

Часть I

Основы системы

Net Promoter

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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* «cateхизис» клиентоцентричности, и большинство может цитировать

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 финансово-выми показателями.

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

Плохие прибыли

1992 год. С каждым днем число пользователей компьютеров увеличивается, и бизнес онлайн-услуг растет, как на дрожжах. 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»¹. В 2006 году недовольный клиент записал разговор с AOL, в ходе которого он пытался отказаться от услуг, но на каждом шагу натыкался 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 гоняются за плохими прибылями, громкие призывы к улучшению деловой этики бессмысленны.

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

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

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

За примерами далеко ходить не нужно. Например, фирмы по оказанию финансовых услуг любят использовать термины *фидuciарный* 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 постараться полностью его «проездить», поскольку деньги за неиспользованное горючее не возвращают.

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

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

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

Как плохие прибыли мешают росту

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

Детракторы сдерживают рост компании. Если большинство знакомых плохо о вас отзываются, много 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 пике! 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 размьере 5,5% в год в период с 1999 по 2009 годы². По-видимому, тот факт, что многие компании испытывают трудности с ростом и при этом так много из них цепляется за плохие прибыли, не совпадение. Образно выражаясь, бизнес-лидеры, подобно некоторым автомобилистам, умеют давить на педаль, обеспечивая рост прибыли в данный момент, однако не могут переключать передачи для достижения роста.

Компании могут гарантированно «купить рост», как это сделала AOL. Например, пойти по пути агрессивных продаж и хорошо вознаграждать торговых представителей, обеспечивающих продажи. Они могут демпинговать, предлагаая 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 дэтракторов 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 компаний, 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 компаний. 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

[<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>](http://kniga.biz.ua)

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 радует своих клиентов и они с удовольствием возвращаются, более того, рекомендуют ее друзьям и коллегам. В действительности удовлетворенные клиенты становятся частью отдела маркетинга компании, поскольку не только увеличивают собственный объем покупок, но и дают хорошие рекомендации. Они становятся *промоутерами*. Для преодоления зависимости от плохих прибылей компании необходимо строить взаимоотношения, обеспечивающие рост числа промоутеров, генерировать хорошие прибыли и стремиться к росту.

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

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

Vanguard — не единственный пример. Есть и другие.

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

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

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

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

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

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

Кроме того, 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 предлагаю 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 обидраловкой. 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 дректоров есть некий рупор для распространения негативных рекомендаций, промоутеры используют его же для позитивных отзывов. Промоутеры приводят новых людей. Хорошо отзываясь о компании, они придают блеск ее репутации, без затрат увеличивают количество продавцов в компании. Они дают компании возможность зарабатывать настоящую прибыль и таким образом обеспечивают прибыльный и устойчивый рост.

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

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

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

Колин Барретт, бывший CEO Southwest Airlines

Весь наш успех крутится вокруг «золотого правила».

Изадор Шарп, основатель и председатель сети отелей Four Seasons

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

Энди Тейлор, CEO Enterprise

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

Как отличить хорошую прибыль от плохой?

«Лояльность — это ключ к прибыльному росту», — говорит Энди Тейлор из Enterprise. Логично. Однако это утверждение вызывает вопросов не меньше, чем дает ответов. Большинство компаний не могут даже сформулировать, что такая 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 любят компанию, а сколько ненавидят? 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 вытесняет 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 цепный 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 практической 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 — практический показатель уровня лояльности, который позволит увидеть разницу между хорошими и плохими прибылями. Нужно было найти индикатор, который допускал бы персональную ответственность. Мы знали, что сиюминутные отношения, выраженные при опросах удовлетворенности, не могут определить лояльность; только реальное поведение клиентов измеряет их лояльность и стимулирует экономический рост. Поэтому мы решили, что кирпичиками, из которых строится система, должно быть именно поведение. Нам нужно было найти показатель, основанный на поступках клиентов.

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

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

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

Задаем главный вопрос

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

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

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

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 дистракторов.

