

РИЧАРД ОУЭН И ЛАУРА БРУКС

# СЕРВИС, КОТОРЫЙ ПРИНОСИТ ПРИБЫЛЬ



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

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие партнера издания .....	9
Предисловие к русскому изданию .....	11
Введение .....	13
<b>Глава 1.</b> Основы и операционная модель системы Net Promoter .....	18
<b>Глава 2.</b> Сегментация клиентов и экономика лояльности .....	41
<b>Глава 3.</b> Стимулирование перемен: создание «ДНК» компании с фокусом на клиенте .....	72
<b>Глава 4.</b> Создание «дорожной карты» .....	105
<b>Глава 5.</b> Формирование достоверных данных .....	135
<b>Глава 6.</b> Основные причины появления промоутеров и детракторов .....	176
<b>Глава 7.</b> Процесс замыкания обратной связи .....	204
<b>Глава 8.</b> Постановка реалистичных целей и стратегия совершенствования .....	242
<b>Глава 9.</b> Инновации как стимул трансформации .....	264
<b>Глава 10.</b> Система Net Promoter в ПАО «ВымпелКом»: наш показатель сервиса (А. Вартанян, Л. Сабинина) .....	291
Источники информации .....	335
Библиография .....	341
Благодарности .....	344
Об авторах .....	346

## Глава 1

# ОСНОВЫ И ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ NET PROMOTER

*С 2000 года мы активно продвигаем идею о том, что клиентоориентированность — важный элемент системы ценностей нашей компании и что мы должны постоянно помнить об этом.*

Джон Томпсон, председатель совета директоров и CEO компании Symantec\*

В этой главе представлены основные элементы операционной модели системы Net Promoter, а также определено содержание всей книги. На первый взгляд, это тривиальная задача, но в процессе поиска ответа на вопрос «Что такое Net Promoter?» мы обнаружили, что помимо определения самого индекса единого мнения на этот счет не существует. Глава начинается с краткого описания основных положений, лежащих в основе индекса искренней лояльности, и мы проводим различие между этим показателем и традиционными подходами. В заключение вам будет предложена модель создания системы Net Promoter и формирования клиентоориентированной культуры.

---

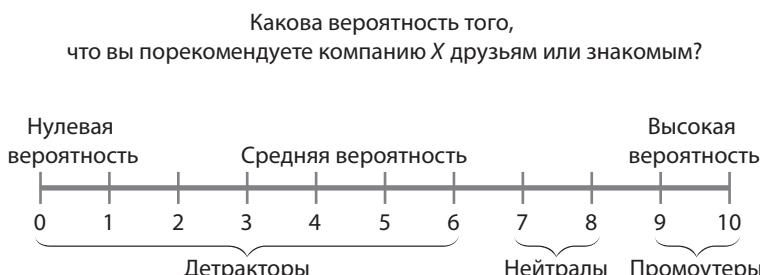
\* Symantec — американская компания по разработке программного обеспечения в области информационной безопасности и защиты информации; расположена в Купертино. *Прим. ред.*

## Основные элементы системы Net Promoter

Что такое Net Promoter — только показатель или подход к ведению бизнеса? Правильный ответ: и то и другое. Net Promoter — система, которая вышла далеко за рамки расчета индекса искренней лояльности и превратилась в совокупность самых эффективных методов обеспечения положительных финансовых результатов в компаниях, ее применяющих. В этой главе речь идет не только о математических вычислениях, необходимых для расчета этого индекса, но и о том, какие методы работы обеспечивают действенность системы Net Promoter. Применение этого инструмента именно в качестве способа управления отличает успешные системы от тех, что потерпели неудачу. Но прежде чем углубиться в эту тему, давайте рассмотрим суть индекса искренней лояльности.

Net Promoter — самая прогрессивная методика оценки преданности клиентов. Когда кто-то говорит о «лояльности» или «рекомендациях», речь идет о *главном вопросе из книги* Фредерика Райхельда: какова вероятность того, что вы порекомендуете компанию X друзьям или коллегам? Ответ на него весьма эффективно оценивает лояльность клиентов и обеспечение долгосрочного роста компании.

Чтобы рассчитать индекс искренней лояльности (NPS), нужно предложить респондентам оценить вероятность того, что они порекомендуют компанию друзьям и коллегам, по шкале от 0 до 10 баллов, где 10 баллов означает очень высокую вероятность, а 0 баллов — ее полное отсутствие. Расчет NPS сводится к определению разности между процентом тех респондентов, которые поставили 9 и 10 баллов, и тех, которые выбрали от 0 до 6 баллов (рис. 1.1).



$$\text{Процент промоутеров} - \text{процент детракторов} = \text{индекс искренней лояльности}$$

Рис. 1.1. Расчет индекса искренней лояльности

NPS учитывает два ключевых поведенческих показателя: экономику покупателя (ценность клиента) и экономику рекомендаций (потенциальную ценность клиента, обусловленную его отзывами). Первый показатель характеризует выбор потребителя, а второй — влияние этого выбора на других людей. Разность показателей (чистый результат) и есть ключевая метрика. Для того чтобы получить итоговый показатель, необходимо учесть положительное влияние промоутеров (частоту повторных покупок и количество рекомендаций), а также отрицательное влияние дэтракторов (негативные отзывы и низкую частоту повторных покупок). Это особенно важно в современном взаимозависимом мире, в котором молва распространяется очень быстро, а позитивные и негативные отзывы надолго остаются в интернете и социальных сетях.

Весомое преимущество NPS состоит в том, что этот показатель позволяет определить истинное влияние клиентов, которые способствуют росту компании, с учетом влияния тех потребителей, которые сдерживают его. Принимая во внимание ускорение экономического роста за счет положительной динамики повторных покупок и рекомендаций, а также его сдерживание под влиянием низкой частоты повторных покупок и негативных отзывов, NPS обеспечивает точную оценку лояльности клиентов и ее воздействия на развитие компании.

Повышение индекса искренней лояльности приносит компании выгоду в виде сокращения оттока клиентов и стоимости их обслуживания, повышения ценности клиентов в течение всего срока обслуживания, а также увеличения объема допродаж и перекрестных продаж. Кроме того, NPS отражает реальное влияние информации, передаваемой из уст в уста, поскольку промоутеры положительно отзываются о компании, ее продуктах и услугах, а дэтракторы высказываются негативно.

