

Фред Райхельд и Роб Марки

Искренняя ЛОЯЛЬНОСТЬ

Ключ к завоеванию
клиентов на всю жизнь



Fred Reichheld with Rob Markey
The Ultimate Question 2.0

Хороший перевод!

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Предисловие.....	11
Введение.....	15
Часть I. Основы системы Net Promoter	
1. Плохие прибыли, хорошие прибыли и главный вопрос	35
2. Мера успеха.....	61
3. Как NPS стимулирует прибыльный рост.....	79
4. История Enterprise: измеряем то, что важно.....	105
5. Правила измерения	125
Часть II. Получаем результаты	
6. Добиваемся результатов с помощью NPS	157
7. Экономика и вдохновение: двойные императивы.....	189
8. Замыкание контура с клиентами	217
9. Подготовка к долгому путешествию	247
10. Предстоящий путь.....	281
Приложение. Советы путешественнику	309
Примечания	331
От авторов	333

Предисловие

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

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

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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

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

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

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

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

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

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

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

Введение

От оценки к системе

Мне всегда казалось, что успех в бизнесе и в жизни должен зависеть от влияния на людей, с которыми вас сводит судьба, — от того, улучшаете вы их жизнь или ухудшаете. Финансовый учет, несмотря на всю его значимость, полностью игнорирует эту основополагающую идею. Поэтому несколько лет назад я создал способ оценки того, насколько хорошо организация относится к людям, на жизнь которых она оказывает влияние — то есть насколько хорошо она создает отношения, достойные лояльности. Я назвал этот показатель индексом чистой поддержки (Net Promoter[®], или NPS)¹. Тысячи инновационных компаний, включая Apple, Allianz, American Express, Zappos, Intuit, Philips, GE, eBay, Rackspace, Facebook, LEGO, Southwest Airlines и JetBlue Airways, стали использовать NPS. Большинство из них вначале применяли его, чтобы отслеживать лояльность, вовлеченность и энтузиазм своих клиентов. Им нравилось, что NPS прост для понимания. Он также нравился им потому, что помогал всем сконцентрироваться на одной цели — относиться к клиентам так, чтобы они стали лояльными промоутерами, и приводил к действиям, необходимым для достижения этой цели. Им нравилась также и универсальность этого инструмента, возможность его адаптации к потребностям конкретной компании. Со временем компании доработали и расширили этот показатель. Они стали использовать его для создания вовлеченности и лояльности сотрудников. Они открыли новые методы распространения влияния этого показателя не только на измерение лояльности, но и на проведение изменений в организации. Компании

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

делились друг с другом идеями и дорабатывали механизмы применения NPS с учетом особенностей своей работы, опираясь на опыт друг друга. В условиях необыкновенного креативного интеллектуального взрыва NPS быстро трансформировался в нечто большее, чем просто показатель. Несмотря на то что эта отрасль знаний пока молода, она превратилась в систему управления, способ ведения бизнеса. И само сокращение NPS стало обозначать *систему* (от англ. system), а не просто индекс (от англ. score).

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

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

Жерар Кляйстерли, CEO компании Philips

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

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

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

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

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

Уолт Беттингер, CEO компании Charles Schwab

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

Дэн Хенсон, экс-директор по маркетингу компании General Electric

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

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

* Шей Т. Доставляя счастье. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010.

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

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

Такие слова как *репутация*, *дух Net Promoter* и *улучшение жизни* могут натолкнуть вас на мысль, что NPS — что-то

неопределенное. Напротив, NPS — это точка соединения миссии и математики. Миссия без точного измерения успеха или поражения — это лишь сотрясение воздуха. Только систематически измеряя свое воздействие на людей и взаимоотношения с ними, организация может оценить, действительно ли она добивается реализации своей миссии и улучшает жизнь. Вот причина существования системы NPS. Она дает практический инструмент измерения, с помощью которого можно точно оценить прогресс компании.

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

Как все начиналось

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

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

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

ответами традиционных анкет по оценке уровня удовлетворенности клиентов.

