

Создание промоутеров и правильный рост компании невозможны без правил сотрудников — единомышленников, разделяющих ценности компании и готовых приложить максимум усилий для достижения ее целей.

С. Леонтьев, президент Финансовой группы «Лайф»

Фред Райхельд и Роб Марки
**Искренняя
ЛОЯЛЬНОСТЬ**

Ключ к завоеванию
клиентов на всю жизнь



**Фред Райхельд
Роб Марки**

**Искренняя лояльность. Ключ к
завоеванию клиентов на всю жизнь**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=7318852*

*Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Фред Райхельд, Роб Марки:
Текст предоставлен правообладателем; Москва; 2013
ISBN 978-5-91657-377-0*

Аннотация

Автор книги Фред Райхельд предлагает компаниям задавать своим клиентам один, жизненно важный для будущего любой компании, вопрос: посоветуют ли они ее своим друзьям? По ответу на него можно судить, кто из них станет вашим клиентом на всю жизнь, а чья лояльность недолговечна и кто с радостью переметнется к вашим конкурентам. Ответ на этот простой вопрос может многое рассказать о будущем компании. В книге приведены десятки примеров и подробная методология расчета и оценки показателя лояльности клиентов.

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	5
Предисловие партнера издания	6
Предисловие	8
Введение	10
От оценки к системе	10
Как все начиналось	12
Эволюция NPS	14
Что вы найдете в этой книге	17
Как правильно применять NPS	20
Часть I	22
1. Плохие прибыли, хорошие прибыли и главный вопрос	22
Плохие прибыли	22
Как плохие прибыли мешают росту	25
Альтернатива – хорошие прибыли	27
Как отличить хорошую прибыль от плохой?	30
Задаем главный вопрос	32
2. Мера успеха	35
Вызов: измеряем уровень удовлетворенности клиентов	36
Определяем правильный вопрос	37
Оцениваем ответы	38
Как Intuit решала свои проблемы	39
Результаты Intuit: счастливые клиенты и акционеры	41
3. Как NPS стимулирует прибыльный рост	43
Экономическая мощь качественных отношений	46
Конец ознакомительного фрагмента.	49
Комментарии	

Фред Райхельд, Роб Марки

Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь

Fred Reichheld with Rob Markey

The Ultimate Question 2.0:

How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World

Научный редактор перевода *Ирина Чичмели*

© Fred Reichheld and Bain & Company, Inc., 2011

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Клиенты на всю жизнь

Карл Сьюэлл

Маркетинг на 100 %: ремикс

Игорь Манн

Доставляя счастье

Тони Шей

Сарафанный маркетинг

Энди Серновиц

Предисловие партнера издания

Перед вами книга, которая может дать ответы на многие вопросы о том, как и зачем управлять лояльностью клиентов. Вы узнаете, почему правильный рост компании возможен только при увеличении лояльности ее клиентов, задумаетесь над тем, какие люди нужны для этого роста.

Вместе с тем эта книга заставит вас задуматься над тем, как вовлечь каждого сотрудника в процесс создания промоутеров, как добиться того, чтобы лояльность как стратегия стала реальностью на всех уровнях организации, как вознаграждать лидеров и что делать с теми, кто не разделяет стремления компании к лидерству в области лояльности. И чем больше вы будете погружаться в мир лояльности, тем больше вопросов будет возникать.

Мы в Финансовой группе «Лайф» уже шесть лет идем по пути создания целостной системы управления лояльностью, элементы которой описаны в книге. И с каждым новым шагом перед нами встают новые вызовы, на которые необходимо ответить. Часть ответов мы уже нашли: например, NPS стал для нас ключевым индикатором, при помощи которого мы сравниваем все свои отделения и бизнесы. Вторым индикатором для сравнения мы выбрали соотношение затрат и дохода (cost/income), потому что лояльность, не приносящая компании прибыли в долгосрочной перспективе, ведет к банкротству. Вместе с тем, чтобы подчеркнуть важность лояльности клиентов, мы пошли на очень жесткие меры: отделения с NPS ниже среднего в группе выбывают из соревнования, каким бы ни было у них соотношение затрат и дохода. В прошлом году команда – победитель нашего чемпионата в полном составе ездила на карнавал в Рио-де-Жанейро. Поэтому мотивация на победу у всех отделений очень сильная.

Еще один момент привлек мое внимание в этой книге – вопрос о лояльности сотрудников. Я полностью разделяю мнение автора о том, что невозможно добиться успеха в создании промоутеров и достижении правильного роста компании без правильных сотрудников – единомышленников, разделяющих ценности компании и готовых приложить максимум усилий для достижения ее целей. Но «правильных» людей не так много – по нашим оценкам, около 10 % населения страны. Как же их находить и привлекать на работу в компанию?

Для себя мы решили, что лучший способ для этого – ассессмент-центры, которые мы проводим уже в 113 городах России. Именно так мы можем уже на этапе отбора понять, действительно ли кандидат, который пришел к нам, будет сотрудником, создающим промоутеров. Или же, несмотря на отличные профессиональные характеристики, он, скорее всего, будет увеличивать количество детракторов, тем самым негативно влияя на долгосрочную прибыль компании.

Я также согласен с господином Райхельдом в том, что не стоит ждать мгновенных побед, начиная строить систему управления лояльностью клиентов. Конечно, будут и «быстрые выигрыши», особенно если удастся вовлечь в управление лояльностью сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами. Но ощутимые результаты, приводящие к улучшению финансовых показателей, вы получите только тогда, когда на всех уровнях компании будет создана особая культура, построенная на клиентоцентричных ценностях, и особая система управления организацией, позволяющая выявлять, реализовывать и масштабировать лучшие практики управления лояльностью клиентов. У себя в компании мы называем ее интегрированной оперсистемой, и она позволяет нам не только отслеживать результаты измерения NPS в каждом отделении, но и предпринимать реальные действия, направленные на повышение лояльности клиентов и сотрудников на основе этих данных.

Для нас, как и для автора этой книги, *«NPS – это философия ведения бизнеса, система операционных методов и обязательства лидеров, а не просто очередной способ измерить*

степень удовлетворенности клиентов». Я приветствую всех, кто примет эту философию как стратегическое направление развития, и желаю им терпения и успеха на трудном, но единственно правильном пути – пути создания бизнеса, основанного на лояльности.