Существует мнение, что дэтракторы не играют никакой роли и что на самом деле они не оказывают негативного влияния на бизнес. Проведение сравнительного анализа NPS и общедоступных финансовых показателей компаний на протяжении трех лет позволило нам сделать однозначный вывод о существовании прямой зависимости между повышением индекса искренней лояльности и скоростью роста доходов компаний. При этом более высокий процент дэтракторов напрямую связан с сокращением темпов роста (рис. 1.2). Эти данные говорят о том, что не только наличие промоутеров, но и отсутствие дэтракторов оказывает положительное влияние на рост компаний.

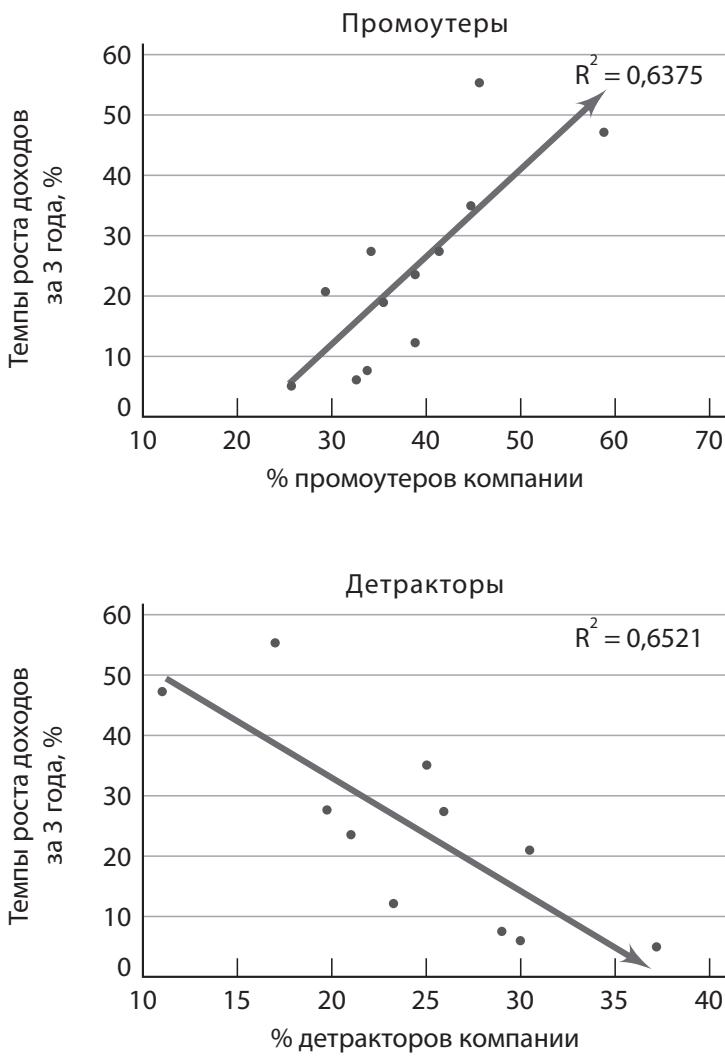


Рис. 1.2. Темпы роста доходов под влиянием промоутеров и детракторов

Источник: данные клиентов компании Satmetrix.

Среднее международное значение NPS за период 2002–2004 гг. ( $N = 12, n = 80\,000$ ); официальные финансовые данные за 2003–2005 гг. или 2004–2006 гг. (в зависимости от того, как определяется финансовый год).

## Причины неэффективности традиционных подходов

Эффективная система Net Promoter — это не традиционная программа повышения удовлетворенности клиентов, в которую для удобства включают вопрос о готовности потребителя порекомендовать компанию друзьям или знакомым. До создания Net Promoter программа повышения удовлетворенности клиентов сводилась к составлению отчетов, которым не хватало объективности. И самое важное: такие программы не обеспечивали бизнес-результатов. Прежде чем описывать суть эффективной системы Net Promoter, нужно сравнить ее с прежними подходами. Такое сравнение сводится к разграничению научных маркетинговых исследований и операционных систем.

### Операционный подход, а не исследовательский проект

Эффективность методов повышения удовлетворенности клиентов, основанных на исследованиях, оставляет желать лучшего. Данные говорят о том, что обычно в большинстве крупных компаний программы повышения удовлетворенности клиентов не обеспечивают существенного улучшения показателей их деятельности. В годовых отчетах по-прежнему подчеркивается важность клиентов (что подтверждается красивыми фотографиями и восторженными комментариями), однако во время бесед со многими CEO выясняется, что они не уверены в эффективности мер, направленных на повышение удовлетворенности потребителей или не воспринимают действующие программы всерьез. На проведение опросов и исследований по этой теме расходуются миллиарды долларов в год, но это редко приводит к реальному изменению ситуации в компании. Вспомните хотя бы о своем потребительском опыте. Заполняя анкету, верите ли вы в то, что ваше мнение что-нибудь изменит?

Исследования действительно могут представлять собой большую ценность для компании, но рассматривать инвестиции в повышение лояльности клиентов как исследовательский проект — значит обречь все приложенные усилия на неудачу. К сожалению, мы по-прежнему видим, как составляются стереотипные годовые отчеты о повышении удовлетворенности клиентов, передающиеся затем на рассмотрение недоверчивым топ-менеджерам, которые уделяют им ровно столько времени, сколько требуется, чтобы поставить под сомнение их значимость, после чего отправляют их на полку. Таков обычный итог

реализации программы, ориентированной на потребности исследований, а не бизнеса.

Напротив, операционный подход начинается с выяснения того, какие данные о клиентах и внутренние процессы обеспечат перемены во всей компании и как эффективно использовать эту информацию. В то время как исследовательский подход сфокусирован на составлении глубокомысленного отчета для нескольких топ-менеджеров, операционный — состоит в разработке системы, вовлекающей весь коллектив в процесс улучшения отношений с клиентами. Такая система быстро становится неотъемлемой частью непрерывного процесса управления компанией и деятельностью всех ее сотрудников.

Создание нового исследовательского проекта, в котором просто используется и измеряется NPS, не изменит ваш бизнес, а постановка вопроса о готовности дать рекомендации не совершил чуда. Напротив, использование операционного подхода при разработке системы Net Promoter и применение ее принципов по отношению к каждомуциальному клиенту позволят добиться больших успехов.

