клиентов на промоутеров и детракторов по результатам их ответов на вопрос «Насколько вероятно, что вы порекомендуете?..», со временем вы сможете определить реальные модели удержания и количественно оценить их воздействие. Вы сможете оценить средний срок удержания текущей совокупности промоутеров и детракторов даже до того, как соберете данные за определенные промежутки времени. Всего лишь задайте им вместе с вопросом «Насколько вероятно, что вы порекомендуете?..» вопрос о том, сколько времени они являются клиентами компании, и затем используйте средние значения для выведения вероятных моделей удержания. (Обратите внимание, что с этим могут быть сложности. Вы узнаете, как справиться с ними, прочитав вторую главу книги «Эффект лояльности» и посетив сайт www.netpromotersystem.com.)
- *Ценообразование.* Промоутеры, как правило, менее чувствительны к цене, чем другие клиенты. Обычно они

принимали первоначальное решение о работе с вами не на основе цены — они высоко ценят качество и ценность, которые получают от вашей компании. Они желают процветания вашему бизнесу. В отношении детракторов все с точностью наоборот. Начать с того, что они часто более чувствительны к цене и не заинтересованы в поддержании здоровья вашего бизнеса. Вам нужно будет проанализировать корзину товаров или услуг, приобретаемых промоутерами или детракторами за период от шести до двенадцати месяцев, и затем рассчитать маржу по каждой корзине с учетом скидок и ценовых льгот.

- *Ежегодные расходы.* Промоутеры увеличивают объем своих покупок быстрее, чем детракторы. Причина в том, что они стараются консолидировать покупки соответствующей категории у своего любимого поставщика. Доля вашей компании в кошельке покупателя увеличивается по мере приобретения промоутерами более дорогих товаров и услуг, а также благодаря тому, что они с энтузиазмом реагируют на предложение новых продуктов. Интерес промоутеров к новым предложениям и развитию бренда значительно превосходит интересы детракторов или пассивных клиентов.
- *Экономическая эффективность.* Детракторы чаще обращаются с жалобами, потребляя тем самым ресурсы служб клиентского сервиса. Некоторые компании сталкиваются с тем, что у детракторов выше уровень потерь по кредитам. (Возможно, так некоторые детракторы мстят компании.) В некоторых видах бизнеса на детракторов должна быть отнесена значительная часть юридических расходов, в то время как промоутеры редко обращаются в суд. Затраты на организацию продаж, рекламу и маркетинг в случае промоутеров ниже,

поскольку они дольше являются клиентами компании, чаще соглашаются на ее предложения и покупают больше товаров и услуг. Сумма среднего заказа промоутера обычно выше, а структура покупок — более предсказуема (и иногда на нее можно повлиять, чтобы оптимизировать производственные процессы), что снижает административные затраты и стоимость товарных запасов. Наконец, наверное, самые сильные стимуляторы производительности, которые должны быть связаны с промоутерами — хотя их сложнее всего описать количественно, — это позитивная энергия и моральный подъем сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, которые получают от этих промоутеров позитивную обратную связь. Это приводит к дальнейшему росту производительности и экономии на затратах за счет более низкой текучести персонала.

- *Устная рекомендация.* Эта составляющая NPS заслуживает более подробного рассмотрения, поскольку она очень важна и именно она ставит в тупик большинство аналитиков. Начните с количественного определения (проведя при необходимости опрос) доли новых клиентов, которые выбрали вашу компанию, благодаря ее репутации или по рекомендациям. Если клиент назвал несколько причин выбора вашей компании, оцените, насколько для него были важны рекомендации или отзывы знакомых. Пожизненную ценность этих новых клиентов, включая экономию затрат на продажи и маркетинг, следует отнести на счет промоутеров. (От 80% до 90% позитивных отзывов дают промоутеры). Помните, что пришедшие по рекомендации клиенты сами по себе очень выгодны экономически. Они также более склонны становиться промоутерами, что ускоряет раскручивание спирали рекомендаций.

В то же время detractors несут ответственность за 80–90% негативных рекомендаций, и издержки, связанные с этим ограничением роста, должны быть отнесены на них. Конечно, самый простой способ оценить эти издержки — определить, сколько позитивных комментариев нейтрализуются одним негативным и сколько положительных отзывов тратится, таким образом, впустую. Это число можно точно определить, только интервьюируя клиентов, но для начальной оценки (исходя из опыта клиентов Bain и отчетов других исследователей) можно с достаточной уверенностью предположить, что каждый негативный комментарий нейтрализует от трех до десяти позитивных. Например, представьте, что вы переехали в другой город и выбираете зубного врача. Если вы услышали один негативный отзыв о конкретном дантисте от друга или коллеги, которому доверяете, сколько положительных отзывов вам потребуется услышать, прежде чем вы все-таки выберете этого врача?

Консультанты компании Bain во всем мире регулярно используют эту модель для количественного определения экономических показателей жизненного цикла клиента, используя внутренние данные о клиентах своих клиентов. Конечно, эти результаты должны оставаться конфиденциальными, однако мы можем показать, как использовать эту модель извне, опираясь исключительно на общедоступную информацию и рыночные исследования, как вы сделали бы при оценке кандидата на приобретение или конкурента. Давайте начнем с примера, в котором команда Bain использовала этот подход для оценки экономики NPS на уровне отдельного клиента в розничных банках Северной Америки в 2008 году. Сначала специалисты опросили 4300 клиентов банков в Северной Америке. Результаты опроса позволили разделить клиентов каждого банка на промоутеров, пассивных и detractors. Мы также задавали вопросы о том, какие банковские продукты и услуги приобрели эти люди, каков

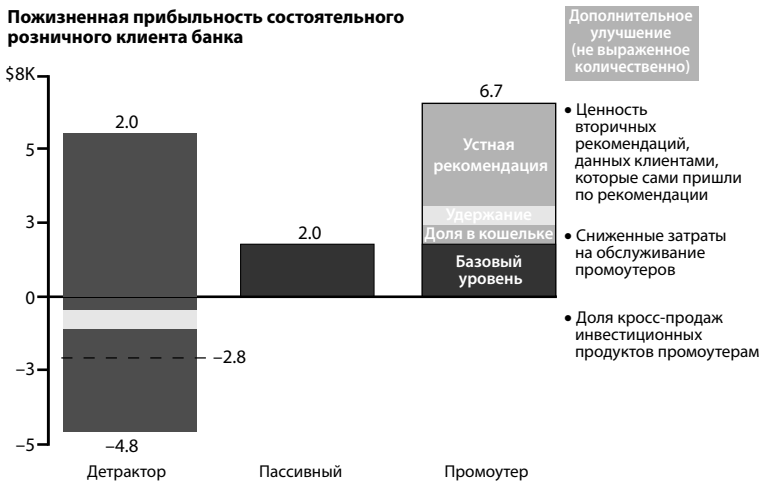
размер остатков денежных средств на их счетах, сколько времени они были клиентами банка, как ими стали, намерены ли и дальше обслуживаться в нем, и в какой степени они рекомендуют его знакомым.

Команда обнаружила существенные отличия в поведении промоутеров, пассивных клиентов и детракторов, влияющие на объем прибыли. Эти отличия полностью согласовывались с теми данными, которые мы получали в ходе работы с клиентами розничных банков в течение нескольких лет. Промоутеры дают своему основному банку почти на 45% больше семейных депозитных счетов, чем детрактеры. Они покупают на 25% больше банковских продуктов, чем детрактеры, при этом в наборе используемых ими банковских продуктов часто встречаются выгодные для банка расчетные и депозитные счета. Уровень оттока среди промоутеров в среднем составляет только одну треть от уровня оттока детракторов. Промоутеры дают почти в семь раз больше положительных рекомендаций, чем детрактеры.

Чтобы оценить финансовые последствия такого поведения, мы использовали среднеотраслевую чистую процентную маржу по депозитам и займам и среднеотраслевые накладные и прочие расходы, формирующие отчет о прибылях и убытках среднего розничного банка. Затем конвертировали все это в отчет о прибылях и убытках на уровне конкретного клиента за счет простого разделения. Мы включили поведение промоутеров, пассивных клиентов и детракторов в простую модель для оценки финансового эффекта различий в их поведении, конвертируя этот эффект в пожизненную ценность с помощью дисконтирования будущих денежных потоков. Согласно этому анализу, ценность промоутера для банка примерно на 9 500 долл. выше, чем ценность детрактора (см. рис. 3.3). На самом деле детрактеры имеют *отрицательную* пожизненную ценность: они разрушают стоимость компании для акционеров и сотрудников.

Тем не менее этот анализ не учитывает некоторых составляющих ценностей. Например, наша работа показывает, что новые клиенты, получившие рекомендацию от промоутеров, с большой вероятностью сами станут промоутерами, следовательно, они ценнее для компании, чем средний новый клиент. Если бы мы были менее консервативными, то отнесли бы эту дополнительную ценность клиента на счет промоутеров. Клиенты Bain также обнаружили, что обслуживание детракторов стоит значительно дороже, чем обслуживание промоутеров. Детракторы создают дополнительные запросы для колл-центров, чаще обращаются с проблемами, требующими разрешения, и менее склонны к использованию инструментов самообслуживания, например интернет-банкинга. Разнесение этих дополнительных различий в издержках могло бы еще больше повысить точность оценки того, насколько отличается пожизненная ценность промоутеров и детракторов.

Рис. 3.3. В сегменте состоятельных клиентов промоутеры стоят на 9,5 тыс. долл. дороже детракторов



Источник: исследование NPS в сфере финансовых услуг, Bain, 2008.

Экономика устных рекомендаций в Dell

В примере с банками компания Bain должна была оценить стоимость клиентских рекомендаций, как позитивных, так и негативных. Как следует из рис. 3.3, большая часть различий в стоимости между промоутерами и детракторами может быть отнесена к влиянию устных рекомендаций. При работе с нашими клиентами мы видели такие модели во многих компаниях. Тем не менее руководители часто сопротивляются тому, чтобы хотя бы попытаться посчитать стоимость рекомендаций, поскольку литература по финансам и менеджменту практически не затрагивает эту тему. Однако она очень важна. Хорошая репутация может помочь созданию нового бизнеса, тогда как плохая сведет на нет все ваши усилия вырасти.

Другая команда Bain использовала аналогичный подход для количественного определения стоимости промоутеров и детракторов в бизнесе по производству персональных компьютеров. Команда сконцентрировалась на Dell, у которой в то время были серьезные проблемы во взаимоотношениях с клиентами. Мы рассчитали стоимость детракторов и промоутеров для потребительского сегмента бизнеса Dell, используя экономическую модель, в которой были учтены упомянутые переменные. Фондовые аналитики в то время оценивали ценность среднего потребителя Dell в 210 долл. Разделив этот средний показатель на составные части, команда провела анализ и обнаружила, что детрактор обошелся компании в 57 долл., тогда как промоутер приносил ей 328 долл. Давайте посмотрим, как команда проводила этот анализ, уделяя особое внимание экономике устных рекомендаций.

В сотрудничестве с компанией Satmetrix, которая проанализировала общедоступные списки клиентов Dell, команда Bain разработала первую короткую анкету, разосланную по электронной почте. Одним из вопросов был вопрос

о причинах выбора Dell среди конкурирующих компаний. Результаты показали, что чуть больше четверти новых клиентов Dell пришли в компанию по рекомендации друзей или коллег. В исследовании также задавался вопрос «Насколько вероятно, что вы порекомендуете?..», чтобы определить статус клиента (промоутер, пассивный, детрактор), а также уточнялось, сколько позитивных или негативных отзывов клиент дал друзьям или коллегам. Ответы показали, что 60% клиентов Dell на тот момент были промоутерами, 25% — пассивными и 15% — детракторами. После этого, на основании указанного этими промоутерами, пассивными и детракторами числа позитивных и негативных комментариев команда исследователей выяснила, что 8 миллионов потребителей — клиентов Dell на момент начала исследования — дали примерно 40 миллионов позитивных и 5 миллионов негативных комментариев.

Теперь проведем пошаговый расчет стоимости положительной устной рекомендации.

- Согласно нашему исследованию, 25% новых клиентов отметили, что основной причиной выбора ими компании Dell стала рекомендация. Таким образом, компания Dell приобрела миллион из четырех миллионов новых клиентов благодаря положительным рекомендациям.
- Поскольку каждый новый клиент в среднем приносит компании 210 долл., этот миллион клиентов означал для Dell 210 млн долл.
- Раз 40 миллионов положительных отзывов принесли 210 млн долл., значит, каждый положительный комментарий стоил 5,25 долл.
- С учетом того, что средний промоутер указал, что дает положительные рекомендации примерно восьми знакомым в год, положительная устная рекомендация промоутера стоит 42 долл. ($8 \times 5,25$ долл.).

В ходе исследования клиентам также задавали вопросы об их средних ежегодных расходах, сроке сотрудничества с компанией, количестве обращений в службу поддержки клиентов Dell; все это позволило команде консультантов оценить прочие экономические выгоды от промоутеров. Кроме того, исследователи установили, что промоутеры стоили на 118 долл. дороже среднестатистического клиента, или 328 долл. Если бы анализ проводился с использованием внутренних данных Dell, эта сумма, вероятно, была бы выше, поскольку появилась бы возможность точнее определить стоимость клиентов, пришедших по рекомендации за определенный период времени и более точно отследить поведение промоутеров при совершении повторных покупок.

При оценке стоимости детракторов исследователи сначала установили, что именно они являются авторами большинства негативных отзывов о Dell. Для оценки стоимости этих негативных комментариев во время исследования клиентов просили ответить, сколько нужно позитивных комментариев от друзей или коллег, чтобы нейтрализовать один негативный. В среднем клиенты указывали, что для этого требовалось не менее пяти положительных комментариев. Поскольку, согласно данным исследования, каждый детрактор дает примерно четыре негативных отзыва в год, получается, каждый детрактор нейтрализовал двадцать положительных комментариев, каждый из которых мог бы стоить 5,25 долл. Соответственно, только по этому подсчету каждый детрактор обходился компании в 105 долл. в год.