*Сергей Леонтьев,
президент Финансовой группы «Лайф»*

Моей жене Карен с любовью и преданностью

Предисловие

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

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

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

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

После этого компания может начать реальную работу: «замыкать контур» с клиентами, выслушивать их, устранять проблемы, создающие неудовлетворенность или негатив, и, напротив, создавать опыт взаимодействия, ведущий ко все большему удовлетворению. Она может привлечь каждого сотрудника к поиску путей внедрения реальной клиентоцентричности¹ в его повседневную работу. Так же как современные менеджеры используют финансовые отчеты, чтобы убедиться, что и они сами, и их команды достигают целей по прибыли, они могут использовать индекс чистой поддержки, чтобы убедиться в достижении целей построения взаимоотношений с клиентами. Эта система помогает компаниям победить в «тихой революции».

¹ Клиентоцентричность – более высокая ступень развития компании по сравнению с клиенториентированностью.
Прим. ред.

Компании, ставшие пионерами использования этой системы, уже усвоили этот урок и *на несколько шагов* опережают своих конкурентов. Эти компании разнородны – от маленьких частных предприятий до суперзвезд Кремниевой долины и таких глобальных гигантов, как General Electric. («Это наилучший показатель взаимоотношений с клиентами, который я когда-либо видел. Мне непонятно, почему каждый из вас не хочет попробовать его!» – воскликнул СЕО² General Electric Джефф Иммельт на собрании топ-менеджеров). Отличающиеся друг от друга по многим параметрам, эти компании имеют одно важное, объединяющее их, качество: они всерьез воспринимают «золотое правило», которое гласит: «Относись к другим так, как хочешь, чтобы относились к тебе». Эти компании хотят, чтобы клиенты были настолько удовлетворены тем, как к ним относятся, что с удовольствием возвращались бы сами и приводили с собой друзей и коллег. К тому же, несмотря на то что представленные в книге примеры почерпнуты из мира бизнеса, организации любого типа – школы, больницы, благотворительные общества и даже государственные учреждения – могут применить эти идеи на практике. У некоммерческих организаций тоже есть клиенты или избиратели, им тоже необходимо удовлетворять людей, которым они служат, и они тоже могут извлечь большую пользу из системы управления, основанной на своевременном и регулярном получении обратной связи от своих клиентов.

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

² Здесь и далее глава компании. *Прим. ред.*

Введение

От оценки к системе

Мне всегда казалось, что успех в бизнесе и в жизни должен зависеть от влияния на людей, с которыми вас сводит судьба, – от того, улучшаете вы их жизнь или ухудшаете. Финансовый учет, несмотря на всю его значимость, полностью игнорирует эту основополагающую идею. Поэтому несколько лет назад я создал способ оценки того, насколько хорошо организация относится к людям, на жизнь которых она оказывает влияние – то есть насколько хорошо она создает отношения, достойные лояльности. Я назвал этот показатель индексом чистой поддержки (Net Promoter®, или NPS)^[1]. Тысячи инновационных компаний, включая Apple, Allianz, American Express, Zappos, Intuit, Philips, GE, eBay, Rackspace, Facebook, LEGO, Southwest Airlines и JetBlue Airways, стали использовать NPS. Большинство из них вначале применяли его, чтобы отслеживать лояльность, вовлеченность и энтузиазм своих клиентов. Им нравилось, что NPS прост для понимания. Он также нравился им потому, что помогал всем сконцентрироваться на одной цели – относиться к клиентам так, чтобы они стали лояльными промоутерами, и приводил к действиям, необходимым для достижения этой цели. Им нравилась также и универсальность этого инструмента, возможность его адаптации к потребностям конкретной компании. Со временем компании доработали и расширили этот показатель. Они стали использовать его для создания вовлеченности и лояльности сотрудников. Они открыли новые методы распространения влияния этого показателя не только на измерение лояльности, но и на проведение изменений в организации. Компании делились друг с другом идеями и дорабатывали механизмы применения NPS с учетом особенностей своей работы, опираясь на опыт друг друга. В условиях необыкновенного креативного интеллектуального взрыва NPS быстро трансформировался в нечто большее, чем просто показатель. Несмотря на то что эта отрасль знаний пока молода, она превратилась в систему управления, способ ведения бизнеса. И само сокращение NPS стало обозначать *систему* (от англ. system), а не просто индекс (от англ. score).

А теперь посмотрим, какие результаты принесла эта система. Вот как отзываются о ней руководители компаний:

NPS стимулировала наше мышление и позволила организации сфокусироваться на клиенте. В 1970–1980-е всеобщее управление качеством произвело революцию в затратах на обеспечение качества в производстве. NPS имеет сопоставимое значение в наше время.

Жерар Кляйстерли, CEO компании Philips

Система NPS прекрасно подошла компании Apple. Она прочно внедрилась в ДНК наших розничных магазинов.

Рон Джонсон, старший вице-президент и основатель розничной сети Apple Retail

NPS полностью изменила наш мир. Она стала неотъемлемой частью нашего рабочего процесса и культуры. Сейчас эту систему уже невозможно изъять из них, даже если предпринять такую попытку.

Жюньен Лабрусс, исполнительный вице-президент и главный продуктовый и технологический стратег компании Logitech

NPS – лакмусовая бумажка, которая позволяет понять, насколько наша жизнь соответствует нашим ключевым ценностям. Это первое приложение, которое я просматриваю, загружая свой компьютер каждое утро.

Уолт Беттингер, CEO компании Charles Schwab

NPS – это самый мощный инструмент, который мы когда-либо внедряли. И причина в том, что он побуждает действовать.

Дэн Хенсон, экс-директор по маркетингу компании General Electric

Мы используем NPS каждый день, чтобы убедиться, что мы превосходим ожидания наших клиентов и сотрудников.