## Удовлетворенность против лояльности

Следует провести четкое различие между удовлетворенностью и лояльностью. Если говорить коротко, удовлетворенные клиенты все равно могут воспользоваться продуктами и услугами других компаний. Дело в том, что этот показатель имело смысл учитывать в условиях послевоенного промышленного роста в Европе и США, но он не соответствует требованиям современной глобальной гиперконкуренции. Более того, удовлетворенность клиентов — это ложный стандарт, и он часто сводит на нет те результаты, которых руководители компаний могли бы добиться, применяя более высокие образцы в своем бизнесе.

Если по телевизору вы увидите сюжет о компании, заявляющей, что она обеспечивает удовлетворенность клиентов на 90 процентов, о чем вам это скажет? Безусловно, о том, что основной продукт компании соответствует тому, о чем говорится в рекламе. Кроме того, это может указывать на способность организации грамотно и вовремя решать неизбежно возникающие проблемы. Можно даже предположить, что в этой компании телефоны отдела обслуживания не перегружены звонками недовольных клиентов. Но можно ли считать все это основой конкурентного преимущества или движущей силой роста?

Система Net Promoter устанавливает более высокий стандарт, чем обычна удовлетворенность клиентов, — стандарт, достижение которого должно стать задачей всей компании. Такая программа не создает ложного

чувства комфорта, а обеспечивает реальную сфокусированность на факто-рах роста и источниках конкурентного преимущества.

Компания Dell — крупнейший в мире производитель компьютерной техники, работающий по принципу прямых продаж. В этой организации реализуется глобальная программа управления клиентским опытом, поэтому здесь понимают различие между удовлетворенностью и истинной лояльностью. Дик Хантер, возглавляющий глобальную программу поддержки потребителей, поделился с нами своим опытом.

Меня поразило, что все мы были буквально одержимы удовлетворенностью клиентов, хотя сам я, честно говоря, не считал это правильной целью. Одно дело — добиться того, что бы покупатель звонил нам по поводу той или иной проблемы. Мы решаем ее, и клиент доволен. Однако совсем другое дело — когда позвонивший покупатель становится гораздо более лояльным по отношению к компании и говорит: «Теперь я буду всегда покупать только продукцию Dell, потому что меня обслужили на самом высоком уровне, и это только часть замечательных впечатлений от взаимодействия с компанией, так что теперь я не могу даже думать о том, чтобы покупать что-то в других местах». Эти два подхода кардинально отличаются друг от друга. Поэтому я пришел к выводу, что мы должны уделять больше внимания лояльности и меньше думать об удовлетворенности клиентов.

Мы не могли не согласиться с этим мнением.

## Показатели лояльности на уровне финансовой отчетности

Если вы когда-либо слышали выступления Фредерика Райхельда, то вам известно, что он поставил перед собой цель обеспечить такую же точность индекса искренней лояльности и возможность его проверки, как и в случае применения общепринятых принципов бухгалтерского учета. В большинстве компаний очень серьезно относятся к финансовой отчетности и называют независимых аудиторов для проверки точности данных, представленных в отчетах. Искажение показателей может повлечь за собой весьма серьезные правовые последствия, вплоть до тюремного заключения.

Что касается финансовой отчетности, то здесь следует обратить внимание на то, что самая значимая часть хорошего отчета — это предоставляемые руководителям компании качественные данные, на основании которых они с уверенностью могут принимать важные решения. Другими

словами, это информация, лежащая в основе ведения бизнеса. Точно так же система Net Promoter должна генерировать качественные данные о клиентах, обеспечивающие процесс принятия стратегических решений.

А теперь подумайте, как в большинстве компаний анализируют данные об удовлетворенности клиентов, и представьте себе, что этот же метод используется для анализа финансовой информации. В таком случае собрания совета директоров превратились бы в длинные совещания, во время которых сотрудники отдела бухгалтерского учета пытались бы объяснить значение показателей работы компании на языке, понятном только им. Топ-менеджеры выражали бы сомнения в достоверности этих данных. В компании никто не хотел бы предпринимать какие-либо действия, поскольку совет директоров постоянно поднимал бы вопрос, соответствуют ли представленные цифры действительности и насколько реалистичны предложенные сценарии. Руководители отделов заявляли бы, что они и без того видят истинную картину фактического и прогнозируемого дохода, а также что бухгалтерский отдел не должен рассказывать то, что им и без того прекрасно известно. Зачем вообще тратить деньги на получение этих данных?

Такой сценарий несколько абсурден, но ведь именно так происходит с данными о клиентах в случае, если они не соответствуют стандарту, которому должна соответствовать важная информация о бизнесе компании. NPS отличается от традиционных показателей удовлетворенности клиентов тем, что в системе Net Promoter данные о клиентах используются в качестве инструмента общего управления бизнесом, а не только изучения потребителей, а также тем, что эта программа понятна и применима в работе каждого сотрудника компании. Кроме того, акцент на получении большего процента ответов клиентов, исследование всей совокупности клиентов, противодействие попыткам обмануть систему измерения и методическая постановка целей — все это делает систему Net Promoter заслуживающей доверия. Члены совета директоров и менеджеры компании могут использовать данные Net Promoter в процессе принятия решений по поводу дальнейшего развития бизнеса подобно тому, как они пользуются для этого финансовыми показателями.

## Плохая прибыль

Концепция плохой прибыли играет решающую роль в программе Net Promoter. Недавно топ-менеджер одной компании попросил нас объяснить, почему термин *плохая прибыль* не считается в мире бизнеса оксюмороном.

С этой проблемой сталкиваются многие организации. Проще всего рассматривать плохую прибыль как прибыль, полученную в ущерб

долгосрочному росту, поскольку она влечет за собой снижение индекса искренней лояльности. Такой подход способствует получению краткосрочной прибыли и сокращению затрат, но негативно сказывается на долгосрочных отношениях с клиентами и долгосрочной прибыли.

В этом вопросе действительно много путаницы, поэтому мы решили привести здесь наше любимое высказывание CEO компании Aggreko\* Руперта Соумса, который хорошо понимает разницу между хорошей и плохой прибылью.