В ходе исследования также было выявлено, что детракторы звонили в службу поддержки клиентов почти в три раза чаще среднестатистического клиента, тратили за год меньше и реже делали повторные покупки. В течение всего срока своих отношений с Dell каждый детрактор

в среднем приносил компании на 267 долл. меньше среднестатистического клиента, а это означает, что, фактически, каждый детрактор приносил компании Dell и ее акционерам убыток в 57 долл.

Как и при анализе розничного банковского бизнеса, этот расчет, несомненно, недооценивает полные затраты на детракторов. Например, в исследовании не учитывалось воздействие негативных рекомендаций на существующих клиентов, а также негативные «выбросы», которые недовольные клиенты могли делать в сторону корпоративного бизнеса Dell. Не учитывалось также негативное влияние работы с недовольными клиентами на мотивацию и лояльность сотрудников Dell. Мы также не учли ряд потенциально важных экономических последствий, для оценки которых потребовалась бы внутренняя информация компании, например данные о безнадежных долгах, юридических расходах и мотивации сотрудников. Тем не менее анализ дает обоснованное приблизительное значение для оценки инвестиций, предназначенных для улучшения взаимоотношений с клиентами.

Подход Bain демонстрирует, какое мощное воздействие оказывают клиенты-промоутеры на экономические показатели компании. На момент исследования у Dell, как отмечалось, было около 8 миллионов клиентов — физических лиц. Те 15% из них, которые считались детракторами, стоили компании около 68 млн долл. (1,2 миллиона детракторов умножаем на 57 долл. убытка от каждого из них). Превращение хотя бы половины этих детракторов в среднестатистических клиентов (чего, видимо, можно достичь, если учесть, что у других компаний с высоким индексом чистой поддержки, работающих в той же отрасли, что и Dell, число детракторов составляет обычно от 3% до 8%) добавило бы к годовым финансовым результатам компании более 160 млн долл. (600 тысяч

детракторов, которые при трансформации принесут на 267 долл. больше). Эта простая арифметика помогла менеджерам Dell придать нужный уровень приоритетности задачам уменьшения числа детракторов и увеличения числа промоутеров. Dell или любая другая компания могут оценить крупные инвестиции, ориентированные на улучшение клиентских впечатлений, потому что эти предложения теперь можно подвергнуть такому же строгому экономическому анализу, который уже применяется для других видов инвестиций.

Короче говоря, если выйти за рамки традиционного исследования удовлетворенности клиентов и тщательно отслеживать экономику NPS, в итоге можно установить связь между обратной связью клиентов и денежными потоками. Вы можете начать «выдавливать» плохие прибыли из вашего отчета о прибыльности и настраивать генератор роста на стабильно высокую эффективность.

Связь между NPS и ростом: относительный или конкурентный NPS

Микровзгляд на экономику клиента создает основу для анализа рентабельности (затраты — результат), поддерживающего принятие инвестиционных решений, нацеленных на укрепление отношений с клиентами. Однако руководителям необходимо проводить и макроанализ. У них должна быть возможность определять, насколько ценным станет для компании улучшение NPS, чтобы они могли определять цели в области улучшений и назначать ответственных за реализацию этих улучшений.

Несмотря на то что очень соблазнительно устанавливать абсолютные цели для ежегодных улучшений или сравнивать NPS по отраслям или географическим регионам, продвинутые пользователи NPS, такие как Philips

или Allianz, обнаружили, что лучше фокусироваться на том, чтобы добиваться улучшений быстрее, чем их конкуренты в каждом четко определенном бизнесе (то есть речь идет о конкурентах в конкретном географическом регионе, у которых местные клиенты могут реально приобрести продукцию). Причина этого кроется в том, что усреднение NPS по разным бизнес-направлениям или географически несопоставимым бизнес-единицам может ввести в заблуждение.

Некоторые виды бизнеса и некоторые регионы «от природы» имеют более низкий NPS, чем другие. Например, почти все компании, занимающиеся автострахованием в Австралии, имеют отрицательный NPS. Но, как и в баскетболе, здесь не имеет значения, сколько у тебя очков; главное — чтобы у тебя их было больше, чем у соперника. Вот почему опытные практики научились использовать *относительный* NPS или «конкурентное сравнение по NPS» в качестве основы для установления корпоративных приоритетов и целей. (Обратите внимание, что на рис. 3.1, где представлены данные для Philips, отклонения в относительном росте были основаны не на среднем NPS; напротив, они были основаны на NPS каждого бизнеса в каждом географическом регионе.)

Для управления бизнес-портфелями эти компании направляют ресурсы в возможности роста в лидирующих по NPS бизнес-единицах, а затем тем руководителям подразделений, которые разработали убедительные бизнес-кейсы, делающие возможным достижение NPS, превосходящего NPS текущих лидеров. Со стратегической точки зрения это разумно, ведь по мере того как бизнес становится более зрелым, выживать будут только самые эффективные игроки. Снижение маржи неизбежно, и компании, полагающиеся на дорогостоящие и неэффективные средства привлечения клиентов — компании с низким NPS — больше не смогут конкурировать

с компаниями, генерирующими рост за счет лояльности клиентов (компаниями с самым высоким NPS в отрасли).

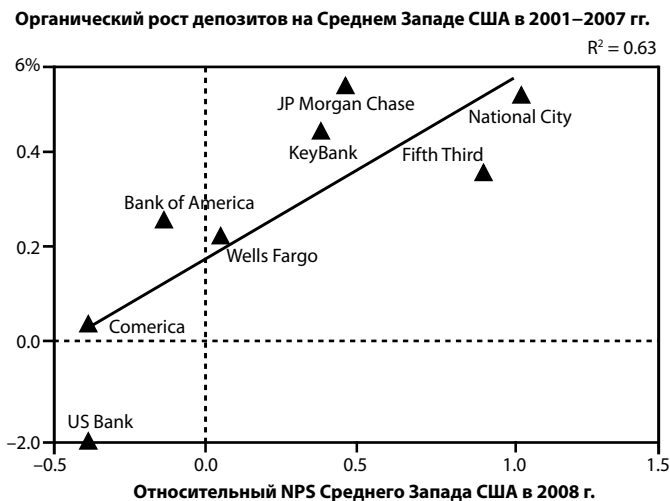
При такой жизненно важной роли NPS в конкурентной стратегии совершенно необходимо определить NPS своего бизнеса по сравнению с NPS ваших основных конкурентов. Вы можете начать с определения репрезентативной выборки клиентов не только для своего бизнеса, но и для бизнеса конкурентов. Наиболее скрупулезный подход требует применения метода, который исследователи рынка называют «дизайном двойного слепого исследования», когда клиенты остаются анонимными, а исследователи не раскрывают информации о том, кто выступает спонсором исследования. Это минимизирует предвзятость как в самой выборке, так и в том, как клиенты отвечают на вопросы исследования, создавая таким образом равные условия для сравнения. После расчета индекса чистой поддержки для каждого конкурента можно определить относительный NPS вашей компании, вычтя показатель самого сильного конкурента из своего результата.

Команда Bain, которая анализировала экономику североамериканских розничных банков на уровне клиентов, изучила также взаимосвязь между NPS и органическим ростом этих банков. Обнаружилось, что отличия в относительном индексе чистой поддержки в регионе объясняли большинство отличий в уровне роста розничных депозитов. Однако для понимания взаимосвязи между относительным NPS и относительным уровнем органического роста важно тщательно подойти к выбору конкурентов для сравнения. Например, Bank of America конкурирует с TD Bank в северо-восточных штатах США, но не в западной части страны, где у TD Bank нет отделений. Поэтому основания для оценки клиентом Bank of America в некоторой степени зависят от того, какие еще банки, по его или ее мнению, можно считать реальной альтернативой. Более

того, масштаб розничных операций Bank of America или Wells Fargo может существенно отличаться в разных регионах, поскольку эти банки в значительной степени состоят из приобретений, сделанных за последние годы. В сущности, скорость слияний и поглощений в банковской сфере еще больше затруднила анализ. На темпы роста, продемонстрированные конкурентами, достаточно сильно повлияли приобретения отделений или банков. Мы учли этот эффект, вычитая искусственный прирост, созданный слияниями и поглощениями, из общих показателей роста. Наконец, поскольку доходы банков очень зависят от процентных ставок, а процентные ставки часто меняются, нам был необходим показатель роста, отражающий больше поведение клиентов, чем макроэкономические тренды. Для розничных банков хорошим показателем органического роста оказался объем депозитов физических лиц (раскрываемый в финансовой отчетности).

Результаты проведенного командой Bain анализа представлены на рис. 3.4, где отображен относительный NPS в сравнении с ростом банков Среднего Запада США. (Второй график, иллюстрирующий подход к перегруппировке данных на общенациональной основе, взвешивает региональные результаты на основе относительных совокупных депозитов для расчета средневзвешенного NPS и темпов органического роста на национальном уровне. Этот график приведен на нашем сайте.) Пример с банками, конечно, представляет только одну отрасль. За последние несколько лет в ходе работы с клиентами Bain, членами форума NPS Loyalty и другими компаниями, мы выяснили, что для большинства бизнесов связь между NPS и органическим ростом четко определенного круга конкурентов достаточно сильна. Мы составили надежную базу фактов, охватывающую множество отраслей в разных странах (примеры анализа и данных представлены на сайте www.netpromotersystem.com).

Рис. 3.4. Соотношение NPS с органическим ростом депозитов на Среднем Западе США



Источник: исследование NPS в сфере финансовых услуг 2008 г., база данных SNL.

Прочие соображения

Давайте уточним: NPS не объясняет относительный рост в каждой отрасли. Важную роль играет не только лояльность клиентов, но и другие факторы. Компании с тугим кошельком могут открыть множество новых магазинов или завалить рынок специальными предложениями и невероятными скидками. Слияния и поглощения часто искажают реальное влияние на бизнес компании ее отношений с клиентами, как это было в примере с розничными банками. Компании — монополисты на рынке или компании, доминирующие в каналах сбыта, иногда растут, несмотря на низкий NPS. (Вспомните своего местного кабельного оператора). Значительный рост иногда спровоцирован прорывами в технологии. Однако даже в подобных случаях компаниям стоит разделить клиентов на промоутеров, пассивных и детракторов для помощи менеджерам

в обеспечении быстрого и эффективного роста. Ни одна компания не способна добиваться устойчивого роста в течение длительного времени, с продуктами разного дизайна и на протяжении нескольких технологических циклов, не построив хороших отношений с клиентами. Более того, негативное воздействие низкого NPS на моральный климат в коллективе рано или поздно возьмет свое. Таким образом, становится понятно, почему даже могущественная Microsoft решила привязать компенсационные выплаты руководителям к показателям обратной связи от клиентов. Хотя лояльность — лишь один из факторов, определяющих рост. Долго поддерживать прибыльный органический рост без нее невозможно.

Еще одно важное предостережение: высокий NPS — не самоцель, поскольку сам по себе высокий NPS не дает гарантии успеха. NPS всего лишь измеряет качество отношений компании с имеющимися клиентами, а качественные отношения с клиентами — необходимое, но недостаточное условие прибыльного роста. Например, HomeBanc Mortgage Corporation имела самый высокий NPS среди банков, предоставляющих ипотечные займы. Однако пала жертвой ипотечного кризиса 2007 года, обанкротившего и HomeBanc, и многих ее конкурентов. Компания должна создавать армию промоутеров, что и делала корпорация HomeBanc, но она впустую растратит их потенциал, если не сможет принимать эффективные решения о риске, инновациях, управлении затратами и обо всем том, что необходимо для обеспечения устойчивого прибыльного роста.

Относительный NPS и доля рынка

Цель большинства корпоративных стратегий заключается в создании конкурентного преимущества и завоевании максимально возможной доли рынка. Увеличение числа

промоутеров и сокращение числа детракторов со временем должно помочь компании расти быстрее и прибыльнее. Как уже отмечалось, многие из ведущих компаний, на раннем этапе принявших систему NPS, поняли, как повышение индекса чистой поддержки в сравнении с конкурентами помогает им перерасти своих конкурентов и увеличить долю рынка.

Однако, по иронии судьбы, чем больше растет доля рынка компании, тем больше она доминирует, и тем выше для нее вероятность попасть в ловушку плохих прибылей. Даже если руководители компаний не хотят получать плохую прибыль, признавая пагубность ее воздействия на дальнейший рост, и они сами, и их управленческие команды находятся под постоянным давлением необходимости наращивать доходы, вводя руководителей в искушение выжать из отношений с клиентами как можно больше.

В экстремальных случаях некоторые компании становятся монополиями или почти монополиями. Если вам нужно улететь из одного небольшого города в другой, то вы, скорее всего, обнаружите, что в сегменте беспересадочных полетов доминирует всего одна компания. Если вы захотите подключить кабельные каналы, то во многих городах этим занимается только один кабельный оператор. Может оказаться, что дома, в офисе и по дороге на работу и обратно надежную связь обеспечивает только один сотовый оператор. Если он настаивает на заключении двухгодичного контракта в обмен на привлекательный тарифный план, значит, вас заманивают в ловушку временной монополии. Все подобные стратегии обеспечивают существенную прибыль, однако приносящие ее клиенты более других подвержены жестокому, манипулятивному и принуждающему обращению со стороны компании. Если у какого-то оператора сотовой связи самое лучшее покрытие, то, вероятнее всего, у него плохой сервис, сложная система тарификации, высокие тарифы на роуминг

и разговоры сверх предоплаченного времени, а также недружелюбные специалисты по работе с клиентами.