Тони Шей, CEO компании Zappos, автор книги «Доставляя счастье»³

В [главе 6](#) вы найдете больше десятка историй о том, как компании, подобные перечисленным выше, внедрили систему Net Promoter в свою деятельность, и о том, каких результатов они достигли. NPS стала ключевым звеном экономического подъема компании Charles Schwab – в этот период стоимость акций компании выросла втрое. Она стала центральным элементом знаменитых розничных магазинов Apple, где объем продаж на квадратный метр считается самым большим в мире. Система позволила компании Ascension Health лучше ухаживать за своими пациентами, компании Progressive Insurance – завоевать долю рынка и увеличить число страхователей, компании American Express – лучше обслуживать клиентов при снижении затрат, и т. д. Система Net Promoter доказала, что служит мощным фактором роста и процветания.

Однако мне бы не хотелось останавливаться на слове *система* (англ. *system*), поскольку есть еще одно слово на букву S, проникшее в компании, которые добились наиболее впечатляющих результатов с Net Promoter. Эти компании воплощают *дух* (англ. *spirit*) лидерства Net Promoter, особую философию, питающую систему энергией. Лидеры, уловившие этот дух, считают, что миссия любой великой организации заключается в улучшении жизни всех, с кем она соприкасается, в построении отношений, достойных лояльности. Великая организация должна, несомненно, оказывать положительное воздействие на своих акционеров, но она также должна влиять на своих сотрудников, деловых партнеров и особенно клиентов. Если она не завоеует лояльности всех этих ключевых лиц, ее акционеры не получают дивидендов. Более того, руководители компаний признают, что их репутация и благосостояние будут определяться тем, насколько хорошо они выполняют эту миссию.

Такие слова как *репутация*, *дух Net Promoter* и *улучшение жизни* могут натолкнуть вас на мысль, что NPS – что-то неопределенное. Напротив, NPS – это точка соединения миссии и математики. Миссия без точного измерения успеха или поражения – это лишь сотрясение воздуха. Только систематически измеряя свое воздействие на людей и взаимоотношения с ними, организация может оценить, действительно ли она добивается реализации своей миссии и улучшает жизнь. Вот причина существования системы NPS. Она дает практический инструмент измерения, с помощью которого можно точно оценить прогресс компании.

В данной книге рассказывается история NPS: как она возникла, как развивалась и на что нацелена. В ней показано, как можно использовать систему для улучшения своего бизнеса – и своей жизни.

³ Шей Т. [Доставляя счастье](#). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Как все начиналось

Информация об NPS впервые была представлена в журнале Harvard Business Review в 2003 году. Статья «Единственный показатель, который нужно увеличивать» в конце концов переросла в эту книгу, изданную впервые в 2006 году. В статье и в книге был описан простой и практичный способ категоризации клиентов на основании ответа на единственный вопрос, который обычно формулируется следующим образом: *оцените по шкале от 0 до 10, насколько вероятно, что вы порекомендуете нас (или наш продукт, или услугу, или бренд) другу или коллеге?*

Я также просил компании задавать по меньшей мере еще один уточняющий вопрос: *назовите основную причину своей оценки.*

Простота шкалы от 0 до 10 позволяет компаниям быстро измерить чувства и отношения клиентов. Уточняющий вопрос открытого типа дает им возможность услышать причины такого отношения словами самих клиентов, что позволяет избежать искажений, создаваемых заранее составленными ответами традиционных анкет по оценке уровня удовлетворенности клиентов.

Анализируя эти вопросы, мы с коллегами выяснили, что обычно клиентов можно четко разделить на три группы. Каждая группа демонстрирует определенную модель поведения, а также определенный тип отношений. И каждая из этих групп требует разных действий со стороны компании.

1. Промоутеры. Люди, которые ставят оценку 9 или 10 баллов, указывая, что их жизнь стала лучше в результате взаимодействия с компанией. Они ведут себя как лояльные клиенты, обычно совершающие повторные покупки и оставляющие в компании наибольшую долю своих расходов. Они рекомендуют компанию друзьям и коллегам, что следует из их ответа на заданный вопрос. Тратят время, чтобы принять участие в опросе, и дают компании конструктивную обратную связь и предложения. Мы назвали эту группу *промоутерами*, поскольку именно так работают их энергия и энтузиазм. Любой компании следует поддерживать энтузиазм промоутеров, учиться экономически эффективному способу завоевания еще большего количества клиентов с таким отношением к компании и обеспечивать признание и вознаграждение команд и отдельных сотрудников активно участвующих в любых начинаниях компании.

2. Пассивные. Люди, поставившие компании 7 или 8 баллов, получили именно то, за что заплатили, и не более. Это пассивно удовлетворенные клиенты, их нельзя назвать лояльными. С рыночной точки зрения, они демонстрируют совсем другое отношение и поведение. Они редко рекомендуют компанию, а даже если и делают это, то обычно с оговоркой и без энтузиазма. Если их взгляд упадет на предложение скидки или заманчивую рекламу конкурента, они с большой долей вероятности перевернутся к нему. Мы называем эту группу клиентов *пассивными*, так как они дают мало энергии компании и на них нельзя рассчитывать в качестве долгосрочных активов. Цель компании в отношении этой группы клиентов заключается в улучшении, по мере возможности, продуктов, услуг или процессов до уровня, который может их удовлетворить и превратить некоторых из них в промоутеров.

3. Детракторы. И наконец, некоторые люди ставят оценку 6 баллов и ниже, и это указывает на то, что взаимодействовать с компанией им не понравилось. Они не принадлежат к команде довольных клиентов. Они не удовлетворены, недовольны и даже удручены тем, как с ними обошлись. На все лады ругают компанию перед друзьями и коллегами. Если они не могут быстро отказаться от взаимодействия (например, при наличии долгосрочных контрактов или при отсутствии на рынке конкурентов с аналогичным предложением), то всячески досаждают компании, строча жалобу за жалобой и увеличивая расходы. Их

деструктивное поведение разрушает мотивацию сотрудников и чувство гордости за компанию. Компании, столкнувшиеся с детракторами, должны выяснить причину их разочарования, принести извинения и найти пути решения проблемы. Если нет рационального способа устранить неудовлетворенность детракторов, компания должна научиться отсеивать людей такого типа на первом этапе, еще до того как они станут ее клиентами.