Недостаток финансовой отчетности состоит в том, что это запаздывающий, а не опережающий индикатор, причем запаздывание часто бывает достаточно серьезным и приводит к тяжелым последствиям. Менеджеры каждый день сталкиваются с возможностью заработать больше прибыли в краткосрочной перспективе, обеспечивая при этом низкий уровень обслуживания клиентов, ценой их недовольства в долгосрочном плане. Я всегда искал способ примирить непримиримое, чтобы можно было сказать сотрудникам: «Да, вы должны добиваться как можно большей прибыли, но при этом мы хотим оценивать вашу операционную эффективность с точки зрения качества обслуживания клиентов».

Первого числа каждого месяца мы сопоставляем NPS с доходами и затратами, что позволяет нам быстро определить соотношение между финансовыми показателями, операционной эффективностью и достижением качественно нового уровня обслуживания клиентов.

На наш взгляд, борьба с плохой прибылью не означает, что бизнесом следует заниматься из альтруистических побуждений или что любой клиент может решать, какая прибыль должна считаться хорошей или плохой. Точка зрения многих потребителей не всегда соответствует интересам вашей компании. Вы лично можете считать возмутительным, что ваше агентство по связям с общественностью назначает надбавку за срочность, если вы в самый последний момент вносите корректизы в материалы для печати, но это в полной мере отражает затраты агентства и ценность того, что вы получите в итоге. Напротив, в основе плохой прибыли лежит какая-то ловушка — бизнес-процесс, пусть и абсолютно правомерный, но явно направленный на получение краткосрочной сверхприбыли в ущерб клиентам. Подавляющее большинство потребителей воспримет такой подход

\* Компания Aggreko основана в 1962 году (штаб-квартира находится в Шотландии) и является мировым лидером в области бесперебойного электроснабжения и основным поставщиком оборудования для контроля температуры. *Прим. ред.*

как плохую прибыль, что может обернуться для компании потерей бизнеса в будущем.

Компании, которые верят в эффективность системы Net Promoter, весьма щепетильно относятся к вопросу плохой прибыли и активно принимают меры по исключению таких методов ведения бизнеса (как было в Aggreko). Во многих случаях причинно-следственный анализ результатов программы Net Promoter позволяет вскрыть глубинные причины плохой прибыли и сделать правильный выбор между настоящими и будущими затратами.

## Основные принципы Net Promoter

Эффективная система Net Promoter состоит из нескольких взаимосвязанных элементов. Индекс искренней лояльности действительно очень полезен, тем не менее самая распространенная причина провала системы кроется в неспособности выйти за рамки этого показателя и создать всеобъемлющую операционную модель с NPS в качестве базового элемента. Новизна и эффективность Net Promoter обусловлена использованием операционной модели вместо исследовательской, а также внедрением системы во все сферы деятельности компании. Для того чтобы помочь вам приступить к работе, мы разработали концептуальную схему, охватывающую все элементы успешного применения Net Promoter. Ее описание представлено ниже, а пока давайте начнем с рассмотрения основных концепций.

Что делает систему Net Promoter уникальной? Пять ключевых принципов: методология, философия, действие и ответственность, эмоциональность и связь с финансовыми результатами.

### Методология

«Мы используем показатель NPS, чтобы понять, добиваемся ли мы прогресса. Нам нравится этот показатель, он прост и понятен всей нашей команде», — говорит Энрике Салем, операционный директор Symantec. В основе Net Promoter лежит один простой показатель. В свое время возникло много дискуссий об эффективности этого индекса в сравнении со специальной системой показателей, разработанной для конкретной компании. Стоит ли говорить, что организации, экономическое благосостояние которых зависит от показателей, рассчитываемых посредством сложных математических моделей, не восторгутся идеей использования одного простого, открытого стандарта, для понимания которого не нужна ученая степень.

Саймон Лайонс из компании Aggreko говорит об этом: «Лучшее, что есть в NPS, — его простота. Каждый следующий уровень сложности, который привносят другие показатели, все больше отдаляют их от применения

менеджерами и сотрудниками, работающими непосредственно с клиентами». Сторонникам подхода «чем сложнее, тем лучше» стоило бы думать не о том, могут ли они разработать инструмент, более эффективно отражающий результаты ведения бизнеса, а о том, могут ли выгоды от его применения превзойти затраты, связанные с его высокой сложностью. На примере большинства реальных кейсов мы пришли к выводу, что ответ на этот вопрос — твердое «нет». Потенциальные выгоды от оценки лояльности по длинному списку сложных вопросов редко бывают значимыми в современном деловом мире. Более того, недостаточная прозрачность процесса расчета такого показателя и трудности с разъяснением его смысла персоналу существенно увеличивают затраты.

Один простой индекс сразу же завоевывает сторонников и располагает к себе скептически настроенных сотрудников и топ-менеджеров, которые при других условиях не стали бы поддерживать такую программу. Это обеспечивает согласованность действий на всех уровнях организационной системы. В компании eBay поначалу с сомнением отнеслись и к самой программе Net Promoter, и к лежащему в ее основе показателю. Вице-президент eBay по маркетингу Кип Найт признал, что, когда впервые услышал о Net Promoter, «был настроен несколько скептически, поскольку индекс искренней лояльности казался слишком простым, чтобы быть эффективным». Однако после внедрения системы в компании Найт отметил: «Программа Net Promoter была сродни религии: чем больше я понимал ее и применял на практике, тем больше в нее верил». Простота оправдывает себя, если вы ставите перед собой цель убедить тысячи разбросанных по всему миру сотрудников компаний в том, что они должны следить за этим показателем каждый рабочий день.

И все же между единственным показателем и единственным вопросом существует разница. Далее мы уделим достаточно много времени обсуждению того, как правильно организовать опрос и проанализировать полученную информацию, но уже сейчас хотим официально заявить: у нас нет готового рецепта того, сколько вопросов должно быть в опроснике — один, два или три. Мы вернемся к этому немного позже.

## Философия

В программу Net Promoter встроена уникальная и убедительная философия, объединяющая сотрудников компании на всех уровнях организационной системы, во всех функциональных подразделениях. В основе этой философии лежит так называемое золотое правило нравственности. Золотое правило, или этика взаимоотношений, — основополагающий принцип, который гласит, что с другими следует обращаться так, как хочешь,

чтобы обращались с тобой, — примерно так этот принцип формулируется в философии и религиозных учениях\* на протяжении всей истории человечества. В частности, Пифагор предложил такую формулировку: «Поступай с соседями так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой».