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 дистракторов. Многие фирмы, а иногда целые отрасли, имеют отрицательный NPS. Следовательно, они изо дня в день создают больше дистракторов, чем промоутеров. Такие ужасные показатели помогают объяснить, почему так много компаний не могут добиться прибыльного и устойчивого роста, как бы агрессивно они не инвестировали в приобретение нового бизнеса.

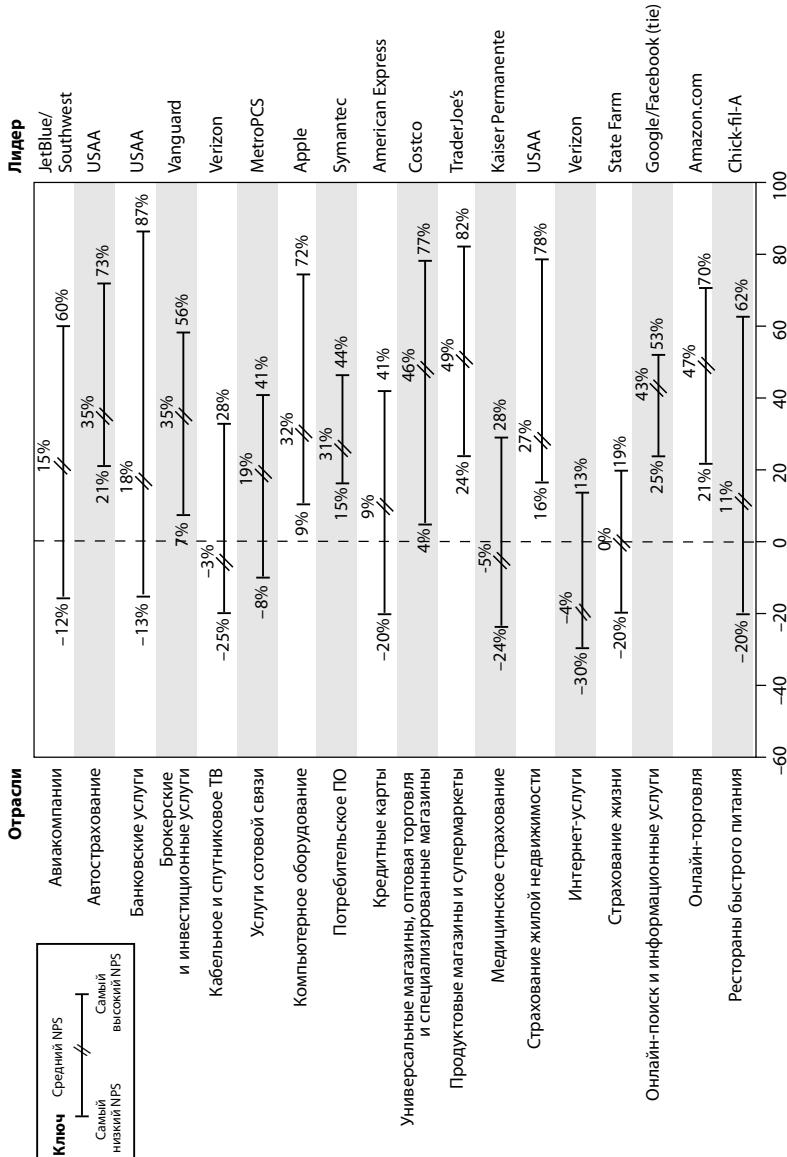
Проводившееся нами в течение десяти лет исследование подтверждает, что в большинстве отраслей компании-лидеры по показателю NPS отличаются как высокими прибылями, так и здоровым ростом. Отчасти это может казаться

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

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

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

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



2. Мера успеха

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

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

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

— Какова миссия Intuit?

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

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

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

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

Естественно, менеджеры сосредоточились на прибыли, и последствия этого можно было предсказать. Руководители, сократившие численность сотрудников колл-центра, чтобы снизить расходы, 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