Если основной целью компании считается улучшение жизни клиентов, то эти три категории измеряют, насколько хорошо ей это удастся. Промоутеры приносят успех. Клиенты не поставят оценку 9 или 10 баллов, если не получают от компании нечто особенное – то есть пока она действительно не изменит их жизнь в лучшую сторону. Пассивные клиенты – это просто удовлетворенные клиенты. Таких клиентов нельзя считать достижением, если только компания изначально не была нацелена на посредственный результат. Детракторы, вне всяких сомнений, серьезная проблема. Что-то пошло не так, и отношения, изначально направленные на достижение хорошего результата, привели к плохому.

Категоризация была лишь первым шагом. После этого мы захотели получить один простой показатель, который можно отслеживать еженедельно для измерения прогресса компании и фокусировки ее усилий по внедрению улучшений. Нам нужен был простой, мощный и понятный показатель, итоговый результат, подобный чистой прибыли. Поэтому мы решили взять процент клиентов-промоуторов и вычесть из него процент клиентов-детракторов. Полученный результат представляет собой *индекс чистой поддержки* (от англ. Net Promoter Score, NPS) (см. рис. 0.1).

Рис. 0.1. Индекс чистой поддержки: определяем влияние наших действий на жизнь клиентов



Эволюция NPS

При первой публикации этой книги нам очень хотелось вставить в заголовок слова «индекс чистой поддержки». Однако это был бы неудачный ход: едва ли кто-нибудь слышал до этого об NPS. Пока идея пребывала на начальном этапе развития, на пути перехода от теории к практике. Теория подкреплялась рядом убедительных исследований и положила начало многообещающим экспериментам, проводимым ранними последователями теории, такими как Intuit и General Electric. Но это была всего лишь теория, не больше. Особое внимание в ней уделялось тем компаниям, у которых мы обнаружили более высокий NPS, чем у конкурентов. (Мы научились измерять NPS в отрасли с помощью того, что теперь называем методом рыночных сравнений сверху вниз, который дает общую оценку взаимоотношений компании с клиентами, а не ранжирует отдельные сделки). Однако достойные подражания фирмы не использовали концепцию и инструменты системы Net Promoter для достижения успеха по той простой причине, что в 2006 году их еще не существовало – индекс NPS только что был изобретен.

К моменту выхода этого издания ситуация существенно изменилась. Уже тысячи организаций пользуются NPS. Многие добились выдающихся результатов. Такие компании, как Apple, Intuit, Philips, Rackspace и другие, упоминавшиеся выше, поставили NPS в центр своих управленческих процессов, создав системы, поддерживающие данную теорию. Например, они могут подсчитать, во сколько обойдется превращение пассивного клиента в промоутера. Кроме того, разработаны показатели, инструменты и процессы, в настоящее время составляющие основу стандартной системы управления Net Promoter. Эта система помогла им открыть более эффективные методы найма, обучения и вознаграждения персонала. В результате компании пересмотрели свою политику, изменили дизайн продуктов и улучшили бизнес-процессы. Короче говоря, обнаружили, что система Net Promoter может изменить их, и поняли, что, несмотря на простоту концепции, путь к созданию армии промоутеров как более тернист, так и более эффективен, чем они ожидали.

Я и мои коллеги имели честь работать со многими из этих компаний, в то время как они совершали свое путешествие по пути NPS. Были созданы форумы, конференции, сайты и онлайн-сообщества, ускорявшие обучение и стимулировавшие обмен лучшими практиками. В центре этого растущего бизнес-движения находился форум NPS Loyalty – добровольная организация, спонсируемая международной консалтинговой фирмой Bain & Company, которая в течение последних тридцати двух лет была моим профессиональным домом. Компании – члены форума встречаются несколько раз в год, обычно в головном офисе одного из участников (неполный список участников см. в [таблице NPS Loyalty Forum](#)). Эти встречи позволяют группе взаимодействовать с множеством участников команды принимающей компании: от CEO и финансового директора до директоров по производству и специалистов по обслуживанию клиентов. Такое «перекрестное опыление» особенно ценно потому, что NPS оказывает существенное влияние на все функции и уровни организации.

Нас также поддерживала компания Satmetrix – еще один из первых наших соратников в разработке системы показателей и инструментов NPS, которая помогала нам организовать конференции. Эти конференции проходят два раза в год в США и в Европе. В первые годы их посетили более 3200 менеджеров. Помимо этого, мы разработали трехдневный курс с выдачей сертификата, и на момент написания этой книги он был представлен по всему миру: его получили более тысячи руководителей. Этот курс теперь доступен в интерактивном режиме.

Участие в форумах, конференциях и обучающих программах помогли мне понять эволюцию NPS от оценки к системе, а также многое другое. В действительности один из основных уроков, которому научились практикующие специалисты, заключался в том, что сила

NPS простирается далеко за пределы темы, очерченной главным вопросом. Показатель дает отправную точку, но именно система помогает лидерам создать корпоративную культуру, вдохновляющую сотрудников становиться более клиентоориентированными.

Главным, как уже ранее упоминалось, был вопрос: насколько вероятно, что вы порекомендуете?.. Эта формулировка была сокращенной версией более общего вопроса: *хорошо ли мы с вами обращались? настолько ли хорошо, чтобы заслужить вашу лояльность?* Сокращенная форма хорошо работала в большинстве компаний, то есть давала индикатор, надежно коррелировавший с поведением потребителей, хотя некоторые компании и обнаружили, что несколько измененная формулировка давала лучшие результаты. Однако в центре внимания должен быть не сам вопрос. В конце концов, ни одна компания не может рассчитывать на увеличение прибыльности только за счет проведения исследований, независимо от того как они будут проведены.

Итак, вопрос привел к разработке системы управления с тремя базовыми компонентами. Один из них – это *категоризация клиентов на промоутеров, пассивных и детрактов* на основании простого вопроса. Второй компонент – это *создание легкого для понимания индекса, основанного на категоризации*. Эти элементы образуют индекс чистой поддержки. А затем появляется третий основной компонент – *выражение в этих терминах прогресса и успеха, мотивирующего всех сотрудников организации на действия, которые направлены на увеличение числа промоутеров и уменьшение числа детрактов среди ее клиентов*. Иными словами, третий компонент – систематическое и целенаправленное изучение того, как использовать для проведения изменений оценки, полученные в результате обратной связи с клиентами. Именно так компания может улучшить свои результаты и проложить путь к величию. Именно это превращает NPS из индекса в систему.