Золотое правило и хорошая прибыль — две составляющие базового подхода к ведению бизнеса, который продемонстрировал свою пригодность для самых разных компаний из самых разных уголков света. Это конструктивный и понятный подход к бизнесу, поскольку в восприятии большинства людей он сводится к тому, что соответствует их пониманию правильности происходящего. Рассказывая людям о системе Net Promoter, мы чаще всего слышим такой комментарий: «Точно, это правда!» Тот факт, что идея кажется правильной и соответствует представлениям большинства людей об окружающем мире, не всегда означает, что она автоматически обязательно приживется. Тем не менее гораздо легче реализовать программу, которая естественным образом согласуется с культурой и ценностями компании и ее сотрудников.

В Orange Business Services\*\* строго следуют золотому правилу. Даже когда компания столкнулась с сильным давлением со стороны конкурентов, там все равно твердо придерживались принципа хорошей прибыли, пытаясь увеличить объем доходов. Вице-президент по маркетингу, бренду и внешним коммуникациям Orange Business Services Аксель Хентдженс отмечает:

Из-за растущего давления на норму прибыли компания переживала трудные времена. Все сотрудники считали обеспечение высокого качества обслуживания клиентов и их положительного восприятия нашей компании хорошим способом восстановить доверие к нам. Если мы много делаем для покупателей, это не может не принести плоды и обязательно приведет к увеличению объема доходов и прибыли. В итоге мы энергично взялись за реализацию программы и благодаря этому достигли всех целей одновременно: повысили лояльность клиентов, ускорили темпы роста доходов и сделали Orange образцовым мировым брендом в сфере предоставления услуг транснациональным корпорациям.

## Действие и ответственность

Суть программы Net Promoter состоит не в том, чтобы один раз в год представить данные о клиентах на рассмотрение нескольких топ-менеджеров

\* В действительности это цитата из Библии: «Итак, во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними, ибо в этом закон и пророки» (Мф. 7:12). Прим. ред.

\*\* Французская телекоммуникационная компания со штаб-квартирой в Париже. Прим. ред.

и попытаться убедить их предпринять какие-то действия на основании этой информации. Net Promoter стимулирует тысячи сотрудников на всех уровнях организации постоянно работать над улучшением взаимодействия с клиентами.

Для успешной реализации программы Net Promoter недостаточно только получать сводные данные о потребителях, хотя обычные программы лояльности считают своей конечной целью выполнение именно этой задачи. Эффективная система заключается, скорее, в том, чтобы во всей компании на протяжении рабочего дня многократно и сфокусированно предпринимались действия, направленные на получение оптимальных результатов. Процесс замыкания обратной связи, при котором на основании откликов клиентов принимаются нужные меры, а информация об этом доводится до сведения потребителя, —основной элемент системы Net Promoter, и его необходимо привести в соответствие с потребностями компании. Это означает, что сотрудники должны получать данные, применять свои навыки анализа причин и следствий, чтобы понять смысл этих данных и делать все возможное для решения проблемы клиента. Хотя этот процесс иногда сводится всего лишь к тщательно продуманному телефонному разговору с клиентом, для достижения максимального эффекта многие компании пытаются найти более подходящий способ интегрирования необходимых действий в существующие процессы.

В компании Experian\*, лидере в области информационных услуг, хорошо знают, какую роль играет использование релевантной информации в качестве неотъемлемой части бизнес-процессов. Лора Десото, старший вице-президент по стратегическим инициативам подразделения Credit Services Decision Analytics компании Experian, а также Джулия Феджел, старший менеджер по управлению клиентским опытом, поделились с нами своими соображениями по этому поводу. Вот что говорит Лора Десото:

Ключевой фактор успеха — распространение отзывов клиентов и данных об их лояльности среди всех сотрудников компании таким образом, чтобы это отражалось на их повседневном рабочем процессе. Поначалу нам было трудно добиться этого: мы рассыпали многочисленные письма и электронные таблицы, но не получали нужных результатов. Однако мы воспринимали это как процесс обучения и в результате добились больших успехов, особенно в подразделении продаж. Мы спрашиваем сотрудников отдела продаж: «Как

\* Компания предоставляет информационные услуги в сорока странах, в ней работают 17 тысяч человек; штаб-квартира располагается в Дублине. Прим. ред.

лучше всего подать информацию о лояльности клиентов таким образом, чтобы она была доступна для понимания и имела практическую ценность?»

Действия, которые необходимо предпринимать в рамках такого процесса замыкания обратной связи, должны быть неразрывно связаны с ответственностью каждого сотрудника за опыт взаимодействия клиента с компанией. После того как индекс искренней лояльности подробно разъяснен сотрудникам, а данные о нем доступны и распространены по всей организации, необходимо сделать систему Net Promoter неотъемлемой частью повседневной работы персонала, чтобы каждый работник нес ответственность за то, как его действия сказываются на NPS.

Программа Net Promoter подразумевает использование межфункционального решения проблем как основного элемента работы. Над многими сложностями, обнаруженными при анализе основных причин, работают группы представителей разных функциональных подразделений компании; их всех объединяет общее понимание желаемого результата — создание промоутеров и сведение к минимуму количества дэтракторов.

В датской компании LEGO, мировом производителе игрушек, отлично понимают суть этой идеи. Вице-президент LEGO по управлению клиентским опытом Конни Калчер рассказывает:

Мы используем NPS во всех подразделениях, имеющих прямой контакт с потребителями. Каждый месяц сотрудники имеют возможность ознакомиться с индексом, комментариями к нему, а также перечнем действий, которые позволяют им улучшить клиентский опыт. Мы анализируем каждую точку контакта, чтобы еще глубже проникнуть в суть тех проблем, по поводу которых клиенты выражают недовольство. Работа каждого из нас оценивается по индексу искренней лояльности как по одному из ключевых показателей эффективности, поэтому все мы придерживаемся конструктивного взаимодействия друг с другом, нацеленного на повышение этого показателя, достижение общих целей и обеспечение наилучшего клиентского опыта взаимодействия с компанией LEGO.