Есть ли смысл этим компаниям, создавшим или купившим себе доминирующее положение на определенных рынках, инвестировать в построение хороших взаимоотношений? Или проще максимизировать краткосрочную прибыль? Представьте себе кабельных операторов, которые заключили контракты с муниципальными властями. В секторе услуг кабельного телевидения связь между относительным ростом и относительным NPS исторически слаба, поскольку рост зависит больше от увеличения населения и его доходов на определенном рынке, чем от уровня сервиса кабельного оператора. На самом деле показатели NPS в отрасли кабельного и спутникового телевидения поразительно низкие и в среднем составляют минус 3%. Клиенты редко полны энтузиазма при отсутствии выбора, а многие местные кабельные операторы держат высокие цены, предоставляя посредственный сервис.

Впрочем, никакая монополия не длится вечно. Появляются новые технологии. Меняется законодательство. И построение хороших отношений с клиентами готовит компанию к возможности нарастающей конкуренции. Более того, высокий NPS подстегивает потенциал роста компании, обеспечивая ей возможность проникновения в смежные отрасли. Например, одной из наиболее прибыльных возможностей роста для кабельного оператора будет переход в телекоммуникационный бизнес, и на деле оказывается, что NPS хорошо объясняет относительный успех компаний на этом рынке. Специалисты компании Bain проанализировали ряд локальных телефонных рынков США и Канады, изучив степень, в которой локальные операторы кабельной связи были способны осуществлять кросс-продажи телекоммуникационных услуг своим существующим клиентам. Лучше всего относительный успех этого бизнеса объясняется разницей между NPS кабельного

оператора, полученным им от потребителей своих основных услуг, и NPS местной телефонной компании, полученным от основных потребителей телефонной связи. При положительной разнице (то есть когда NPS кабельного оператора был выше NPS телефонной компании) проникновение телекоммуникационных услуг шло быстрее. И чем больше была разница, тем выше была скорость проникновения.

Лидеры NPS признают ценность лидерства по доле рынка. Компания Intuit принадлежит 80% или более розничного рынка в трех ее основных бизнесах; Southwestern Airlines совершает 80% взлетов и посадок в двадцати пяти основных аэропортах США; компания Enterprise — абсолютный лидер на внутреннем рынке проката автомобилей. Однако рост этих компаний обеспечивается не за счет поклонения доле рынка, а за счет их умения фокусироваться на получении хороших прибылей. Отличные отношения с клиентами не только расширяют основной бизнес, но и позволяют успешно выйти в смежные отрасли. Например, Enterprise благодаря отличной репутации на рынке проката смогла продвинуться в доходный бизнес проката автомобилей в аэропортах, а также в сектор продажи подержанных автомобилей. Завораживающая новая технология iPhone позволила занять лидирующие позиции в секторе смартфонов, при этом за каждой новой моделью выстраивалась очередь из клиентов. Однако руководство магазинов Apple усердно работало над тем, чтобы специалисты по работе с клиентами вели себя доброжелательно и приносили пользу, а не демонстрировали высокомерие и недовольство. В результате клиенты восторженно приняли iPad, а также увеличили объем покупок компьютеров MacBook. Большая доля рынка — отличная цель. Ради ее достижения и удержания необходимо найти способ отслеживать NPS и строить хорошие отношения — не только потому, что это правильно, но и потому, что целесообразно с экономической точки зрения.

4. История Enterprise: измеряем то, что важно

Отель Turnberry Isle Resort во Флориде, 1996 год. Настроение на совещании высшего руководства компании Enterprise Rent-A-Car должно было быть праздничным. Это был самый успешный год Enterprise за всю ее историю. Компания быстро росла и только что обошла Hertz, став агентством по прокату автомобилей номер один в США. Однако в презентации, открывавшей совещание, слышались грустные нотки. Показатели удовлетворенности клиентов оставались на месте. В ходе исследования удовлетворенности, проведенного среди оценщиков страховых убытков (главный источник отзывов клиентов), некоторые респонденты оценили Enterprise ниже одного из ее конкурентов.

СЕО Энди Тейлор вспоминает, что, когда на экране появился слайд с этой информацией, «по залу прокатился вздох». Все смотрели на Джека Тейлора, отца Энди, основателя и председателя совета директоров компании, посвятившего всю жизнь созданию компании, которая должна была обслуживать клиентов лучше любого конкурента. Джек был расстроен. После утренних презентаций он встретился с Энди наедине и был немногословен. Оставаясь в любых ситуациях главой семейства, он сказал: «Эндрю, у нас *большая* проблема»¹.

Энди Тейлор, которого отец (и никто другой) с детства не называл Эндрю, запомнил этот переломный момент. Он стал президентом и исполнительным директором компании

в 1980 году, а пост CEO занял в 1991-м. И теперь именно он должен был изменить ситуацию. Энди поклялся добиться того, чтобы Enterprise установила новые стандарты качества обслуживания и отношений с клиентами. Неясно было только одно — как это сделать.

Компания экспериментировала с опросами по удовлетворенности клиентов с 1989 года, когда впервые начала продвигать прокат автомобилей. Однако в то время многие руководители сомневались в том, что эти исследования имеют большой смысл. Конечно, опросы указывали на ряд проблем. Но разве компания не росла? Разве она не приносила прибыль? Как говорили некоторые менеджеры, трудности компании нельзя назвать системными, их вполне можно решить на локальном уровне. Такой подход больше соответствовал традиции децентрализации, принятой в Enterprise.

К началу 1990-х Энди Тейлор забеспокоился, отчасти потому, что лично начал получать от клиентов больше жалоб, чем обычно. Поэтому он поручил команде руководителей специально заняться опросами. Команда разработала новый инструмент — и, как многие инструменты такого типа, он «страдал» чрезмерным количеством и беспорядочностью вопросов. Первоначальная версия длиной в одну страницу включала девять вопросов, предполагавших семнадцать разных вариантов ответов, в том числе один вопрос открытого типа: «Что мы могли бы сделать, чтобы обслужить вас лучше?» В самом начале задавался вопрос — ключевой для всего исследования: «Насколько в целом вы удовлетворены последним опытом аренды автомобиля в Enterprise?» Клиенту предлагалось пять вариантов ответа — пять полей: от «полностью удовлетворен» до «полностью разочарован». Тейлор и его команда решили, что компания высчитает процентный показатель по каждой категории ответов. Показатель было решено назвать индексом качества обслуживания Enterprise, или ESQi.

Так Enterprise инициировала процесс оценки, который, как позднее сказал Тейлор в интервью *Fortune Small Business*, «позволил компании вырасти из бизнеса, стоившего в 1994 году около 2 млрд долл., в компанию стоимостью свыше 7 млрд долл. в 2004 году»². К 2009 году Enterprise Holdings стоила более 12 млрд долл. с учетом выкупленных компаний Alamo и National. Летом того года на конференции руководителей фирм, работающих в области страхования, Энди Тейлор пояснил: «Первым делом после завершения сделки выкупа мы внедрили процесс расчета ESQi в National и Alamo — так появились NSQi и ASQi. Это сделано для того, чтобы ясно донести идею о том, насколько важна данная структура для всей семьи Enterprise, и обеспечить базу, позволяющую гарантировать, что последующие изменения в процессе слияния не ослабят наших взаимоотношений с клиентами».

Однако в 1994 году компании еще только предстояло пройти долгий путь. Превращение ESQi в полезный и надежный инструмент оказалось длительным, сложным и дискуссионным процессом.

Учимся измерять

Первые анкеты Enterprise распространила в июле 1994 года, а отчет о результатах за первые три месяца был представлен топ-менеджменту в октябре. В целом оценка оказалась удовлетворительной, но не более того: 86% респондентов указали, что уровень обслуживания их в основном удовлетворяет, и только 60% поставили свои отметки в «верхнем квадратике» — как называла его компания — означавшем, что они удовлетворены полностью. По мнению Тейлора, показатели были значительно ниже, чем должны были быть.

Хуже всего, что опрос выявил огромные расхождения между разными регионами: в некоторых из них в «верхнем квадратике» поставили галочку целых 80% клиентов,

а в других — всего 50%. В одном из крупнейших и наиболее прибыльных регионов показатель составил жалкие 54%. «Мы оказались практически в самом низу рейтинга компании, — признал вице-президент, отвечавший за прокат в этом регионе. — Для таких нацеленных на успех людей, как мы, это очень горькая пилюля, и особенно неприятно “глотать” ее на глазах у коллег из других регионов».

Наверное, неудивительно, что первой реакцией некоторых менеджеров было «убить гонца, принесшего плохие вести». По воспоминаниям Тейлора, клиенты, поставившие низкие оценки, «пошатнули доверие к показателю, опросу и используемому в исследовании методу выборки». Менеджеры утверждали, что в оценочном процессе не учитываются отличия в размерах филиалов, а также региональные различия в ожиданиях клиентов относительно качества обслуживания. Кроме того, вопрошали они, что вообще все это доказывает? Возможно, ESQ_i — действительно надежный и достоверный показатель удовлетворенности клиентов, но какое отношение он имеет к росту компании? Существует ли реальная связь между удовлетворенностью клиентов и финансовыми результатами?

И Тейлор, и его команда продолжили анализировать и совершенствовать свой метод и установили, что размер филиала и географический регион особого значения не имеют: отделения с наилучшими и наихудшими показателями эффективности можно было найти в любой категории. Команда усомнилась и в том, что руководителям высшего звена известно, в чем заключается суть проблемы. Например, когда их попросили оценить эффективность разных направлений деятельности своих филиалов, поставив им оценку выше либо ниже средних показателей по компании, не сверяясь при этом с последними показателями ESQ_i, менеджеры ответили верно лишь в половине случаев, то есть просто говорили наугад.

Команда Тейлора также внесла в процесс оценки три изменения, которые доказали свою несомненную важность.

1. **Надежность и детализация.** Поскольку клиентские впечатления контролировались в основном отделениями на местах, члены команды сделали вывод, что компании необходимо проводить оценку не только по регионам, но и по каждому из своих многочисленных филиалов. (На тот момент в компании Enterprise Rent-A-Car было свыше 1 800 филиалов; сегодня в Enterprise Holdings их насчитывается свыше 7 600, включая National и Alarmo). Только при такой степени детализации региональные менеджеры могли обеспечить максимальную ответственность филиалов в деле налаживания хороших взаимоотношений с клиентами. Кроме того, каждый филиал обязался ежемесячно поддерживать обратную связь с не менее чем двадцатью пятью клиентами, то есть размер выборки увеличивался. Скользящие средние данные за три месяца такой обратной связи должны были обеспечить надежную оценку.
2. **Своевременность.** Выслушав региональных менеджеров, команда пришла к выводу, что информацию о результатах опроса нужно получать более своевременно. Данные об удовлетворенности клиентов, собираемые раз в квартал и рассылаемые через много дней после его окончания, не так уж информативны. Кто вспомнит, что из происшедшего в течение квартала изменило оценки в ту или иную сторону? Тейлор и его команда хотели, чтобы данные были как можно более актуальными, чтобы люди, непосредственно работающие с клиентами, смогли без труда вспомнить события, повлиявшие на обратную связь. Кроме того, своевременная обратная связь позволила бы филиалам тестировать новые идеи, а потом, после поступления

данных, определять их полезность. Для ускорения процесса исследователи переключились с анкетирования по почте на телефонные опросы и начали отчитываться о ESQ_i ежемесячно, так же как о прибылях и других показателях эффективности.

- 3. Связь с поведением клиентов.** И наконец, поскольку руководство компании хотело получить доказательства того, что инвестиции в повышение показателей ESQ_i окупятся, команда проанализировала, насколько тесно различные вопросы в исследовании соотносятся с поведением клиентов, например с повторными покупками и рекомендациями, то есть с поведением, стимулирующим рост. Исследователи обзвонили сотни клиентов, уже участвовавших в опросе несколькими месяцами ранее, и спросили, сколько позитивных и негативных отзывов о компании они дали другим людям. Их также спрашивали, сколько раз они брали автомобиль напрокат с момента последнего опроса и сколько раз это был автомобиль Enterprise. Этот опрос стал для компании источником бесценной информации. Например, один из первых вопросов исследования «Полностью ли вас удовлетворил наш уровень обслуживания?» позволял объяснить расхождения в отзывах и повторных покупках клиентов в целых 86% случаев. Те, кто поставил компании высшую оценку, 5 по пятибалльной шкале — эквивалент промоутеров, — в три раза чаще обращались в Enterprise повторно, чем клиенты, оценившие уровень обслуживания компании ниже. И почти 90% положительных отзывов дали клиенты, поставившие компании высший балл. Вывод: высокие оценки непосредственно трансформируются в рост и прибыль.

Все эти выводы успокоили скептически настроенных руководителей. Измерять показатели действительно имело смысл.

Но, как продемонстрировало упомянутое выше совещание 1996 года, фактически ничего, что реально *улучшало* бы эти показатели, в компании, судя по всему, не делали. Таким образом, следующая задача Энди Тейлора заключалась в том, чтобы заставить руководителей и филиалы предпринять что-либо и исправить положение. Настало, как он писал, «время лидерства — время по-настоящему засучить рукава».

Воспринимаем ESQі всерьез

Первым делом Тейлор решил связать показатели ESQі с системой премирования. В Enterprise прародителем программ стимулирования была престижная «Президентская премия»; этого желанного приза удостоивались сотрудники, внесшие исключительно важный вклад в успех компании. Так, начиная с 1996 года, никто не мог рассчитывать на его получение, если ESQі филиала или региона был ниже среднего по компании. Подразделение Group 32 из Южной Калифорнии, в прошлом получавшее награду значительно чаще остальных, в течение следующих двух лет ходило с пустыми руками. И цель была достигнута. «Люди говорили мне: “А знаете, ведь компания относится к ESQі действительно серьезно”», — вспоминал потом Тим Уолш, бывший руководитель Group 32.