Ниже представлен неполный перечень компаний, участвовавших как минимум в одном собрании форума NPS Loyalty.

Участники форума NPS Loyalty

24 Hour Fitness	FranklinCovey	Qantas
Advance Auto Parts	GE Healthcare	Rackspace
Aggreko	General Electric Company	RSC Equipment Rental
Allianz	Gilbane Building Company	Safelite
American Express	Grocery Outlet	Schneider Electric
Archstone	Honeywell Aerospace	Sodexo
Ascension Health	Humana	Stora Enso
Asurion	ING Group	SunTrust
Atlas Copco	Intuit	Swiss Reinsurance Company
Avid Technology	JetBlue Airways	Symantec Corporation
BBVA Bancomer	Joie de Vivre Hospitality	TD Bank
Berlon	LEGO	TD Canada Trust
Cancer Treatment Centers of America	LexisNexis	Teach For America
Charles Schwab	Lloyds Banking Group	Tech Data
Chick-fil-A	Logitech	Teleperformance
Cintas	Macy's	Thermo Fisher Scientific
Cisco	Medtronic	T-Mobile
Deutsche Telecom	Nike	TPG
eBay	Paul Davis Restoration	Vanguard
E.ON	Philips	Verizon
Ermenegildo Zegna	Pricewaterhouse Coopers	Volaris
Experian Consumer Division	Progressive Insurance	Westpac Group
Facebook		Zappos

Что вы найдете в этой книге

Первая часть книги описывает основную идею и начинается с описания удручающе широкого распространения недружественного отношения к клиентам и зарабатываемых с его помощью плохих прибылей. Здесь представлено происхождение NPS и подробно описаны результаты проведенных нами исследований; также объясняется и количественно подтверждается логическая взаимосвязь между NPS и ростом компании. Эта связь становится все более значимой и непосредственной по мере распространения сетевых инструментов коммуникации. В режиме реального времени клиенты получают доступ к информации о методах и результатах работы компании и таким образом еще плотнее усаживаются в кресло ее руководителя. В части I также рассматриваются способы измерения отношений клиентов. В ней рассказывается впечатляющая история компании Enterprise Rent-A-Car – создателя системы, которую я взял за основу модели NPS, – и в общих чертах намечены правила своевременного, точного и достоверного измерения такого эфемерного показателя, как чувства клиентов.

Часть II фокусируется на том, как компании-лидеры достигают выдающихся результатов с помощью системы NPS. В ней рассмотрен передовой опыт ведущих компаний и обобщены полученные ими уроки. Особое внимание уделяется фундаментальным изменениям, которые пришлось провести компаниям-лидерам для стимулирования культурного сдвига и создания армии промоутеров. Подобно тому как в трейлере к фильму освещаются его основные моменты, я анонсирую некоторые из этих уроков.

NPS – это гибкая, адаптируемая, открытая система. В ней настолько мало ортодоксальности, насколько это возможно для системы. Большинство компаний обнаружили, что шкала от 0 до 10 работает отлично, но она не единственно возможная. (Enterprise использует шкалу от 0 до 5.) Большинство компаний начинают вопрос со слов «насколько вероятно», именно так, как он приводится в нашей книге. Но некоторые нашли для себя более подходящую формулировку. Многие дали системе собственное название. У Schwab это «индекс поддержки клиентов»; у Thermo Fisher Scientific – «показатель лояльности потребителей»; компания Chick-fil-A использует название «процент восторженных фанатов».

Однако без трех фундаментальных компонент невозможно обойтись. Несмотря на гибкость, без них система NPS работать не будет.

1. *Компании систематически должны выделять среди своих клиентов промоутеров и детракторов.* Категории и соответствующая обратная связь должны быть понятны интуитивно не только аналитикам, но и сотрудникам, непосредственно работающим с клиентами, и эту информацию нужно систематически обрабатывать и доводить до сведения всей организации, чтобы сотрудники могли отслеживать свои результаты и понимать, как управлять ими. А иначе в чем смысл показателя?

2. *Компании должны создать процесс обучения «замыканию контура» и его улучшения и встроить его в свою ежедневную работу.* NPS не даст результатов, пока компании не начнут действовать на основе того, что они узнали, то есть пока не «замкнут контур» между знаниями и действиями. Процессы в рамках такого «замкнутого контура» должны быть не просто дополнением к основной работе, а неотъемлемой частью ежедневного управления компанией.

3. *CEO и другие топ-менеджеры должны считать увеличение количества промоутеров и уменьшение числа детракторов критически важной миссией.* Нельзя просто поручить контроль над NPS отделу маркетинговых исследований. Завоевание лояльности клиентов и сотрудников либо находится в центре философии и стратегических приоритетов

компании, либо нет; во втором случае усовершенствование процесса получения обратной связи от клиентов не сыграет большой роли.

Короче говоря, NPS дается нелегко, что приводит нас, возможно, к самому важному уроку:

В конечном счете NPS – это философия ведения бизнеса, система операционных методов и обязательства лидеров, а не просто очередной способ измерить степень удовлетворенности клиентов.

Необходимы некоторые пояснения. Для начала спросите себя, почему компанию вообще должно волновать, что думают о ней клиенты и прочие заинтересованные лица, на которых она оказывает влияние? Многим действительно безразлично; и большинству из них удастся избежать банкротства. (См. примеры плохой прибыли в [главе 1](#).) По моему убеждению, NPS может сделать бизнес более успешным. Кроме того, мне кажется, заботиться о клиентах – правильно: так мы создадим лучшую компанию, лучшее общество, лучшую жизнь.