CEO LEGO принял решение взять на вооружение NPS и внедрить в компании систему Net Promoter, поставив премии сотрудников в зависимость от ключевого показателя эффективности NPS, чтобы обеспечить сконцентрированность и ответственность на всех уровнях организационной структуры компании. Каждый месяц руководители анализируют показатели NPS по всем ключевым пунктам взаимодействия компании с клиентами,

известным как точки контакта. Точки контакта — это те ключевые взаимодействия потребителей с компанией, в ходе которых формируется их клиентский опыт и общее впечатление о компании. Представители разных подразделений каждый месяц обсуждают, что именно следует предпринять, чтобы улучшить клиентский опыт и повысить эффективность работы организации. Ежемесячный информационный бюллетень содержит данные об индексе искренней лояльности, а также о том, какие проблемы в этой области возникли в компании и что нужно сделать для их разрешения. Кстати, не так давно LEGO добилась самых высоких темпов роста за всю свою историю и увеличивает долю на рынке в условиях жесткой конкуренции. Мы убеждены: система Net Promoter стала одним из кирпичиков при построении успеха LEGO!

## Эмоциональность

Система Net Promoter популярна еще и потому, что она естественным образом апеллирует к эмоциям. Даже сам факт, что у компании есть промоутеры (люди, которые думают о нас хорошо) и дэтракторы (люди, которые думают о нас плохо), воздействует на наши чувства. Клиенты относятся к большинству компаний эмоционально, поэтому сотрудники тоже не должны относиться к ним как к неодушевленным предметам. Программа Net Promoter выражает отношение клиента в категориях, понятных сотрудникам, решаяющим возникающие проблемы. Многие компании, сфокусированные исключительно на контроле процессов или методиках типа «шести сигм»\*, рисуют упустить из виду то, что им необходимо отслеживать не только основные причины проблем в процессах, но и поведенческие факторы.

Сам термин *дэтракторы* вызывает неприятные чувства: никто не хочет иметь недовольных клиентов, которые активно высказывают свою неприязнь. Промоутеры, которые относятся к числу восторженных поклонников, нравятся всем. Топ-менеджер одной из авиакомпаний признался нам однажды, что программа Net Promoter обладает такой притягательной силой потому, что все, от руководителя высшего уровня до оператора по обработке багажа, понимают, что такое *промоутер* и что такое *дэтрактор*. Такое широкое понимание и расположность к Net Promoter — это и есть главный фактор, отличающий эту систему от традиционных программ повышения удовлетворенности и лояльности клиентов.

---

\* Методика настройки бизнес-процессов, разработанная, по разным данным, в корпорации General Electric или Motorola и применяемая в целях минимизации вероятности возникновения дефектов в операционной деятельности. *Прим. ред.*

Лори Шульц, старший вице-президент компании Sage Software и главный менеджер подразделения Sage Accpac and Simply Accounting, полностью согласна с этой точкой зрения:

Один раз в квартал мы проводим общее собрание персонала, на котором обсуждаем систему Net Promoter. Сотрудники требуют признания их участия в этой программе, поскольку это стало символом статуса. Можете ли вы назвать мне хоть одну другую организацию, в которой сотрудники стремились бы общаться с дистракторами? А для наших команд это стало знаком отличия. Нам как руководителям компаний необходимо сделать так, чтобы сотрудники воспринимали эту работу как одно из важнейших направлений.

## Связь с финансовыми результатами

«Экономические выгоды, получаемые от промоутеров, очевидны. ...Концепция Net Promoter служит мощным инструментом обеспечения сфокусированности корпоративной культуры», — говорит Ларри Хайетт, вице-президент по розничным продажам и управлению клиентским опытом компании TD Canada Trust (TDCT)\*. TDCT оценивает финансовую связь между NPS и десятью миллионами клиентов, с которыми она имеет дело, и эта компания не единственная в своем роде. По данным анализа организаций, предоставляющих услуги корпоративным клиентам, успешное внедрение программы Net Promoter позволило им увеличить рост доходов в среднем на 23 процента. Мы получили этот результат, собрав данные об индексе искренней лояльности более чем в десяти компаниях такого типа с 2002 по 2004 год и сравнив их с финансовыми показателями с 2003 по 2005 год. Разница между этими периодами в один год объясняется тем, что между изменением значения NPS и влиянием этого изменения на итоговые показатели деятельности проходит какое-то время. Это исследование показывает, что в случае увеличения NPS то же самое происходит и с доходами, а значит, NPS можно рассматривать как опережающий индикатор роста доходов.

Анализ на уровне отрасли позволяет получить интересные данные, подтверждающие предположение о связи между NPS и ростом доходов, но важно именно то, какая ситуация сложилась в конкретной компании. Следовательно, успех системы Net Promoter объясняется еще и тем, что она демонстрирует связь с финансовыми показателями на уровне отдельных компаний. Вместе с тем экономику системы Net Promoter можно поднять на более высокий уровень. Эффективная программа предусматривает

\* Частный бизнес, специализирующийся на банковской деятельности. Прим. ред.

тщательно продуманную сегментацию клиентов, на основании которой в организации разрабатывают стратегию создания промоутеров, исключения дистракторов и, возможно, перевода нейтралов в категорию промоутеров. Такая стратегия используется применительно ко всем направлениям бизнеса или отдельным сегментам потребителей, привязывая NPS к рентабельности, росту и другим индикаторам экономической эффективности работы организации, таким, например, как отток клиентов.

Топ-менеджеры стремятся сделать анализ экономической эффективности краеугольным камнем своего бизнеса. CEO компании Virgin Media\* Нил Беркетт говорит:

Я всегда верил в основополагающие принципы системы. Сейчас мы занимаемся привязкой Net Promoter непосредственно к такому показателю, как отток клиентов. Мы планируем отразить в своем бюджете прямую связь между повышением индекса искренней лояльности и оттоком клиентов по месяцам и кварталам. Мы включим в сбалансированную систему показателей как NPS, так и ряд других финансовых индикаторов, на которых сказывается отток клиентов, тем самым обеспечив прямую связь между этими показателями.

(В главе 2 представлен подход к созданию такой привязки.)

Итак, мы завершили описание пяти ключевых принципов, делающих систему Net Promoter уникальной. Теперь давайте перейдем к более детальному рассмотрению операционной модели Net Promoter.

## Операционная модель системы Net Promoter

Одно дело — определить все привлекательные характеристики успешной системы Net Promoter, и совсем другое — разработать такую программу. Наша цель состоит в том, чтобы предоставить в распоряжение практикующих специалистов операционную модель, которая позволила бы им приступить к реализации программы Net Promoter с большой уверенностью в успехе. В этом разделе приведено краткое описание основных элементов этой операционной модели, которые будут рассматриваться подробнее в остальной части книги.