Второй этап стал еще более четким и убедительным посланием. Компания изменила форму ежемесячных операционных отчетов, акцентировав внимание на ESQі; теперь наряду с показателями прибыли филиала указывался и этот показатель. В отчетах приводились данные по каждому филиалу, региону и менеджеру группы компании, и каждый мог сразу увидеть свое положение на общем фоне. Более того, компания объявила, что ни один человек с ESQі ниже среднего не может рассчитывать на карьерный рост, и тут же подтвердила свое решение, отказав в повышении одному топ-менеджеру из Калифорнии с отличной репутацией,

который, по словам Тейлора, «при прежней системе был бы бесспорным кандидатом».

На третьем этапе внедрялась информационная поддержка во всех видах и проявлениях. «ESQⁱ стал ключевой темой *каждой* речи, произносимой мной в компании, — рассказывает Тейлор. — Удовлетворенность клиентов вошла в повестку дня *каждого* собрания руководства и каждого разбора операционных показателей на всех уровнях. Если я на них присутствовал, то тут же обязательно обращался непосредственно к менеджерам подразделений с наихудшими показателями и просил их объяснить, почему такое случилось и что делается для решения проблемы. Как правило, эти вопросы были лишь началом настоящего допроса с пристрастием».

Довольно скоро ESQⁱ стал неотъемлемой частью корпоративной культуры Enterprise. Непременное условие для повышения в должности — иметь ESQⁱ выше среднего — в народе стали называть «валеты или выше», по аналогии с правилами традиционного покера, в соответствии с которыми для начала торга игроку необходимо иметь на руках, по меньшей мере, пару валетов. А о филиалах или группах с индексом ниже среднего, менеджеры которых таким образом теряли право на повышение, говорили, что они «в тюрьме ESQⁱ». И постепенно показатели начали расти. В 1994 году среднее значение колебалось около 67. К 1998 году оно выросло до 72, а к 2002-му достигло 77. Разрыв между подразделениями, показавшими наилучший и наихудший результаты, сократился с 28 пунктов в 1994 году до 12 в 2001-м. Даже невезучее отделение из Южной Калифорнии превысило средний показатель и снова получило несколько «Президентских премий».

Почему ESQⁱ работает

Система ESQⁱ компании Enterprise призвана помочь менеджерам по работе с клиентами достичь двух целей: добиться

того, чтобы клиенты ставили больше наивысших оценок и меньше нейтральных либо низких, или, пользуясь терминологией данной книги, увеличить число промоутеров и уменьшить число детракторов. ESQі представляет собой ярчайший пример подхода к оценке взаимоотношений с клиентами из всех, что мы до сих пор знали, и обладает рядом отличительных характеристик.

Четкий фокус. В отличие от многих других индексов и оценочных показателей для исследования рынка, ESQі разрабатывался не персоналом головного офиса, для того чтобы каждый в компании мог получить ответ на любой вопрос по любому локальному проекту. Как раз наоборот. Со временем компания убрала из первоначальной анкеты все вопросы, оставив только один: *«Насколько вас удовлетворил последний опыт аренды автомобиля?»*. Если клиент не удовлетворен, проводящий опрос специалист выражает сожаление и просит разрешения позвонить клиенту еще раз в удобное для него время, чтобы обсудить проблему детальнее. Позднее человеку перезванивают. Вот и все. Если маркетинговый или какой-либо другой отдел компании хочет собрать информацию по другим вопросам, Enterprise организует отдельное целевое исследование. Фактически, опрос клиентов из инструмента исследования рынка превратился в практический процесс, в эффективную рабочую систему.

Ответственность на всех уровнях. Аналогичным образом изменился и организационный подход к управлению исследованием. Поскольку непосредственно инструмент используют линейные менеджеры, компания полностью вывела ESQі из сферы контроля маркетингового отдела. Дэн Гасс, менеджер, ответственный за управление этой системой, подотчетен Грегу Стаблфилду, одному из руководителей Enterprise, отвечающему за бизнес по прокату автомобилей. Телефонные опросы проводятся сторонним подрядчиком,

но Гасс всегда держит руку на пульсе. Он регулярно посещает компанию подрядчика и общается с персоналом, отвечающим на телефонные звонки. Не менее пятнадцати часов в месяц Гасс занимается мониторингом звонков, таким образом, он вовремя узнает о любых серьезных проблемах, требующих внимания руководства, и находит пути усовершенствования процесса в целом.

Оперативность опросов и активность респондентов.

Компьютерная система Enterprise регулярно направляет проводящей исследование компании произвольную выборку оформленных за последнее время квитанций на прокат автомобилей, благодаря чему опрос клиентов проводится в течение нескольких дней после заключения сделки. А поскольку опрос очень короткий, больше 95% клиентов, ответивших на звонок оператора, соглашаются принять в нем участие. Такая большая доля ответивших позволяет избежать ошибки выборки и повышает точность и достоверность результатов исследования.

Замкнутый контур. Критически важным для успеха ESQ_i стало решение не поручать проводящей исследование компании выяснять причины, подтолкнувшие клиента поставить Enterprise ту или иную оценку. К огромному удивлению подрядчика, Тейлор и его команда настаивали на том, что расчет показателя и диагностика причин в рамках одного исследования приведут к неудаче в обоих направлениях.

Доводы Тейлора были неоспоримы. Каждый, кто когда-нибудь занимался анализом причин, знает, что для выявления основной проблемы, требующей первостепенного внимания, необходимо задать как минимум четыре-пять вытекающих один из другого вопросов. И для выявления главной причины недовольства того или иного клиента нередко требуется определенная информация как о самом клиенте, так

и о заключенной с ним сделке. Например, иногда очень важно знать, не испытывал ли филиал в тот момент временного недостатка в персонале. Может, клиент впервые брал машину напрокат? И если нет, какую модель общения в Enterprise он использовал в прошлом? Посторонний специалист, проводящий опросы по телефону, скорее всего, не обладает всеми этими знаниями и пониманием проблемы.

Сегодня, когда в процессе исследования ESQ_i клиент выражает неудовольствие по тому или иному поводу, проводящий опрос специалист задает один вопрос: «Вы не выражаете, если вам позвонит менеджер филиала?» Более 90% опрошиваемых соглашаются поговорить — и в этот момент менеджеру соответствующего филиала по электронной почте автоматически направляется уведомление с номером телефона клиента и данной им оценкой уровня обслуживания. Все менеджеры филиалов прошли специальный тренинг и знают, что обязаны немедленно позвонить, извиниться, попытаться выяснить причину разочарования клиента, а затем выработать приемлемое решение. В некоторых случаях для решения проблемы достаточно принести от лица компании извинения, в других — предложить бесплатный прокат авто. Первичная диагностика всегда проводится менеджерами, непосредственно контактирующими с клиентами, благодаря чему филиал изучает проблему и оперативно ее устраняет.

Связь с экономическими показателями бизнеса. Благодаря описанному выше замкнутому контуру, Enterprise смогла резко уменьшить число детракторов. Доля клиентов, оценивающих опыт взаимодействия с компанией нейтрально или плохо, с 1994 года снизилась с 12% до 5%. Следовательно, укрепилась экономические позиции компании, ведь люди стали реже давать негативные отзывы о ее работе. Улучшению экономических показателей способствует и увеличение числа промоутеров, что стимулирует рост и позволяет снижать

расходы. Например, Enterprise может тратить на рекламу меньше, чем Herz, и при этом расти быстрее — за счет преимуществ, обеспечиваемого позитивными устными рекомендациями клиентов. Существующая в каждом филиале система определения числа промоутеров и управления ими позволяет компании превратить «сарафанное радио» из нематериального блага в эффективное оружие конкурентной борьбы, дающее измеримые в количественном выражении результаты.

Непрерывная эволюция. Конечно, эта система постоянно эволюционирует, и сегодня она значительно эффективнее, чем была вначале. Эффективность проведения телефонных опросов компаниями-подрядчиками выросла с двенадцати завершенных разговоров в час в 1996 году до почти двадцати сегодня, значит, затраты каждого филиала на управление системой составляют менее 550 долл. в год. Enterprise продолжает работать над тем, чтобы исследователи получали как можно более актуальные данные. Например, некоторое время назад выяснилось, что средний ESQi по корпорации будто бы застрял на уровне 77%. Решив найти этому объяснение, Дэн Гасс выявил эффект сезонности. Оказалось, летом показатель большинства филиалов резко снижается. В летние месяцы в компанию приходит много новых сотрудников, что отвлекает внимание от ESQi. Чтобы обслуживание клиентов всегда оставалось в центре внимания, Гасс ввел в компании правило еженедельно отчитываться об ESQi на региональном уровне. В 2004 году, получив новые данные, он убедился, что летние показатели уже не демонстрируют резкого падения индекса. Иными словами, чтобы добиться нужного результата и обеспечить сфокусированность организации на обслуживании клиентов, оказалось достаточно просто чаще собирать сведения. К ноябрю в среднем почти 80% клиентов ставили Enterprise за обслуживание максимальную оценку.

Как ESQi стимулирует улучшения

Конечно, сам по себе индекс ESQi — всего лишь измеритель; главная задача компании заключается в том, чтобы постоянно повышать этот показатель. Усилия Enterprise в этом направлении можно разделить на несколько категорий:

- *Обучение.* Гасс разработал новую обучения, в основу которой легла концепция цикла обслуживания. Для сдачи автомобиля в прокат у сотрудников Enterprise есть несколько точек контакта с клиентом, включая первый звонок, прибытие в филиал, подписание контракта и др. Программа обучения устанавливает четкие стандарты для каждой точки этого цикла и дает рекомендации о том, как произвести на клиента хорошее впечатление на каждом этапе взаимодействия с ним*.
- *Устранение проблем на местах.* Менеджеры не рекомендуют сотрудникам филиалов использовать терминологию опросов клиентов. Им запрещено спрашивать клиента, полностью ли он удовлетворен; вместо этого следует поинтересоваться, что еще можно сделать для повышения качества обслуживания, а затем незамедлительно выполнить соответствующие действия. Их цель — убедить клиента и в будущем прибегать к услугам компании и рекомендовать ее своим друзьям и знакомым. При этом менеджеры внимательно следят за издержками, поскольку управляющий филиалом с высоким ESQi, но без роста прибыли, вряд ли может рассчитывать на признание руководства.
- *Экспериментирование.* И отдельные сотрудники, и команды в Enterprise постоянно пробуют новые подходы, методики и стратегии и наблюдают, помогают ли

* Подробнее о теме точек контакта см. Манн И., Турусин Д. Точки контакта. Рабочая тетрадь для улучшения маркетинга и увеличения доходов вашей компании. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

эти изменения улучшить результаты их деятельности. В сущности, более 7 600 филиалов компании, каждый из которых ежемесячно рассчитывает двенадцать показателей на основе обратной связи с клиентами, ежегодно проводят свыше 91 тысячи экспериментов, стимулирующих дальнейшее обучение персонала. Эти эксперименты особенно важны для увеличения количества промоутеров. Детракторы, как правило, нуждаются в том, чтобы кто-то решил их проблемы, а вот чего хотят промоутеры? Оказывается, чтобы заполучить очередного промоутера, нужно проявить инициативу, — например, предложить бутылочку холодной воды в обычном рейсовом автобусе. Этот подход впервые использовал один из водителей Enterprise, установив в качестве эксперимента небольшой холодильник в салоне своего автобуса. Резко возросший ESQ_i его филиала оповестил остальных об успехе нововведения. В сущности, большинство дополнительных услуг Enterprise, например, приезд на дом, в офис или автосервис появились благодаря успешным нововведениям в отдельных филиалах компании.

- *Ускоренное замыкание контура.* Арендовав машину в Enterprise, вы столкнетесь с любопытным явлением: при оформлении документов на возврат автомобиля сотрудник непременно задаст вам два-три вопроса: как вам понравилось наше обслуживание? Что мы могли бы сделать, чтобы понравиться вам еще больше? Если у вас возникла какая-то проблема, что можно сделать, чтобы ее разрешить? А потом сделает все возможное, чтобы уладить все проблемы и урегулировать претензии сразу же, на месте. В большинстве филиалов все полученные таким образом отзывы клиентов в конце каждого дня заносятся в специальную таблицу, и на следующее утро эта информация обсуждается на собрании сотрудников перед началом работы.

— *Обучение у лучших.* В Enterprise давно поняли, что самые лучшие идеи редко поступают из головного офиса. Они появляются и проверяются на местах и совершенствуются непосредственно в филиалах. Следовательно, задача компании заключается в том, чтобы создавать форумы для обсуждения, на которых можно выявлять поистине перспективные идеи и рассказывать о них остальным. Вот почему Enterprise уделяет так много времени обсуждению ESQⁱ на встречах менеджеров местного, регионального и национального уровней и широко публикует результаты этих дискуссий. Устроители общенациональных собраний нередко просят менеджеров-участников указывать ESQⁱ своих филиалов на именных беджах. Благодаря этому управляющим достаточно одного взгляда, чтобы понять, у кого стоит поучиться. Данная система гарантирует, что в поиске новых идей менеджеры будут обращаться за советом в филиалы с наилучшими показателями, а не к тем коллегам, которые умеют рассказывать впечатляющие истории.

Учитывая, что в Enterprise продвижение по карьерной лестнице прямо зависит от отзывов клиентов, удивительно, что тут никогда не услышишь, чтобы сотрудник уговаривал посетителя поставить более высокую оценку. В отличие от автодилеров, в филиалах Enterprise не вывешивают на стенах образцы для заполнения анкет, в которых с намеком заполнено поле наивысшего балла. Напротив, Enterprise внушает персоналу, что манипулировать показателями не просто неэтично, как, например, красть из кассы, но еще и несовместимо с реальной целью компании, которая заключается в достижении максимально высокого уровня обслуживания.