Задумайтесь на минуту о «золотом правиле» – согласно этому принципу относиться к другим нужно так, как хочешь, чтобы относились к себе. Иными словами, при таком отношении обе стороны сохраняют чувство собственного достоинства и выражают уважение друг к другу. Так или иначе, «золотое правило» представляет собой основу большинства мировых религий. Однако не чуждо оно и бизнесу. Такие компании, как Southwest Airlines, Four Seasons и Chick-fil-A, заложили «золотое правило» в основу своих миссий. Если люди станут жить согласно этому правилу, они не без оснований смогут считать, что проживают достойную жизнь и положительно влияют на жизнь тех, с кем соприкасаются. «Насколько вероятно?..» – это практичное сокращение вопроса о том, соблюдаете ли вы «золотое правило». Он возвращает с небес на землю, к бизнесу. В конце концов, цель исследования заключается не в том, чтобы начать философскую дискуссию или завязать отношения на всю жизнь, а в том, чтобы создать рабочие категории и показатель, стимулирующий к действию. Это способ улучшить деловые отношения.

Тем не менее важно проанализировать лежащую в основе системы философию, поскольку она отражает ценности, которые руководят организацией. Если вам действительно важно влияние компании на жизнь клиентов, у вас даже не возникнет соблазна остановиться только на показателе. Вы начнете использовать его как стимул, как напоминание о том, что ваша организация может стать лучше. Вы начнете нанимать людей, которые, как выразился глава розничного направления Apple Рон Джонсон, «думают о чувствах клиента, а не только о его кармане». Чтобы создать больше промоутеров и сократить число детрактеров, придется перенаправить стратегические инвестиции и изменить процессы. Это будет сделано не для увеличения прибыли (хотя она увеличится), а потому, что это правильно. Затем компания начнет расширять применение NPS, оценивая с его помощью поведение и отношения других стейкхолдеров⁴ – сотрудников, основных инвесторов, поставщиков и прочих бизнес-партнеров – и обеспечивая понимание того, как можно завоевать их лояльность. Организации влияют на жизнь многих людей, и вам необходимо знать, каково влияние вашей компании, где бы и как бы она на них ни влияла.

Уходя из компании, каждый бизнес-лидер оставляет «наследство». И именно по нему о нем будут судить. Если вы хотите оставить наследие, которое ценится выше прибылей, – умение заботиться о клиентах и сотрудниках, компанию, которую вы создали или помогли

⁴ Стейкхолдер (буквально – «владелец доли») – лицо (физическое или юридическое), чей вклад (работа, капитал, ресурсы, покупательная способность, распространение информации о компании и т. п.) является основой успеха организации. Обычно имеют в виду акционеров, сотрудников, потребителей, поставщиков. *Прим. ред.*

создать, улучшение жизни людей, с которыми работали, – то NPS будет бесценным инструментом для этого.

Как правильно применять NPS

Идеи, лежащие в основе системы NPS, настолько просты и интуитивно понятны, что топ-менеджеры могут решить, что внедрить ее будет столь же просто. Компании, которые начали применять NPS, узнали, что на создание надежных и достоверных показателей, позволяющих интерпретировать данные и создавать процессы «замыкания контура», обеспечивающие изменения, требуется потратить много времени и сил. NPS влияет на все процессы организации, включая финансы, операции, маркетинг, дизайн продукта, человеческие ресурсы и информационные технологии. Она пронизывает все уровни организации: CEO, совет директоров, сотрудники, непосредственно обслуживающие клиентов. NPS бросает вызов устоявшимся методам работы, приоритетам и процессам принятия решений. Несмотря на простоту, она требует активной поддержки со стороны высшего руководства. Без этой поддержки компании, скорее всего, утратят пыл, испытают замешательство, столкнутся с нежеланием применять новые методы работы и множеством других ловушек. Поддержка и настойчивость со стороны руководства компании крайне важны.

Вы можете обнаружить, что даже начало обсуждения идеи о внедрении NPS может упереться в стену сопротивления со стороны критиков, которым практики дали прозвище Net Pro-Moaners – чистые нытики (термин будет рассмотрен в [главе 10](#)). И неудивительно, ведь у нас уже существует хорошо развитая индустрия, нацеленная на измерение удовлетворенности клиентов и сотрудников с помощью объемных и большей частью неэффективных исследований, и новый показатель, подобный NPS, угрожает экономической модели, от которой зависит большинство исследовательских компаний. Закрытые «модели черного ящика», используемые этими фирмами, построены таким образом, чтобы их алгоритмы оставались тщательно охраняемыми секретами. Если бы эти алгоритмы не были засекречены, никто не стал бы платить компаниям за использование их моделей и не обращался бы к ним за советом о том, как повысить показатели.

С NPS все наоборот. Любая компания может внедрить этот процесс у себя бесплатно, прозрачность же делает его легким для понимания и совершенствования. Неудивительно, что специалисты в области традиционных исследований рынка поспешили написать статьи, заявив в них, что NPS не работает. Подобным образом энциклопедия «Британика» не питает большого уважения к «Википедии», а производители лицензионного программного обеспечения не скажут добрых слов о программах с открытым кодом. Здесь стоит вспомнить знаменитый афоризм Эптона Синклера: «Трудно заставить человека понять что-то, если зарплату ему платят за непонимание».

Сотрясая основы заведенного порядка, можно ожидать сопротивления. Ну и что? По этому пути стоит пройти. Знания, которые вы можете получить, внедряя систему Net Promoter, поистине бесценны. Они помогут вам лучше управлять компанией, получать больше удовлетворения от работы и построить отношения, чтобы жить более полной жизнью.

Перед тем как завершить введение, хочу воспользоваться возможностью и представить моего коллегу Роба Марки, помогавшего мне в написании этой книги. Мы с Робом проработали в компании Bain в течение двадцати лет. Он был моим читателем и советником при подготовке первого издания, а также сыграл такую важную роль в подготовке нового материала для этого издания, что заслуживает права называться соавтором. Роб руководит NPS Loyalty Forum, он также руководитель международной практики по стратегии работы с клиентами и маркетингу компании Bain. Его опыт работы с клиентами по вопросам, связанным с NPS, уникален, и книга существенно выиграла от его участия.

В дальнейшем планируется выход еще нескольких книг о системе Net Promoter, но данная книга закладывает основы. Она поможет вам понять, что означает это движение, как оно возникло и чего надеется достичь. Она даст вам возможность познакомиться с замечательными историями успеха компаний, использующих систему и продолжающих познавать ее. Возможно, когда-нибудь мы напишем и о вашей компании. Надеюсь, так и будет.