Сама концепция системы Net Promoter довольно проста, но сделать так, чтобы она работала, не так уж легко. Одна из основных причин проявления программы заключается в упрощенном подходе руководства к ее

---

\* Британская телекоммуникационная компания. Прим. ред.

внедрению. Во многих компаниях уверены, что реализация Net Promoter не вызовет проблем, ведь система проста и понятна, но при этом забывают, что любые инициативы по бизнес-трансформации требуют значительных сил и средств.

Мы не утверждаем, что для реализации программы Net Promoter понадобится приложить больше усилий, чем при проведении любой другой корпоративной инициативы, ориентированной на получение оптимального результата. Тем не менее со стороны многомиллиардной организации было бы слишком оптимистично считать, что можно выделить на тот или иной крупный проект небольшой бюджет и немногочисленный персонал и рассчитывать, что это обеспечит превосходные результаты. Мы не пытаемся удержать вас от создания программы, но хотим убедить вас в том, что не следует делать это при отсутствии подходящей инфраструктуры. Мы уверены, что тщательно разработанная система Net Promoter обеспечит более высокую отдачу на каждый вложенный доллар, чем большинство других инвестиций, делаемых компаниями.

Операционная модель Net Promoter организована в определенном порядке. Она включает ряд самых важных компонентов системы, подробное описание которых представлено в разных главах книги вместе с конкретными примерами успешной реализации программы. Однако, как будет показано в главе 4, развитие программы Net Promoter не всегда протекает линейно. Оно содержит циклические фрагменты, требующие повторных действий, а не непрерывного движения вперед по прямой.

На рисунке 1.3 показаны шесть элементов операционной модели Net Promoter. Первый важный элемент, лежащий в основе программы, — это создание клиентоориентированной корпоративной культуры, или «ДНК» компании. Далее следует тщательно продуманный план — «дорожная карта», обеспечивающая непрерывное развитие системы. Формирование достоверных данных — краеугольный камень индекса искренней лояльности и основа для принятия стратегических бизнес-решений. Для того чтобы повысить значение NPS, необходимо определить основные причины появления промоутеров и дetrекторов, а также факторы лояльности. Действия и ответственность на всех уровнях организационной системы покажут клиентам, что их мнение имеет значение для компании, и позволят осуществить необходимые операционные и структурные изменения. Все эти элементы системы Net Promoter будут стимулировать процесс инноваций и трансформации в таких областях деятельности компаний, как выпуск продукта, вовлечение сотрудников, совершенствование бизнес-процессов, улучшение качества обслуживания клиентов и других. Включение всех шести элементов модели в систему Net Promoter обеспечит успешную реализацию этой программы.



Рис. 1.3. Операционная модель системы Net Promoter

## Элемент 1: создание клиентоориентированной «ДНК»

Программу преобразования компании нельзя начинать без создания благоприятных условий для ее реализации. Мы выделили два ключевых фактора, от которых зависит формирование клиентоориентированной «ДНК» системы Net Promoter: поддержка со стороны руководства и согласованность действий на всех уровнях организационной структуры компании.

Поддержка со стороны руководства — залог успеха системы Net Promoter. Как мы увидим в главе 3, без надлежащей поддержки высших руководителей компании успешная реализация программы невозможна. Тем не менее во многих компаниях пытаются внедрять Net Promoter, не заручившись должной поддержкой руководства. По информации сообщества сторонников системы Net Promoter, такие попытки предпринимают более трети компаний. Однако без содействия топ-менеджеров программе может не хватить средств, человеческих ресурсов и фокуса на клиентах для осуществления серьезных перемен. Судя по нашему опыту, в таких случаях система Net Promoter становится всего лишь одним из вариантов классического исследовательского проекта, а полученных результатов оказывается недостаточно, чтобы кардинально изменить ситуацию в организации.

Помимо поддержки руководства нужно также обеспечить согласованность действий в рамках системы Net Promoter на всех уровнях

организационной структуры компании. Это относится к таким аспектам деятельности, как система мотивации и компенсаций, корпоративная культура и внутренние коммуникации (эта тема подробнее рассматривается в главе 3). Мы убеждены, что ориентированность на клиента должна лежать в основе деятельности компании и оказывать влияние на все принимаемые в ней решения. Внедрение системы управления программой Net Promoter позволяет создать в организации такую среду, в которой все сотрудники знают свои роли и обязанности, а повышение лояльности клиентов неизменно находится в центре внимания всей компании.

## Элемент 2: разработка «дорожной карты»

Удивительно, как много компаний приступают к реализации программы Net Promoter, не имея в распоряжении плана развития системы. Еще чаще компании используют план, составленный без полного понимания основных элементов операционной модели системы Net Promoter.

В главе 4 рассматриваются разные подходы к созданию «дорожной карты» программы с учетом того, что ее развитие зависит от потребностей конкретных компаний. Net Promoter не должна оставаться неизменной, в противном случае она исчерпает себя и перестанет работать. Эффективная система постоянно обновляется по мере развития отношений с клиентами, которое происходит в ходе постоянных улучшений с учетом опыта реализации программы. В долгосрочной перспективе Net Promoter может приобретать как эволюционный, так и революционный характер в зависимости от состояния корпоративной среды.

Экономика системы Net Promoter — это важный элемент операционной модели, и его необходимо включить в процесс планирования. Глава 2 посвящена анализу экономических аспектов и стратегии сегментации клиентов по Net Promoter. При этом необходимо как минимум понимать ценность промоутеров и дэтракторов как важнейшего фактора принятия решений, от которых зависит развитие вашего бизнеса в ближайшие месяцы и годы.

При планировании следует учесть те точки контакта с клиентами, которые имеют большое значение для формирования положительного опыта взаимодействия клиентов с компанией. Мы не утверждаем, что все они в равной степени важны или что их влияние нужно оценивать без промедления. Тем не менее целесообразно разобраться в том, как разные точки контакта воздействуют на клиентский опыт в целом, какие из них оказывают наибольшее влияние на лояльность, а также в каком порядке с ними необходимо работать. Очень важно не допустить, чтобы сбор и анализ данных проводились на основании представлений компании, а не получались от клиента. Более подробное описание всех этих методов приведено в главах 4 и 5.