Конечно, некоторые сотрудники поддаются соблазну обойти правила и подтасовать результаты. В Enterprise такое

поведение называют *ездой с недозволённой скоростью* и считают основанием для увольнения. Например, вскоре после запуска процесса отслеживания ESQ_i по филиалам пошли слухи, что в некоторых из них меняли телефонные номера в досье недовольных клиентов. Изменение номера всего на одну цифру означает, что специалист по проведению телефонного опроса никогда не дозвонится клиенту, следовательно, филиалу не поставят низкую оценку. Но в Enterprise долго скрывать подобные злоупотребления очень сложно, поскольку сотрудников часто переводят из филиала в филиал, и тех, кого «поймают за руку», обычно увольняют. Сегодня компания постоянно отслеживает, скольким зарегистрированным клиентам невозможно дозвониться, выявляя филиалы с проблемами, и внимательно анализирует их работу.

Еще одна мера предосторожности против манипуляций с оценками заключается в том, что время от времени региональные менеджеры требуют от филиалов предоставить им для контроля оперативные отчеты по работе с клиентами, а затем общаются непосредственно с детракторами. Практикуются также выборочные звонки клиентам руководителями компании, которые просят их поделиться мнением об обслуживании. «Как любая другая система, система оценки с применением ESQ_i эффективна только при условии, что исходные данные точны и достоверны», — говорит Энди Тейлор. По сути, ответ на любой вопрос, связанный с манипуляцией данными ESQ_i, содержится в формулировке корпоративных ценностей Enterprise: «В основе успеха компании лежит честность и преданность каждого сотрудника». Чтобы исключить любую возможность свободного толкования данного принципа, Тейлор призывает топ-менеджеров постоянно акцентировать внимание на важности честной оценки ESQ_i. Истории о попытках манипулирования этой системой, а также о весьма неблагоприятных последствиях таких действий для карьеры, рассказывают на региональных

собраниях менеджеров филиалов, которые потом доводят их до сведения всех сотрудников компании. И повторяют эти истории так часто, что последствия фальсификации ESQ_i понятны каждому служащему.

Голосуем за рост

Одним из самых заметных прорывов в деле организации эффективной командной работы в филиалах Enterprise стал процесс под названием «Голосование». Нил Лейланд, менеджер, возглавляющий группу лондонских филиалов, однажды заметил парадоксальную вещь: сотрудники считали, что их индексы ESQ_i должны быть выше, чем они были на самом деле, а показатели эти, в сущности, практически не менялись. И Лейланд решил, что люди не умеют работать в команде так эффективно, как могли бы. Кроме того, они не считали, что несут групповую ответственность за результаты.

И Лейланд разработал план. Ежедневно перед открытием филиала каждый член команды должен был оценить работу остальных коллег, расположив их по порядку от наилучшего к худшему на основании качества обслуживания клиентов в течение всей предыдущей недели. Затем голоса подсчитывались, и результаты вывешивались на всеобщее обозрение. Лейланд требовал от людей, соблюдая доброжелательный тон в комментариях, уметь обосновать свое решение и приводить конкретные примеры правильного и неправильного поведения коллег. Типичными оказались такие комментарии: «Я поставил тебя на последнее место, потому что заметил, как ты несколько раз не снял трубку после третьего звонка, и мне приходилось бросать своего клиента, чтобы тебя прикрыть» или «Когда ты пожимаешь клиенту руку, создается впечатление, что тебе трудно смотреть ему в глаза». Люди изо всех сил старались делать конструктивные замечания, и каждый член команды должен был

сформулировать четкие рекомендации коллегам, которых он оценил ниже среднего уровня. А в каждый следующий понедельник Лейланд вознаграждал сотрудника, занявшего первое место, а также того, чей рейтинг заметно улучшился за прошедшую неделю.

Поначалу менеджеры считали такую обоюдную обратную связь крайней мерой. Некоторые опасались, что программа приведет к спорам и неконструктивному поведению или разрушит командный дух. Однако вскоре ESQⁱ отстающих филиалов из группы Лейланда резко вырос до самого высокого уровня, а показатель годового роста превысил 50%. Увидев эти цифры, Дэн Гасс поверил в методику, как и многие другие менеджеры филиалов на разных уровнях системы. Некоторые руководители внедрили «Голосование», но предпочли собирать рейтинги сотрудников конфиденциально и оглашать только итоговые результаты. Большинство же пришли к выводу, что открытое голосование более эффективно, поскольку при таком подходе каждый член команды чувствует личную ответственность за изменения.

Спустя два года, больше половины филиалов Enterprise по всему миру использовали «Голосование» как основной инструмент для повышения качества обслуживания клиентов. Руководители высшего звена, опасавшиеся, что практика окажется чрезвычайной, начали приглашать сотрудников с самым высоким рейтингом на обед. Такие мероприятия одновременно были наградой для лучших из лучших и источником новых идей для менеджеров. Например, один из «победителей соревнования» при заключении договора с клиентами постоянно делал пометки личного характера (скажем, «клиент поехал к сыну в больницу»), чтобы при возврате автомобиля поинтересоваться здоровьем ребенка.

Тем временем на подконтрольной Лейланду территории, в Великобритании, Enterprise продолжала уверенно прогрессировать. Повысив эффективность при помощи программы

«Голосование», компания решительно обошла конкурентов, по результатам независимой оценки превысив их показатели NPS на 25 пунктов. При темпах роста в среднем на 20% в год на фоне снижения объема продаж у конкурентов Enterprise отвоевывала все большую долю рынка. Надо сказать, многие компании, добившись успеха в одной стране, были не в состоянии повторить его на других рынках. Однако Enterprise, по-видимому, удалось раскрыть этот секрет и создать надежную процедуру, следуя которой, ориентированная на клиента стратегия компании отлично работает во всем мире.

Уникальная система

Уникальная система оценки взаимоотношений с клиентами Enterprise несколько отличается от системы, описываемой в данной книге. Enterprise, например, не использует термины «промоутеры» и «детракторы». И оценка проводится ею по пятибалльной, а не по десятибалльной шкале, используемой теми, кто практикует NPS. Кроме того, ESQi базируется только на максимальных оценках, то есть на процентной доле промоутеров, а не на показателе чистых промоутеров, то есть на разнице между промоутерами и детракторами. По нашему мнению, дополнительный этап расчета индекса чистой поддержки полностью оправдывает затрачиваемые на него усилия, поскольку при этом можно быть уверенным, что компания уделяет должное внимание обеим группам клиентов, а также потому, что NPS более тесно соотносится с темпами роста, чем данные только о промоутерах.

Впрочем, никто не может оспаривать успех ESQi. В сущности, чем больше изучаешь процесс оценки ESQi Enterprise, тем более впечатляющим он представляется. Система замыкания контура с клиентами в этой компании гарантирует, что оценки непременно преобразуются в реальные действия. Усовершенствования рождаются в филиалах

и распространяются по всей компании. Процент клиентов-промоутеров неуклонно растет. И хотя Enterprise не включает детракторов в индекс ESQ_i, она, несомненно, уделяет этой категории должное внимание и, постоянно сокращая количество операционных ошибок, успешно трудится над уменьшением числа детракторов.

Энди Тейлор считает, что только благодаря ESQ_i компания Enterprise неуклонно сохраняет отличные темпы роста ключевого направления бизнеса, несмотря на свои огромные размеры. ESQ_i позволил филиалам сфокусировать креативность на обеспечении высокого качества взаимодействия с клиентами, а не на искусственном раздувании бухгалтерских прибылей. Именно высокий рост лояльности клиентов позволил компании быстро и успешно выйти на смежные рынки, например на рынок проката автомобилей в аэропортах и продажи подержанных автомобилей. Отказавшись от традиционных методов анализа удовлетворенности и заменив их одним-единственным полезным и достоверным индексом, Enterprise продолжает расти, процветать и устанавливать отраслевой стандарт в области увеличения числа промоутеров и уменьшения числа детракторов.

5. Правила измерения

У традиционных методов измерения удовлетворенности клиентов очень много недостатков. И они известны всем, поэтому отметим лишь некоторые из них.

- Большинство опросов слишком длинные. Они создают ненужные сложности и впустую тратят время клиентов.
- Они разработаны для составления отчетов, а не для обучения и улучшения работы специалистов, непосредственно взаимодействующих с клиентами.
- Часто они анонимны, что не позволяет замкнуть контур с каждым конкретным клиентом.
- Составлены на языке исследователя, а не клиента.
- Доля ответивших обычно мала, следовательно, результаты ненадежны.
- Зачастую на вопросы анкеты отвечают случайные люди, особенно при работе с корпоративными клиентами, поскольку у руководителей высшего звена, ответственных за принятие решений о покупках, редко находится время на заполнение анкет.
- Результаты часто подтасовывают, а фактами манипулируют (вспомните, давно ли автодилер упрашивал вас поставить ему максимальную оценку).

Цель этой главы заключается в том, чтобы показать, как можно измерять обратную связь с клиентами и управлять ею так же четко и скрупулезно, как вы измеряете и управляете прибылью. Для этого необходимо разработать такой

же эффективный процесс измерений, как в Enterprise или Apple, и избавиться от недостатков традиционных опросов по удовлетворенности. Это непросто! Концепция системы Net Promoter может казаться простой, но создание надежного процесса оценки — задача очень трудная. Вероятно, на это уйдет не меньше сил и ресурсов, чем вы сейчас тратите (или, скорее, разбазариваете) на традиционные опросы. А если фокус на клиенте представляет собой приоритет для вашей компании, возможно, вам потребуется для этого не меньше ресурсов, чем вы тратите на обеспечение стабильности финансовых показателей.

Что касается ответа на вопрос *как*, то здесь, несомненно, приготовьтесь немного потерпеть. Стандарты бухгалтерского учета эволюционировали веками. Они изложены на тысячах страниц, во многих томах, однако по-прежнему совершенствуются и дорабатываются и до сих пор полностью не защищены от подтасовок и манипуляций. А к задаче не менее тщательного измерения взаимоотношений с клиентами мы подошли совсем недавно. Поэтому неудивительно, что прежде чем будут выработаны общепринятые стандарты в этой области, придется немного поэкспериментировать.

Впрочем, это не должно помешать нам начать действовать. Уже сегодня многие компании освоили основы научной оценки взаимоотношений с клиентами и их поведения. И уже сегодня можно сформулировать ряд фундаментальных принципов, которые послужат надежной отправной точкой для любой компании. Эти правила позволяют четко, детально, своевременно и достоверно рассчитать, сколько у компании клиентов со статусом промоутеров — иными словами, оценить, что ваши клиенты действительно чувствуют в настоящий момент. Эти принципы можно использовать и для того, чтобы сфокусировать внимание всей организации на обслуживании клиентов, и создать ответственность за хорошие взаимоотношения с ними.

Принцип 1: задавайте главный вопрос и очень немного других вопросов

В большинстве случаев для разделения клиентов на разные категории (промоутеров, пассивных и детракторов) достаточно задать единственный главный вопрос, звучащий обычно, подобно вариации на тему: «Насколько велика вероятность, что вы порекомендуете нас своему другу или коллеге?» За этим, как правило, следует проистекающий из ответа вопрос, который формулируется примерно как: «Какова основная причина, по которой вы оценили наше обслуживание именно так?» Ответ на него позволяет провести первичную диагностику первопричины и помогает определить, какой именно менеджер должен связаться с данным клиентом для проведения дальнейшего анализа и сбора дополнительной информации. Есть еще один хороший вопрос, с помощью которого обнаруживается причина любой оценки ниже максимальной: «Какое самое важное улучшение повысит вероятность того, что вы порекомендуете нас другим людям?» Обратите внимание, ответы на все последующие вопросы позволяют только начать диагностику; на вычисление самого показателя они не влияют.

Для большей уверенности в результате может потребоваться сбор дополнительных сведений. Убедившись, что система обратной связи работает эффективно, вы можете экспериментальным путем протестировать возможность включения еще одного или двух вопросов, если будете внимательно следить за тем, чтобы это не привело к ухудшению процесса оценки и увеличению расходов. Но будьте осторожны: список должен быть коротким. Добавление большого количества вопросов общего характера, как правило, серьезно снижает эффективность опроса: ответы на них содержат очень мало полезной информации, зато отнимают много времени и, как следствие, резко

сокращают количество ответивших. Более того, эти ответы сбивают с толку сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами и больше всего нуждаются в простоте и ясности. Мы особо подчеркиваем этот момент, так как менеджеры всегда поддаются искушению включить новые вопросы в любой опрос. Но если говорить о NPS, каждый дополнительный вопрос повышает сложность и влечет за собой нежелательные расходы. Мы в Vain, например, при использовании процесса Net Promoter для опроса своих клиентов — в основном руководителей крупных транснациональных компаний, — обнаружили, что сокращение анкеты до нескольких вопросов позволяет удвоить количество ответивших и довести коэффициент отклика до уровня выше 60%.

Если же вы хотите выяснить, почему клиент поставил ту или иную оценку, лучше всего поручить менеджерам и специалистам по работе с клиентами пообщаться с ним лично, причем сделать это необходимо как можно скорее после получения оценки. Эффективны в данном случае и форумы, обеспечивающие возможность группового обсуждения. «Мы проводим слишком много опросов и используем слишком длинные анкеты, — считает сооснователь компании Intuit Скотт Кук. — По-настоящему нам просто необходимо больше менеджеров, которые будут непосредственно общаться с клиентами, уметь слушать и должным образом реагировать на то, что услышали. Рассылка большого количества анкет, возможно, и позволяет создать иллюзию, будто бы фирма фокусируется на клиентах, на самом деле это лишь лазейка для менеджеров высшего звена, пытающихся уклониться от личного общения с клиентами». Короче говоря, если ваша нынешняя внутренняя (базовая) анкета для оценки индекс чистой поддержки включает более пяти вопросов, то, сократив ее, вы, скорее всего, окажете большую услугу и своей компании, и клиентам. Так и знайте!