Фред Райхельд

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 суеете 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. Казалось, 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»^[2]. 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 непорочно. 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 выражалось 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 поста-

раться 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 привлекать 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 пикé! 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 годы^[3]. 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 своим клиентам 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»^[4].

- 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 не 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 резко 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, eBay 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 eBay 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 eBay 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 eBay 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 eBay координирует программу, компания не закладывает в нее норму прибыли. Приобретение eBay 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 eBay сделала ее надежным «домом» для PayPal – еще одного примера лояльной клиентской базы, позволившей компании переместиться в смежный бизнес, усилив основную компанию и обеспечив существенный рост 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: относиться 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»^[5]. 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 Bain & 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 существенны, 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 прибылей 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 убеждаю-

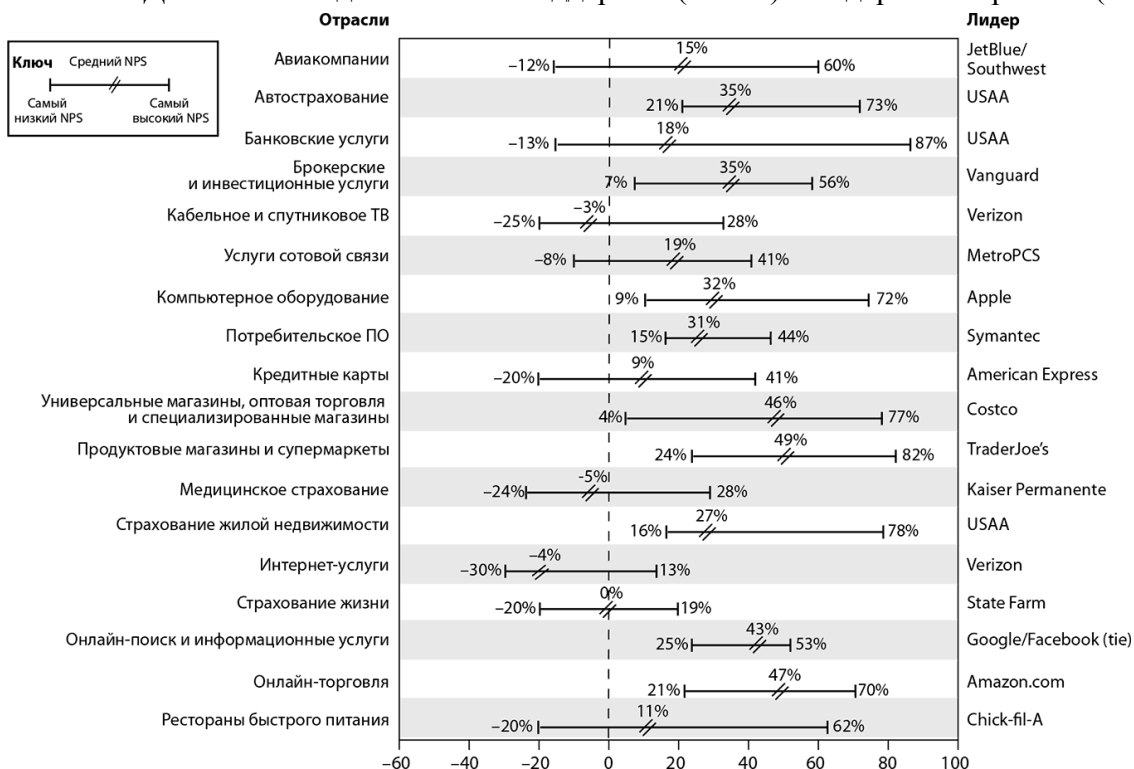
щие других делать то же самое. Пассивные – это удовлетворенные, но не испытывающие энтузиазма клиенты, которых легко переманить конкурентам. И детракторы – недовольные клиенты, неудовлетворенные взаимоотношениями с компанией. Клиенты попадают в ту или иную категорию на основании ответа на главный вопрос. 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.

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



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 отраслях.

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 практичного 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.

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 MBA, 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 любят. 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, не 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 откровенно. 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 предсказы-

вает 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 взаимо-

отношений 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 желания 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 отдельно. 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, познакоившись 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 пер-

вый 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 детракторы, – 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, промоутеры нередко хвалили простоту продукта, в то время как детракторы жаловались на его чрезмерную сложность. Несомненно, руководству был необходим более глубокий анализ, чтобы понять глубинные причины появления промоутеров и детракторов.

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 промоутерам, 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 бюджете-

тов, 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 завоевывать 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 конкури-

рующих 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.