## Элемент 3: формирование достоверных данных

Многие программы терпят неудачу из-за низкого качества данных. Качественная информация служит залогом успеха системы Net Promoter, источником ее жизненной силы. Немало компаний начинают реализацию программы, скорее, со скучных, а не полноценных данных. Информацию можно считать заслуживающей доверия, если способ ее получения гарантирует, что она дает точное и подлинное представление о клиентах, их субъективных оценках и поведении. В противном случае данные только создают ложное чувство компетентности.

Даже выбор показателей может оказаться довольно сложной задачей. При наличии большого количества точек контакта индекс искренней лояльности может и не быть самым подходящим индикатором для всех ситуаций. В таком случае понадобится использование других показателей. Как согласовать их все, объединив в единую систему?

Для получения достоверных данных нужно определить целевой сегмент клиентов. Казалось бы, это очевидно, но далеко не все компании понимают, какие клиенты относятся к их целевому сегменту. Мы называем это *сбором обратной связи от значимых клиентов*. И наконец, необходимо принять решение, когда следует задавать вопрос о вероятности рекомендаций: в точке контакта, непосредственно после взаимодействия или в процессе использования услуг независимо от конкретного факта взаимодействия. (В главе 5 этот вопрос рассматривается подробнее.) Добившись получения достоверных данных, можно приступить к постановке реальных целей по усовершенствованию бизнес-процессов компании и извлечению выгод из этого процесса. Постановка целей — это отчасти наука, отчасти искусство. Глава 8 посвящена анализу тонкостей этого процесса.

## Элемент 4: определение основных причин

Анализ данных для определения основных причин поведения клиентов — один из важнейших элементов операционной модели Net Promoter. В главе 6 представлено описание нескольких полезных методов, в том числе индуктивный анализ (на основе регрессии), а также описательный (на основе анкетирования клиентов).

Во многих компаниях считают, что им хорошо известны факторы, определяющие поведение потребителей, но в некоторых случаях разбор основных причин обнаруживает совершенно другие факторы лояльности. Использование сочетания разных инструментов анализа для определения основных причин лояльности позволяет сотрудникам организации работать с реальными факторами, важными для клиентов. Чтение стенограмм бесед

с потребителями после проведения опроса позволяет понять суть происходящего и мотивирует сотрудников действовать, особенно если высказывания носят ярко выраженный позитивный или негативный характер. Правильное сочетание количественного анализа и анализа комментариев повышает вероятность принятия оптимальных клиентоориентированных решений.

## Элемент 5: побуждение к действию и ответственность

Качественные данные и правильный анализ — необходимые условия успешной реализации программы Net Promoter. Но они бесполезны, если вы не предпринимаете конкретных действий. Работа с индексом искренней лояльности не должна быть похожей на просмотр матчей по телевизору, она скорее подобна виду спорта, требующему активного участия. Основная особенность системы заключается в том, что она предоставляет в распоряжение сотрудников понятную и своевременную информацию, на основе которой они могут предпринимать те или иные действия. Эту точку зрения разделяет вице-президент компании Symantec по качеству обслуживания клиентов Эшлинг Хассел.

Дело не в самом индексе, а в тех действиях, которые предпринимаются в связи с ним. Индекс — это просто показатель. Мы пытаемся изменить поведение сотрудников, сфокусировав их внимание на лояльности клиентов... Коммуникация с персоналом, касающаяся клиентоориентированности, должна подчиняться определенному ритму. Мы говорим сотрудникам, что не только CEO несет ответственность за обеспечение лояльности клиентов, — это задача каждого, кто работает в компании.

Для достижения этой цели необходимо сделать так, чтобы данные обрели смысл в контексте деятельности, выполняемой человеком, и соответствовали его рабочим процессам и стимулам. В компании должно быть наложено распределение обязанностей, в котором четко определяется ответственность каждого сотрудника за выполнение тех или иных действий и изменение индекса искренней лояльности. Как показывает опыт, такая система должна функционировать в масштабах всей компании, а не находиться под контролем централизованной функции. Процесс должен представлять собой замкнутый цикл, в котором осмысливаются полученные данные, анализируются причины и выполняются нужные действия, что в итоге приводит к улучшению клиентского опыта. Эти вопросы подробно рассматриваются в главе 7.

## Элемент 6: инновации и трансформация

Цель программы Net Promoter — трансформация деятельности компании как в рамках корпоративной культуры, так и на рынке. Организации, добившиеся больших успехов в применении системы Net Promoter, разрабатывают новые и совершенствуют существующие продукты с помощью итерационного процесса работы с обратной связью клиентов и внесения необходимых изменений. Они используют самые современные техники, такие как сегментация клиентов в соответствии с программой Net Promoter, обратная связь с сообществами потребителей и анализ основных причин в целях стратегического планирования, определения общих принципов выхода на рынок, построения продуктовой стратегии и совместного с потребителем создания новых продуктов, услуг и бизнес-процессов.

Преимущество эффективной системы Net Promoter заключается в том, что она обеспечивает принятие правильных стратегических решений и стимулирует процесс инноваций, что в итоге приводит к укреплению позиций компании на рынке. Именно на этом этапе выгоды от успешной реализации программы Net Promoter превращаются в конкурентное преимущество компании. В главе 9 представлены примеры из практики организаций, которые применили передовые методы Net Promoter в процессе ведения бизнеса и добились лидерства в NPS.

## Все элементы вместе: внедрение операционной модели

Операционная модель — это результат серьезной работы по изучению факторов, от которых зависит успех или провал внедрения программы Net Promoter. Одни компании находятся на начальном этапе ее применения, тогда как в других она полностью сформирована и работает с использованием самых современных методов. Организации, превосходящие конкурентов, демонстрируют наивысшие показатели по большинству элементов этой операционной модели. Однако мы не утверждаем, что успешная реализация программы возможна только при наличии всех этих факторов. В действительности лишь немногим компаниям удается добиться превосходных результатов по всем элементам операционной модели. Для того чтобы избежать возможных ошибок, нужно изучить опыт других организаций, проанализировать, что сработало в их ситуации, а что нет. Мы надеемся, что вы сможете провести параллели со своей отраслью, продуктом, корпоративной культурой, операционной деятельностью и организационной структурой и использовать новые методы в рамках своей программы Net Promoter.