Принцип 2: выберите шкалу, которая работает, и придерживайтесь ее

Обратитесь в десяток исследовательских фирм, и вам предложат десять разных аргументов, почему их шкала (да/нет, с тремя, четырьмя и семью вариантами ответов, с нейтральной средней точкой и без нее) больше всего подходит для любой системы обратной связи с клиентами, и каждый будет отстаивать свое мнение практически с религиозным фанатизмом. Но цель NPS заключается не в обеспечении чистоты исследования, а в создании надежной операционной системы. Мы в Bain подошли к выбору лучшей шкалы объективно и непредвзято, огромный опыт работы с клиентами позволил нам выявить важные практические и эмпирические преимущества шкалы от 0 до 10, где 10 обозначает «очень вероятно», а 0 — «маловероятно». Нет сомнений, что в определенных ситуациях хорошо работают и другие шкалы. Enterprise, например, достигла выдающихся успехов, используя пятибалльную шкалу. Progressive Insurance тоже добилась прогресса с традиционной пятибалльной шкалой, благодаря чему ее специалисты по маркетинговым исследованиям имели возможность сравнивать результаты текущих и прошлых опросов. И все же сегодня руководители Progressive Insurance сожалеют, что в свое время не стали пользоваться десятибалльной системой, ведь нет особого смысла поддерживать совместимость со старой (неэффективной) системой. Шкала от 0 до 10 имеет множество существенных преимуществ.

- С точки зрения клиентов, эта шкала пробуждает интуитивные ассоциации, возможно, из-за аналогии со школьными оценками. Они быстро понимают, что 10 или 9 баллов соответствуют наивысшей оценке, 8 или 7 — означают «удовлетворительно», а 6 и ниже — «неудовлетворительно». Но и в странах с другой системой школьных оценок, например в Германии,

десятибалльная шкала работает эффективно. Да и сотрудники, которые в свое время несколько лет отсидели за партой, без труда соотнесут школьные оценки со шкалой, и им не нужно изучать курс статистики, чтобы правильно их интерпретировать.

- В большинстве стран используется метрическая система — не потому, что метр представляет собой некую волшебную единицу измерения, просто десятичная система счисления лучше воспринимается нами, привыкшими к десятичным цифрам. Поэтому большинство культур и народов нашей планеты мыслят именно десятками. Каждому понятно, что это значит, когда, например, спортсмену на Олимпийских играх ставят «десятку».
- Клиенты, убежденные в том, что нет предела совершенству, часто отказываются ставить кому-либо максимальный балл, даже если уровень обслуживания удовлетворяет их целиком и полностью. В этом случае «девятка» становится альтернативой, позволяющей не перемещать их в категорию пассивных. Кроме того, если при последующем опросе «десятка» превращается в «девятку», это становится сигналом тревоги.
- Как бы продуманно и четко ни была скомпонована анкета, при использовании шкалы от 1 до 10 некоторые клиенты обязательно перепутают местами максимум и минимум: они поставят единицу, на самом деле имея в виду 10 баллов, поскольку обычно номер первый означает лучший. При использовании шкалы от 0 до 10 такое случается редко, поскольку ноль всегда означает низший балл. Например, врачи всего мира, прося пациентов описать степень болевых ощущений, интуитивно применяют шкалу от 0 до 10, и даже пребывающие в очень тяжелом состоянии люди без дополнительных объяснений понимают, что ответить. Это относится

и к шкале Апгар*, используемой для оценки здоровья новорожденных; врачи, медсестры и другие медицинские специалисты всего мира без труда пользуются этой универсальной шкалой от 0 до 10.

- При применении шкал с меньшим числом пунктов нивелируются серьезные расхождения в уровне лояльности клиентов. Клиент, поставивший 10 баллов, значительно лояльнее, чем поставивший 9 или 8 баллов; он готов рекомендовать компанию другим людям и совершать повторные покупки. Конечно, разница при падении с девятки до восьмерки еще более резкая, поэтому клиентов, поставивших такую оценку, относят уже к категории пассивных. И все же очень правильно проводить четкую грань между 9 и 10 баллами — и поощрять сотрудников стремиться к «десяткам».
- Наконец, стандарт от 0 до 10 принят многими ведущими мировыми компаниями, включая Philips, Apple, General Electric, American Express, Allianz, Intuit, Home Depot, PricewaterhouseCoopers, KMPG, Southwest Airlines и JetBlue. Компании, придерживающиеся этого стандарта, могут сравнивать свои показатели с передовым опытом других компаний, входящих в неуклонно растущую базу данных пользователей NPS.

Стоит отметить, что клиенты разных стран имеют тенденцию ставить оценки по-разному. В Нидерландах и Японии очень немногие поставят поставщику 10 баллов, тогда как в Латинской Америке эта оценка очень распространена. И все же корректировать баллы не следует. Международным

* Система быстрой оценки состояния новорожденного, названная по имени разработавшей ее американского врача-анестезиолога Вирджинии Апгар. Это простой метод для начальной оценки состояния ребенка с целью выявления необходимости реанимационных процедур. Шкала предполагает суммарный анализ пяти критериев, каждый из которых оценивается в баллах от 0 до 2 включительно. Результат оценки варьируется в диапазоне от 0 до 10. *Прим. ред.*

компаниям просто нужно признать, что нет смысла систематизировать подразделения по регионам. Правильнее сравнивать показатели деятельности с баллами местных конкурентов, оценки которых будут в той же мере подвержены влиянию локальных отличительных особенностей.

В любом случае, хотя мы настоятельно рекомендуем шкалу от 0 до 10, самое важное при выборе шкалы — выбрать ту, которая больше всего подходит для вашего бизнеса. Наилучший способ определить эффективность той или иной шкалы — проверить, насколько четко и точно она подразделяет клиентов на промоутеров, пассивных и детракторов в соответствии с их поведением и вдохновляет ли она сотрудников на правильные действия. Если шкала проходит этот тест, можно выработать единый стандарт для всех опросов с использованием NPS для всех подразделений компании и всех географических регионов.

Принцип 3: избегайте путаницы при использовании внутренних (снизу вверх) и внешних (сверху вниз) оценок

Лучший способ определить свою позицию по сравнению с конкурентами — это оценка сверху вниз, или внешняя сравнительная оценка, описанная в главе 3. Она предназначена скорее для отображения относительной эффективности, нежели для получения данных и дальнейшей диагностики. Обычно компании проводят такую оценку с применением опросов по методу двойного слепого опроса, в ходе которого ни респондент, ни проводящая опрос фирма не знают, кто спонсировал исследование. Например, компания Philips ежегодно нанимает исследовательскую компанию для составления сопоставимых выборок по клиентам Philips и клиентам каждого ее ключевого конкурента практически по всем основным бизнес-направлениям и по каждому четко обозначенному географическому рынку. Благодаря

анонимности опроса устраняется необъективность в показателях, выбираемых клиентами при ответе на вопросы анкеты, которая в противном случае непременно исказила бы относительные оценки. Конечно, при таком подходе невозможно больше узнать об опыте каждого конкретного клиента и решить возникшие в ходе обслуживания проблемы, замкнув тем самым контур с ним. Поэтому компании иногда включают в свои исследования сверху вниз ряд вопросов диагностического характера, позволяющих собрать общую информацию об этих клиентах и в целом понять, почему они стали промоутерами, пассивными или детракторами.

В любом случае самое важное правило, которое необходимо выполнить при проведении опроса сверху вниз, заключается, во-первых, в том, чтобы на вопросы отвечали «правильные» клиенты; во-вторых, чтобы их ответы были честными; и в-третьих, чтобы обеспечивался достаточный размер выборки и, как следствие, разумные интервалы статистической достоверности, а отклонения в показателях конкурентов были значимыми.

Хотя подобный опрос критически важен для определения относительных показателей, относитесь к нему, как к оценкам в зачетной книжке в конце семестра. Он позволяет оценить ваш прогресс и помогает установить ряд приоритетов для улучшения ситуации, но с точки зрения стимулирования ежедневных и еженедельных усовершенствований особой пользы не приносит. Для этого вам потребуется отдельный процесс, так называемая оценка снизу вверх, или внутренняя оценка, которая способствует замыканию контура с клиентами, позволяет лучше оценить фактическую ситуацию и стимулирует изменения.

Обычно опросы снизу вверх проводятся после конкретных сделок. Например, Enterprise проводит выборочный опрос клиентов через несколько дней после завершения срока проката автомобиля. Apple анкетировует клиентов вскоре после совершения покупки ее товара в магазине. American Express проводит

опрос держателей карт сразу после обращения в службу поддержки. При работе с корпоративными клиентами, с которыми взаимодействие осуществляется постоянно, опрос снизу вверх может быть инициирован в конце квартала или накануне годовщины компании. Например, Philips проводит опросы менеджеров больниц и персонала лабораторий об оборудовании систем визуализации и его обслуживании дважды в год. Разные компании используют в качестве отправных точек исследований разные сделки; отличаются и формулировки вопросов. Некоторые, например, считают, что в определенных обстоятельствах вопрос «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нас другим?» задавать неуместно; вместо этого спрашивают, удовлетворен ли клиент сделкой. (А некоторые компании задают оба вопроса.) Впрочем, независимо от деталей, главная цель при использовании NPS заключается в том, чтобы правильно поделить клиентов на категории и помочь специалистам по работе с клиентами диагностировать проблемы, учиться и принимать реальные меры для исправления ситуации. Процесс оценки снизу вверх гарантирует, что проводит исследование и делает выводы именно тот человек, чье поведение предполагается изменить (или его непосредственный руководитель). Операционные опросы данного типа и обеспечиваемый ими замкнутый контур с клиентом служат обязательным условием системы Net Promoter, так что непременно обеспечьте внедрение данного компонента.

Принцип 4: добейтесь увеличения доли ответивших среди важнейших клиентов

В идеале было бы хорошо наладить обратную связь со всеми клиентами, но часто разумнее начать с тех, кто больше всех для вас важен, — с ключевых клиентов. В любом случае это имеет смысл с чисто практической точки зрения. Ключевые клиенты приносят наибольшую прибыль, именно их вы

больше всего хотели бы видеть в роли промоутеров. Такая сегментация позволяет выработать эффективные и экономически обоснованные стратегии, направленные на улучшение взаимоотношений с клиентами. Например, в настоящее время многие розничные банки борются за удержание и повышение уровня обслуживания самых прибыльных клиентов. Но могут ли они позволить себе необходимые для этого инвестиции? Если сосредоточиться исключительно на обратной связи общего характера, в которой обычно доминируют голоса низкорентабельных клиентов, то, как правило, серьезные инвестиции в данном случае делать непозволительно. Если же сегментировать клиентов по критерию прибыльности, обычно выясняется, что у компании имеется немалый резерв для инвестиций, с помощью которых можно серьезно улучшить впечатление наиболее ценных постоянных клиентов.

Помните, что цель анализа NPS заключается не только в исследовании отношения к компании, но и в том, чтобы поделить клиентов на категории и в итоге спрогнозировать устойчивое, количественно измеримое поведение разных групп. Необходимо точно знать, сколько у вас промоутеров, детракторов и пассивных, а также почему и как эти цифры изменяются со временем. Вот почему не следует полагаться на небольшую выборку — выборки должны быть большими, а еще лучше проводить сплошной опрос. Для обеспечения надежности результатов нужно также обеспечить большую долю ответивших. В компании Enterprise количество ответивших на вопросы клиентов превышает 95%. В компании Allianz доля ответивших среди индивидуальных корпоративных клиентов составляет не менее 80%. Согласно здравому смыслу, если этот показатель ниже 65%, требуются изменения. И если доля ответивших неуклонно уменьшается, значит, следует пересмотреть используемый подход.

Как правило, особенно трудно обеспечить достаточное количество ответов от «правильных» респондентов при

работе с корпоративными клиентами. В Bain, например, считается правильным регулярно обновлять список принимающих решения руководителей в каждой компании-клиенте, а также перечень менеджеров разных уровней, непосредственно сотрудничающих с нашими командами. Мы тщательно отслеживаем их реакцию и уверены, что в каждой организации-клиенте, на каждом ее уровне, нам известно мнение именно «правильных» людей. В данном случае большая доля ответивших тоже свидетельствует о надежности процесса. Некоторые компании автоматически считают каждого отказавшегося отвечать detrактором, поскольку нежелание инвестировать время в ответы короткой анкеты само по себе указывает на наличие проблем в отношениях.

Один тест поможет вам убедиться в надежности способа составления выборки; его суть состоит в том, чтобы изучить поведение клиентов, проигнорировавших опрос, и сравнить его с поведением тех, кто ответил. Например, компания Progressive Insurance, проанализировав количество перезаключенных страховых полисов среди отказавшихся отвечать клиентов, обнаружила, что оно существенно меньше, чем среди ответивших. Вообще, измерение NPS по методу снизу вверх с применением процедуры опроса с низкой долей ответивших может дать запутанные и недостоверные результаты. Рассмотрим пример на рис. 5.1 и 5.2; хотя он гипотетический, но вполне реалистичный, поскольку основан на результатах исследований сразу нескольких реальных компаний. Внутренний опрос, проводившийся по методу снизу вверх (доля ответивших составила 20%), выявил, что NPS составляет 50% (60% промоутеров минус 10% detrакторов). Однако, проанализировав поведение отказавшихся отвечать клиентов — количество повторных покупок, увеличение объема покупок со временем и другие показатели, специалисты фирмы подсчитали, что на самом деле соотношение в данной группе было таким: 10% промоутеров, 40% пассивных и 50% detrакторов. Иными словами,

среди 80% клиентов, проигнорировавших опрос, показатель NPS был -40% . Следовательно, реальный NPS компании в целом составлял -22% .