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

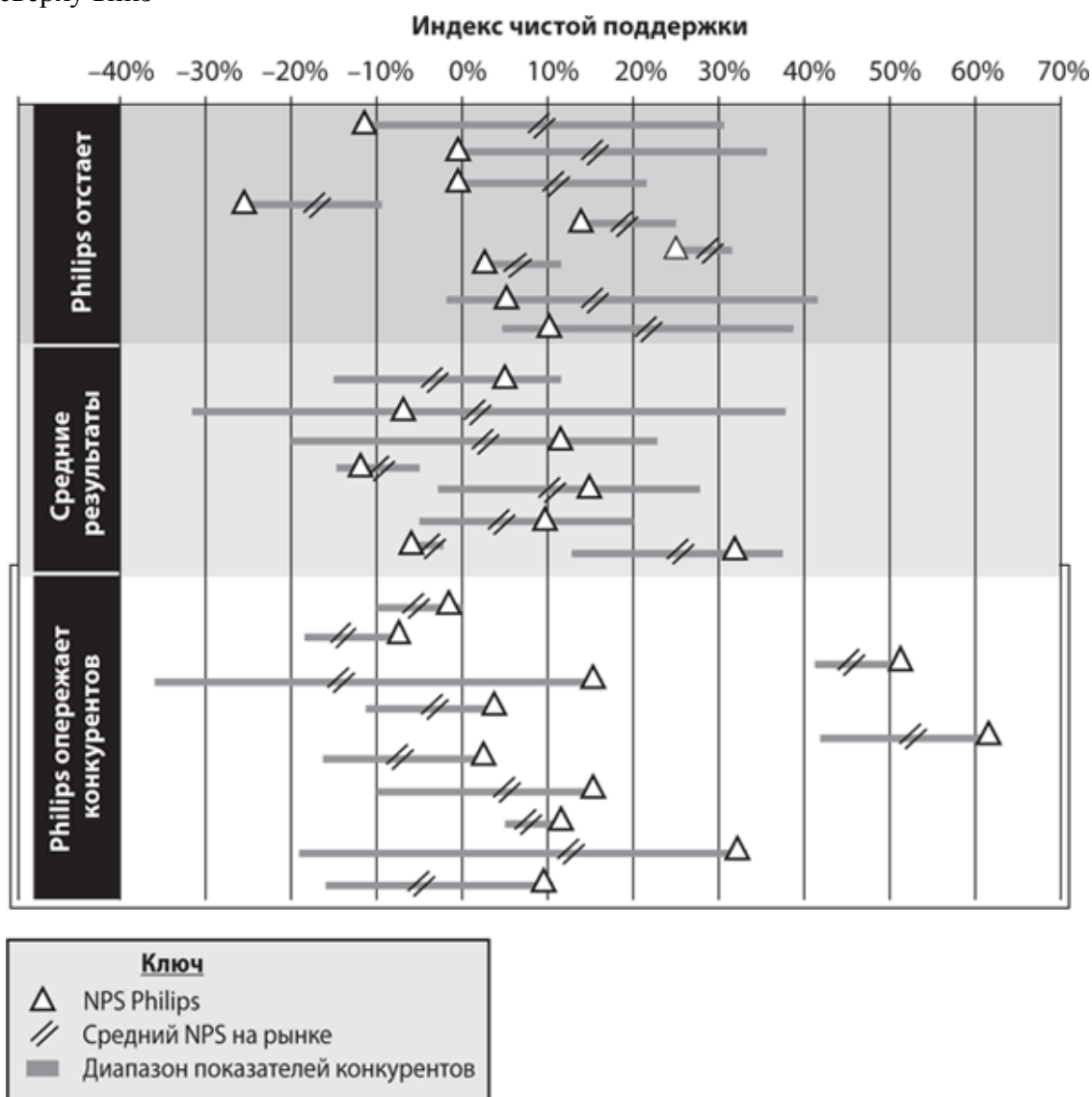
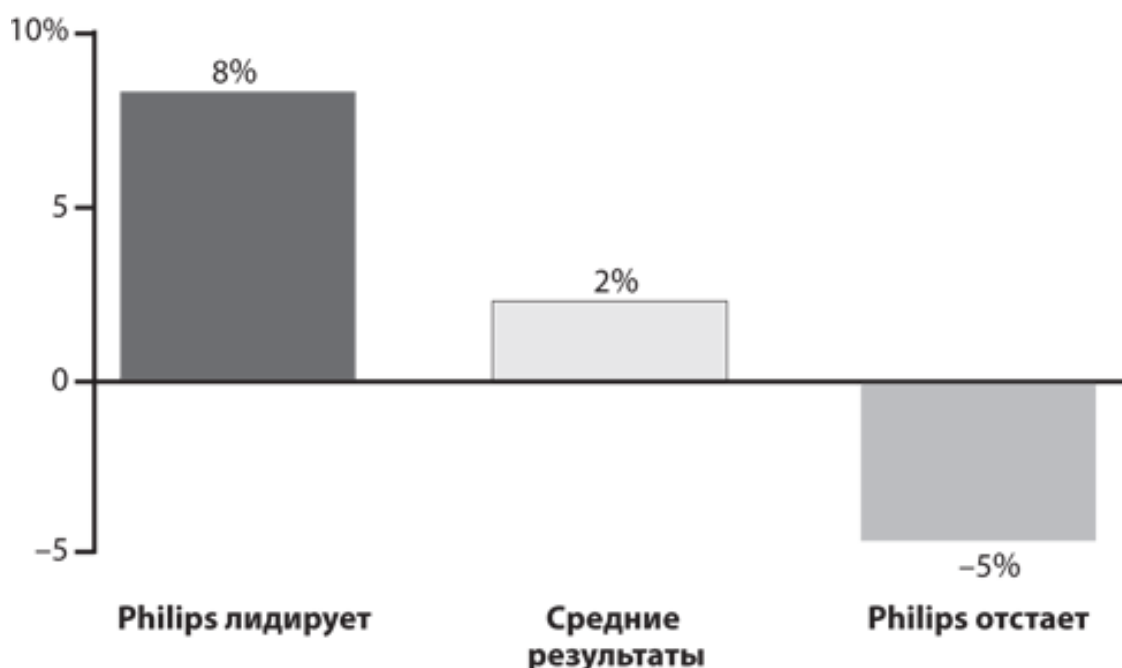


Рис. 3.2. Подразделения Philips, опережающие конкурентов, растут быстрее и отвоевывают у них долю рынка

Рост Philips минус средний рост конкурентов на рынке



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 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 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 детрактора 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»^[6]. (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 финан-

совое 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 вывода 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 детракторы 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 слышали 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 детракторов. 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 детракторы. Они покупают на 25 % больше банковских продуктов, чем детракторы, 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 детракторы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Комментарии

1.

Если не указано иное, все цитаты взяты из интервью, приведенных авторами, либо из полученных ими сообщений.

2.

Randall Stross, “Why Time Warner Has Fallen in Love with AOL Again,” New York Times, September 25, 2005. В ходе исследования проанализировано 12 тысяч компаний из 12 стран, как развитых, так и развивающихся. Оказалось, что только 9 % из них квалифицируются как стабильные создатели стоимости, то есть совокупный темп роста их доходов и прибылей составляет не менее 5,5 % в год после вычета затрат на привлечение капитал.

3.

BusinessWeek Online, “Online Extra: Jeff Bezos on Word-of-Mouth Power,” August 2, 2004.

4.

Adam Cohen, “Coffee with Pierre,” Time, December 27, 1999.

5.

BusinessWeek Online, “Online Extra: Jeff Bezos on Word-of-Mouth Power,” August 2, 2004.

6.

Frederick F. Reichheld, with Thomas Teal, The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value (Boston: Harvard Business School Press, 1996).