Рис. 5.1. Если считать, что те, кто отказался отвечать, ведут себя так же, как те, кто ответил, NPS составляет 50%

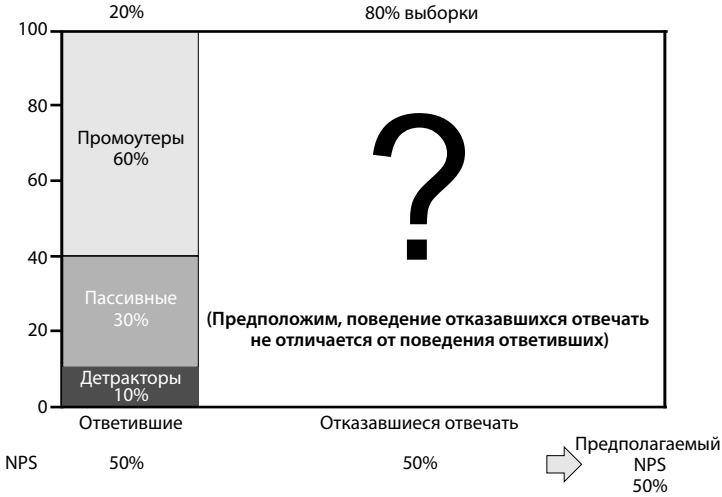
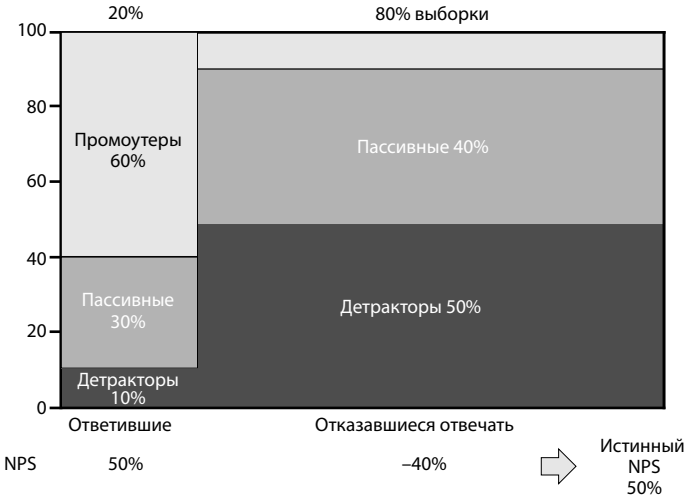


Рис. 5.2. Отказавшиеся отвечать обычно относятся либо к пассивным, либо к детракторам; следовательно, реальный NPS составляет -22%



Принцип 5: отчитывайтесь о показателях NPS и обсуждайте их так же часто, как финансовые результаты

Одна известная компания из сферы высоких технологий гордо демонстрирует результаты ежегодных опросов удовлетворенности клиентов в доказательство своего неуклонного стремления к хорошим взаимоотношениям с потребителями. Каждую весну она по электронной почте рассылает тысячам клиентов анкету с восемью десятками вопросов. К лету большинство результатов опроса уже занесены в таблицы и представлены в виде отчетов. Премияльные выплаты всем сотрудникам, начиная с CEO компании и заканчивая техническим персоналом, начисляются с учетом этих данных, однако выплачиваются только в конце года! Понятно, что за двенадцать месяцев компания составляет дюжину планов продаж, а также четыре квартальных отчета, над которыми кропотливо трудится финансовый персонал фирмы. Каждый сотрудник компании знает, что обслуживание представляет собой важнейший компонент успеха бизнеса, однако показатель удовлетворенности клиентов находится в центре внимания самое большее одну неделю в году. Остальную же пятьдесят одну неделю компания сфокусирована исключительно на краткосрочных финансовых показателях.

Все это относится и к NPS. Если измерять и обсуждать данный показатель раз в год или раз в квартал, на него будут обращать внимание только в эти моменты; все остальное время сотрудники будут сфокусированы на прибыли. И действительно, если не организовать процесс измерения NPS таким образом, чтобы данные о нем предоставлялись и обсуждались с такой же частотой, с какой и основные финансовые показатели, то сотрудники будут расценивать NPS как очередную кратковременную корпоративную инициативу.

Оперативная оценка имеет еще одно неоспоримое преимущество: чем чаще составляются и предоставляются отчеты, тем больше шансов испробовать новые подходы и тактики и увидеть, работают ли изменения. Так, например, мы подсчитали, что при наличии у компании Enterprise 7 600 филиалов за двенадцать отчетных периодов можно провести более 91 тысячи разных экспериментов. Если же отчет составляется всего раз в год, то число полезных экспериментов едва дотянет до 7 600. Ну, а если отслеживать годовые показатели только по пяти странам, где работает компания, то экспериментов будет всего пять.

Возможно, вашей компании трудно наладить постоянный поток обратной связи с клиентами, например, из-за того, что вы относительно редко контактируете и взаимодействуете с ними, или, скажем, потому, что некоторые группы клиентов традиционно выступают против частых опросов. Но прекращать попытки не следует. Очень немногие люди откажутся ответить всего на два вопроса. Кроме того, порой лучше разбросать мелкие опросы на год, а не организовывать масштабное массовое исследование. Кстати, этот принцип применим и к опросу сотрудников. Сегодня многие компании проводят их массово раз в год, однако передовики использования NPS уже перешли на системы, позволяющие создавать более оперативные информационные потоки. Как вы узнаете из следующих глав, JetBlue, Rackspace и другие первопроходцы NPS проводят первичный опрос новых сотрудников через девяносто дней после поступления на работу, а потом ежегодно. Такой процесс обеспечивает стабильный поток данных и позволяет руководителям отслеживать ежемесячные и даже еженедельные тенденции. Благодаря непрерывному потоку данных, они правильно определяют приоритеты и точнее оценивают эффективность тех или иных направленных на улучшение инициатив.

Принцип 6: учитесь быстрее и улучшайте отчетность благодаря детализации данных

Представьте себе, каким беспомощным чувствовал бы себя врач, будь в его распоряжении только усредненные данные о давлении всех его пациентов, а не каждого в отдельности. Или полицейский, радар которого регистрирует среднюю скорость всех автомобилей на дороге, но не каждого в отдельности. Компании давно выучили этот урок в отношении финансовых показателей. Они измеряют прибыль не только на общекорпоративном уровне; они разделяют ее по филиалам, ассортименту, географическим регионам, предприятиям, магазинам и другим признакам. Такая детальная оценка эффективности позволяет отдельным сотрудникам и небольшим командам принимать более взвешенные решения и нести ответственность за результаты.

Такой же точности и детализации требует и индекс чистой поддержки. Если относиться к NPS как к инструменту операционного менеджмента, а не маркетинговых исследований, то линейные руководители должны взять на себя ответственность за него и за его использование в целях реального повышения эффективности. В компании Enterprise, например, введение оценки лояльности клиентов на уровне филиалов стало переломным моментом. Детализация данных обеспечила несравненно большую ответственность и лучшую отчетность сотрудников в деле обеспечения обратной связи с клиентами.

Конечно, для большинства компаний детальная оценка представляет весьма сложную задачу. На общее впечатление клиентов и, следовательно, на их лояльность влияют разные подразделения и службы. Например, клиент страховой компании взаимодействует с агентом, отделом оформления страховки, отделом страховых выплат, а порой и с андеррайтером. В Intuit давно поняли, что точная оценка впечатлений клиента от взаимодействия с компанией предполагает детальный

анализ деятельности отдела обслуживания клиентов, подразделений технической поддержки и программного обеспечения, отделов продаж и маркетинга и инженерной службы.

Важно проводить четкую грань между удовлетворенностью клиента тем или иным конкретным контактом, например звонком в отдел обслуживания, и его лояльностью к компании в целом. Вот почему необходимо проводить исследования как сверху вниз, так и снизу вверх. Кстати, в службе клиентской поддержки компания может сразу после телефонного взаимодействия задавать определенной выборке своих клиентов два вопроса: полностью ли решены проблемы, по поводу которых вы позвонили? Пореккомендовали бы вы нашу компанию другу или коллеге? Отслеживание NPS по каждому факту взаимодействия с клиентами позволяет менеджерам выявлять тенденции и диагностировать проблемы на ранней стадии, а также определять, какие отделы и сотрудники компании вносят наибольший вклад в превращение клиентов в промоутеров, и, соответственно, вознаграждать лучших. Если же говорить о лояльности в целом, то компания может продолжать задавать выборке из клиентской базы один вопрос: готовы ли люди рекомендовать ее другим и почему? В идеале комбинация этих данных позволит менеджерам получать суммарные результаты по сегментам клиентов, их прибыльности и по типам запросов или проблемам обслуживания, и поможет понять, в какие именно аспекты взаимоотношений с клиентами следует инвестировать дополнительные средства.

Если менеджеры утверждают, что оценка взаимоотношений с клиентами в их компании и так достаточно детально, отнеситесь к этому скептически. Так, руководитель одной ведущей компании из сферы финансовых услуг рассказал, что они разделили специалистов по работе с клиентами на небольшие команды и выплачивают им премии в зависимости от личных достижений; следовательно, даже в самом низу иерархической структуры компании люди несут

ответственность. Однако более тщательный анализ ситуации показал совсем другую картину. Оказалось, компания действительно отдельно оценивала продуктивность (количество звонков, обработанных за час) каждого оператора, но обратная связь с клиентами анализировалась совокупно, по целой смене из 150 сотрудников. Следовательно, частично размер премии зависел от показателей всей смены. Проблема заключалась в том, что не все сотрудники смены были знакомы друг с другом, и у людей не было стимула совместно работать над решением проблем или инвестировать время в наставничество и развитие менее опытных коллег. Служащие, естественно, концентрировались на единственном аспекте, на который они могли повлиять лично, то есть на собственной продуктивности, оценивавшейся по скорости завершения разговора с каждым конкретным клиентом.

Еще одна трудность для многих компаний заключается в постоянной перегруппировке рабочих команд. Например, в больнице один-единственный пациент может контактировать с лечащим врачом, диетологом, онкологом, анестезиологом, физиотерапевтом, рентгенологом, многочисленным младшим медицинским персоналом и администраторами. Более того, каждое отделение закрепляет за пациентами разных сотрудников. Как в этом случае отследить эффективность небольших команд, формирующихся вокруг каждого клиента? Ведь невозможно же просить пациентов заполнять анкету после каждого забора крови на анализ или рентгеновского снимка.

Логичное решение данной проблемы предложила сеть специализированных онкологических больниц Американского центра противораковой терапии (СТСА). Она модернизировала систему ведения историй болезни пациентов, начав регистрировать, какие именно отделения и конкретные сотрудники работали с каждым больным. По завершению срока пребывания в больнице оценки ставят сами пациенты и, по мере возможности, ухаживающие за ними родственники.

Эта методика позволяет СТСА вычислить NPS для каждого врача сети. А в завершение, так же, как баскетбольная команда сравнивает заработанные и проигранные очки за интервалы времени, за которые тот или иной игрок находится на площадке и на скамейке запасных, больница оценивает команды и отдельных сотрудников, используя средний NPS, полученный от всех своих пациентов. От такой обратной связи выигрывают все отделения, а передовиков можно ставить в пример полезных ролевых моделей.

Сосредоточив внимание как сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, так и руководителей сети на обеспечении высокого уровня обслуживания пациентов, СТСА добилась потрясающих результатов: по данным внутреннего исследования, NPS в компании превысил значение 80. Стив Боннер, председатель совета директоров и CEO СТСА, объясняет: «Внедрение NPS позволило нам избавиться от проблем, связанных с оценкой лояльности клиентов и управлением этим показателем. Результаты выглядят весьма многообещающе, поэтому мы продолжили тенденцию удвоения роста доходов в условиях зрелой отрасли, которая наблюдалась у нас четыре года подряд.

Принцип 7: для гарантии точности результатов и во избежание необъективности проводите аудит

По иронии, чем детальнее становится отчетность, тем труднее обеспечивать честную и беспристрастную обратную связь с клиентами. Если больница всерьез решает взяться за вычисление индекса чистой поддержки, вскоре врачи начинают просить пациентов ставить им высокие оценки. Поставив в зависимость вознаграждение персонала от определенных показателей, мы тут же ставим под удар их достоверность — это каждый день подтверждается автодилерами. Можно

сказать, что в бизнесе сам процесс измерения объекта изменяет его местонахождение и состояние — явление, аналогичное тому, которое Гейзенберг описал в физике*. Однако вы можете существенно уменьшить негативный эффект «принципа неопределенности», постоянно помня о потенциальных источниках необъективности и сводя их к минимуму благодаря усовершенствованным методикам измерений.

Источники необъективности

Точность измерения индекса чистой поддержки страдает от четырех типов предвзятости: страх перед последствиями, подкуп (ты — мне, я — тебе), смещение выборки и завышение оценок. Относительная значимость этих искажений варьируется в зависимости от характера бизнеса, но все они требуют практического решения с учетом конкретных условий и обстоятельств (см. раздел «Боремся с необъективностью»).

Страх перед последствиями. Если поставщик владеет большой долей рынка — скажем, он намного крупнее клиента или он лидер в той или иной технологической сфере, — клиенты, как правило, боятся ставить ему плохие оценки. Например, промышленная компания поостережется негативно оценивать крупного поставщика, опасаясь того, что ее задвинут в самый конец очереди за «горячими новинками» или снизят уровень ее обслуживания. Один из способов добиться честной оценки — гарантировать каждому клиенту конфиденциальность. При работе с корпоративными клиентами можно сохранить некоторый уровень прозрачности, публикуя средние баллы по компании в целом, но не разглашая оценок отдельных лиц. Конечно, такой подход несколько усложняет процесс диагностики, зато помогает обеспечить честную обратную связь.

* Имеется в виду принцип неопределенности, согласно которому при измерении координат и импульсов невозможно получить для них одновременно и точно определенные значения. *Прим. ред.*

Подкуп и сговор. Обратной стороной страха перед негативными последствиями является риск, что ради высокого рейтинга поставщик прибегнет к подкупу и разным услугам и одолжениям клиентам. Автодилеры, например, предлагают бесплатно салонные коврики; торговый персонал фирм — производителей высокотехнологичного оборудования — бесплатные путешествия или приглашение в гольф-клуб. Бороться с этим можно, доступно объясняя клиентам цели своей системы и рассказывая им о том, какие этические принципы лежат в ее основе. Так вы научите клиентов противостоять уловкам и сообщать о них. Но еще более эффективной защитой от этого негативного явления можно считать обучение сотрудников; нужно постоянно акцентировать внимание на том, что подобная практика совершенно несовместима с культурой вашей компании. Не следует также забывать об общественном контроле, особенно если в рейтинге участвуют отдельные сотрудники или команды. Если махинации одного сотрудника начинают тянуть вниз остальных, его коллеги, наверняка, примут меры, чтобы он изменил свое поведение. И наконец, бороться с подкупом и сговором помогает непредсказуемость сроков. Если момент рассылки клиентам запросов на обратную связь трудно спрогнозировать, манипулировать с оценками становится практически невозможно, ведь торговый представитель просто не знает, на какую дату запланировать партию в гольф или выезд на пикник, которые он хотел бы предложить в качестве вознаграждения за высокий балл.

Смещение выборки. Самый простой способ искусственно завысить индекс чистой поддержки — вовсе не отправлять анкеты detractorам. Когда явно недовольный клиент возвращает взятый напрокат автомобиль, у принимающего машину агента может возникнуть желание несколько подкорректировать в анкете адрес его электронной почты или номер телефона, чтобы тот не смог участвовать в опросе. А если,

расплачиваясь в кассе строительного супермаркета, вы выглядите совершенно счастливым и довольным, кассир может обвести фломастером напечатанное на чеке приглашение участвовать в опросе и специально отметить, что будет вам очень благодарен, если вы бесплатно позвоните по указанному номеру и ответите на несколько вопросов. Некоторые наиболее предприимчивые менеджеры среднего звена изыскивают и другие способы минимизации числа детракторов в выборке. Так, например, один специалист центра телефонной поддержки сообразил, что, вместо того чтобы делать выборку клиентов для проведения опроса из всех принятых звонков, лучше ограничить ее только теми позвонившими клиентами, чей вопрос уже решен. Таким образом, если недовольному клиенту пришлось позвонить для решения проблемы четыре раза, в выборку для дальнейшего опроса включался только последний звонок.

Как мы уже говорили, и без подобных нечестных трюков и уловок определенное смещение выборки наблюдается всегда, поскольку очень трудно убедить пассивных клиентов и детракторов потратить время, чтобы ответить на опрос, и включить их таким образом в выборку. А вот среди промоутеров количество ответивших почти всегда самое высокое. Так что единственный способ минимизировать смещение заключается в создании системы с высоким коэффициентом отклика в правильно подобранной выборке клиентов.

Завышение оценок. Некоторые преподаватели колледжей сегодня ставят наивысший балл более чем половине студентов. Почему? А потому, что те преподаватели, которые ставят меньше плохих оценок, реже слышат претензии и жалобы и им не приходится тратить много времени, объясняя недовольным ученикам причины низких баллов. Вот и многие клиенты не желают оценивать уровень обслуживания слишком строго, особенно если это нужно сделать при непосредственном контакте с сервисным персоналом. Например,

в ресторане, когда официант спрашивает, понравилась ли вам еда, вы, скорее всего, ответите утвердительно. Однако, если тот же вопрос задаст незнакомец при выходе из ресторана, вы будете гораздо более откровенны и наверняка отметите низкое качество непонравившихся вам блюд или пожалуетесь на шумную компанию за соседним столиком.

Клиенты тоже избегают негативных комментариев, если не верят, что их замечания приведут к реальным улучшениям, либо боятся оказаться втянутыми в продолжительную и неприятную дискуссию. По этой причине негативные оценки обычно дают только те, кто особенно сильно разочарован покупкой или обслуживанием.

Один из способов справиться с этой проблемой довольно прост: надо привлечь к сбору информации независимую третью сторону. Например, в компании Enterprise вскоре после возврата взятого в прокат автомобиля клиенту перезванивает специалист сторонней исследовательской компании-подрядчика. Имя клиента разглашается персоналу филиала только в том случае, если он лично дает на это разрешение. Второй способ — наглядно продемонстрировать, что оценивать работу персонала честно и справедливо действительно имеет смысл. Если клиенты видят, что низкая оценка приводит к повышению качества обслуживания, они будут отвечать честнее. Кроме того, вместо того чтобы просить об абсолютной оценке, лучше предложить составить рейтинг. Классификация по кривой позволяет получить максимально правдивую картину, поскольку кому-то придется отдать первое место, кому-то — второе и т. д. В случае нецелесообразности такого подхода избежать завышения оценок поможет вопрос «Порекомендуете ли вы нас другим людям?» — ведь он тоже заставляет клиента мыслить относительно категориями. Превратить клиентов в активных промоутеров можно только в том случае, если вы явно превосходите конкурентов.

Боремся с необъективностью

Простого рецепта, позволяющего свести к минимуму необъективность оценок и получить честное и беспристрастное мнение клиентов, не существует. Для этого необходимо оценить четыре источника потенциальных ошибок и выработать подходящее для конкретной ситуации решение. Рекомендуем воспользоваться следующими стратегиями:

- В случае целесообразности используйте для опросов электронную почту; затраты на этот инструмент невысоки, и он обладает встроенной функцией отслеживания истории переписки, очень полезной для последующего анализа. Однако делать это следует только при условии, что вы можете обеспечить высокий коэффициент отклика. В противном случае для проведения телефонных опросов лучше привлечь стороннюю организацию — как это делается в Enterprise, — поскольку ею очень трудно манипулировать.
- Если единственный способ достичь высокого коэффициента отклика заключается в проведении телефонных опросов, постарайтесь перейти на мобильные телефоны, поскольку мобильная связь обеспечивает лучшие возможности для фильтрации входящих звонков.
- Если у сотрудников есть стимул манипулировать результатами, обеспечьте непредсказуемость контактов с клиентами для получения обратной связи.
- Обеспечьте прозрачность оценок команд и отдельных сотрудников, прибегнув к общественному контролю.
- Чтобы клиенты были максимально откровенными, а ваше обещание обеспечить конфиденциальность звучало достоверно, привлечите к проведению опросов независимую компанию. Таким образом вы снизите потенциальный риск манипулирования оценками.
- Проводите обучение сотрудников и клиентов, рассказывайте им о целях и этических принципах обратной связи; включите это обучение в процесс привлечения новых клиентов и программы профорientации новых сотрудников.
- Разработайте специальные процедуры аудита, чтобы разоблачить махинации и манипуляции с оценками.
- Разработайте простой и последовательный процесс, облегчающий участие клиентов в опросе.
- При проведении исследований снизу вверх отнесите всех отказавшихся отвечать к категории детракторов (это совсем недалеко от истины в случае с корпоративными клиентами) либо считайте половину из них пассивными, а половину — детракторами (логичный подход при оценке розничного бизнеса).

Постоянство критериев

Еще одно условие точности и достоверности результатов — постоянство критериев. Одна сеть ресторанов, например, запланировала выкупить другую, и для оценки уровня лояльности ее клиентов руководство решило провести соответствующий опрос. Сначала был приглашен специалист по маркетингу, который спрашивал у посетителей, выходящих из ресторанов целевой сети, порекомендуют ли они заведение другу или коллеге. Полученный таким образом NPS составил почти 40% — вполне достойный показатель по сравнению с другими сетями. Позже специально созданная аудиторская группа опросила большую выборку клиентов с применением короткого опроса по электронной почте и получила NPS –39%. Разброс в 79 пунктов вызвал немалую тревогу, даже с учетом того факта, что обычно люди намного откровеннее отвечают по электронной почте, чем в личной беседе. Команда попыталась сегментировать отзывы по электронной почте по количеству посещений ресторанов целевой сети, однако даже для категории клиентов, посещавших рестораны чаще десяти раз в месяц, NPS составил всего 13%.

Так какой же показатель был более точным? По всей вероятности, низкий. Сомнение и замешательство компании-покупателя в данном случае вполне объяснимо. Из этой истории можно извлечь один весьма ценный урок: для обратной связи необходимо использовать один и тот же процесс. Невозможно точно сравнивать магазины, филиалы, регионы или конкурентов при отсутствии последовательного, единообразного и надежного процесса. Если первые попытки провалились, пробуйте снова.

Поскольку сегодня все больше фирм связывают NPS с системой премирования персонала и отчитываются в этом перед советами директоров и инвесторами, им необходимо обеспечить точность результатов и возможность

их проверки. Некоторые крупные бухгалтерские компании, например PricewaterhouseCoopers и KPMG, уже начали подготовку к проведению аудитов NPS и (или) предлагают клиентам продукты, позволяющие гарантировать надежность этого индекса. Чтобы индекс чистой поддержки имел смысл и приносил пользу, его необходимо рассчитывать и использовать в соответствии с правилами, описанными в этой главе. Мы надеемся, что в дальнейшем эти принципы будут доработаны и усовершенствованы практически работниками и аудиторами по мере их применения в разных средах: как в коммерческих, так и некоммерческих организациях. По аналогии с финансовыми отчетами, отчеты о NPS должны включать сноски и примечания с подробным объяснением процедур, использовавшихся для получения этих показателей, — в частности, с такими сведениями, как коэффициент отклика, размер и тип выборки, инструментарий опроса и степень его конфиденциальности.

Принцип 8: убедитесь, что оценка соотносится с поведением клиентов

В конечном счете существует только один абсолютно надежный способ убедиться, что ваша система эффективно защищена от предвзятости оценок, подтасовок и манипуляций с обратной связью: для этого необходимо регулярно в течение довольно длительного периода времени проверять соответствие оценок конкретных клиентов их реальному поведению. Подтвердить надежность и достоверность процесса обратной связи позволяет постоянный анализ удержания клиентов, моделей покупательского поведения, обратной связи и рекомендаций (он описан в главах 2 и 3). Попробуйте дополнить свой стандартный анализ произвольной выборочной проверкой полученных

результатов, дополнительным мониторингом телефонных опросов и перенаправлением определенного числа сигналов тревоги, поступивших от клиентов, на рассмотрение непосредственно высшему руководству.

Поверьте, такие проверки стоят затраченных на них сил и средств. Если лояльность клиентов оправдана и заслужена, они реагируют позитивно и вполне предсказуемо. Во-первых, дают рекомендации знакомым. Во-вторых, больше покупают. В-третьих, не жалеют времени на конструктивную обратную связь. Но для уверенности в том, что их поведение соответствует индексу чистой поддержки, следует периодически проверять его хотя бы на небольшой выборке клиентов. Если корреляция не просматривается, необходимо пересмотреть используемый способ обратной связи: шкалу, вопрос, выборку клиентов, откровенность респондентов, надежность защиты от манипуляций и прочие показатели, — и делать это до тех пор, пока ваш подход не позволит выделить четкие сегменты клиентов, ведущих себя как промоутеры, пассивные и детракторы. Если не проводить такого виртуального аудита, со временем система обязательно отдалится от реальности, особенно если от оценок клиентов зависят премиальные выплаты сотрудникам. Помните, что именно поведение, а не индексы, делит клиентов на промоутеров, пассивных и детракторов. Именно поведение, а не индексы, стимулирует рост. NPS — ценный инструмент, но только если показатели точно отражают сильные и слабые стороны ваших взаимоотношений с клиентами.

Организация, которая серьезно относится к цели превращения клиентов в промоутеров, должна так же отнестись и к необходимости оценивать свой успех в этом направлении. Мы надеемся, что по мере дальнейшего распространения описанных в этой книге правил, они превратятся в набор повсеместно принятых принципов

оценки взаимоотношений с клиентами, которые помогут сконцентрировать энергию организации на качестве этих взаимоотношений — так же, как принципы бухгалтерии фокусируют нас на прибыли. Можно не сомневаться: со временем все больше и больше инвесторов и членов советов директоров начнут требовать проведения аудита показателей взаимоотношений с клиентами в полном соответствии с правилами оценки, изложенными в данной главе.

Если у вас возникло инстинктивное желание избежать инвестиций, необходимых для получения качественных данных NPS, вспомните, сколько ваша компания тратит на отслеживание и аудит показателей прибыли, которые, по сути, позволяют лишь проанализировать прошлые действия. Индекс чистой поддержки поможет вам не только заглянуть в будущее, но и управлять им, повышая эффективность бизнеса. Пока ваши показатели NPS не станут такими же надежными, как показатели финансовой деятельности, все попытки достичь той степени сфокусированности на клиенте, которая позволит вам победить в тихой революции, будут оставаться тяжелой и изнурительной борьбой.

Заключение

Итак, мы подошли к концу первой части книги. Наша цель заключалась в том, чтобы проследить историю развития индекса чистой поддержки, представить обновленную информацию о том, что легло в его основу, и обсудить необходимость нового подхода к оценке лояльности клиентов. Последняя глава части I и была полностью посвящена проблемам, возникающим при проведении этой оценки, ведь чтобы воспользоваться преимуществами подхода с использованием индекса чистой поддержки, жизненно

важно получить точные и надежные показатели. Не забывайте об основной идее этой книги: Net Promoter — это нечто большее, чем просто индекс, это система управления. И если в ее основе не лежит надежный оценочный процесс, она бесполезна.

В части II книги мы расскажем о ряде компаний, в которых лидеры-новаторы уже применили принципы системы Net Promoter и достигли поистине выдающихся результатов, и объясним, как именно они этого добились. Итак, теперь, когда вы поняли основы системы, самое время сосредоточиться на возможностях ее использования для реального стимулирования успеха.