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

1. **Промоутеры.** Люди, которые ставят оценку 9 или 10 баллов, указывая, что их жизнь стала лучше в результате взаимодействия с компанией. Они ведут себя как лояльные клиенты, обычно совершающие повторные покупки и оставляющие в компании наибольшую долю своих расходов. Они рекомендуют компанию друзьям и коллегам, что следует из их ответа на заданный вопрос. Тратят время, чтобы принять участие в опросе, и дают компании конструктивную обратную связь и предложения. Мы назвали эту группу *промоутерами*, поскольку именно так работают их энергия и энтузиазм. Любой компании следует поддерживать энтузиазм промоутеров, учиться экономически эффективному способу завоевания еще большего количества клиентов с таким отношением к компании и обеспечивать признание и вознаграждение команд и отдельных сотрудников, активно участвующих в любых начинаниях компании.
2. **Пассивные.** Люди, поставившие компании 7 или 8 баллов, получили именно то, за что заплатили, и не более. Это пассивно удовлетворенные клиенты, их нельзя назвать лояльными. С рыночной точки зрения, они демонстрируют совсем другое отношение и поведение. Они редко рекомендуют компанию, а даже если и делают это, то обычно с оговоркой и без энтузиазма. Если их взгляд упадет на предложение скидки или заманчивую рекламу конкурента, они с большой долей

вероятности переметнутся к нему. Мы называем эту группу клиентов *пассивными*, так как они дают мало энергии компании и на них нельзя рассчитывать в качестве долгосрочных активов. Цель компании в отношении этой группы клиентов заключается в улучшении, по мере возможности, продуктов, услуг или процессов до уровня, который может их удовлетворить и превратить некоторых из них в промоутеров.

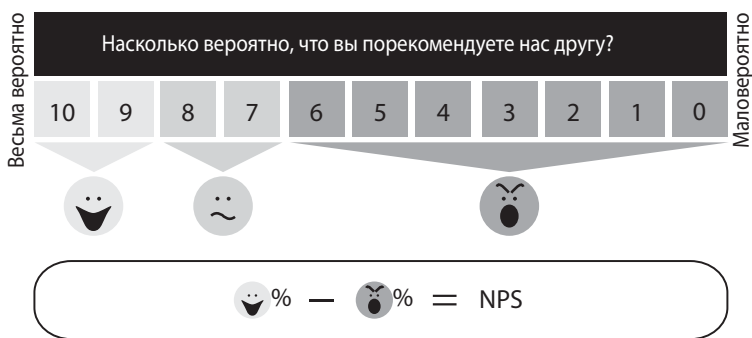
3. **Детракторы.** И наконец, некоторые люди ставят оценку 6 баллов и ниже, и это указывает на то, что взаимодействовать с компанией им не понравилось. Они не принадлежат к команде довольных клиентов. Они не удовлетворены, недовольны и даже удручены тем, как с ними обошлись. На все лады ругают компанию перед друзьями и коллегами. Если они не могут быстро отказаться от взаимодействия (например, при наличии долгосрочных контрактов или при отсутствии на рынке конкурентов с аналогичным предложением), то всячески досаждают компании, строя жалобу за жалобой и увеличивая расходы. Их деструктивное поведение разрушает мотивацию сотрудников и чувство гордости за компанию. Компании, столкнувшиеся с детракторами, должны выяснить причину их разочарования, принести извинения и найти пути решения проблемы. Если нет рационального способа устранить неудовлетворенность детракторов, компания должна научиться отсеивать людей такого типа на первом этапе, еще до того как они станут ее клиентами.

Если основной целью компании считается улучшение жизни клиентов, то эти три категории измеряют, насколько хорошо ей это удастся. Промоутеры приносят успех. Клиенты не поставят оценку 9 или 10 баллов, если не получают от компании нечто особенное — то есть пока она действительно не

изменит их жизнь в лучшую сторону. Пассивные клиенты — это просто удовлетворенные клиенты. Таких клиентов нельзя считать достижением, если только компания изначально не была нацелена на посредственный результат. Детракторы, вне всяких сомнений, серьезная проблема. Что-то пошло не так, и отношения, изначально направленные на достижение хорошего результата, привели к плохому.

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

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



Эволюция NPS

При первой публикации этой книги нам очень хотелось вставить в заголовок слова «индекс чистой поддержки». Однако

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

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

промоутеров как более тернист, так и более эффективен, чем они ожидали.

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

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

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

заклучался в том, что сила NPS простирается далеко за пределы темы, очерченной главным вопросом. Показатель дает отправную точку, но именно система помогает лидерам создать корпоративную культуру, вдохновляющую сотрудников становиться более клиенториентированными.

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

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

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

Участники форума NPS Loyalty

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

Что вы найдете в этой книге

Первая часть книги описывает основную идею и начинается с описания удручающе широкого распространения недружественного отношения к клиентам и зарабатываемых с его помощью плохих прибылей. Здесь представлено происхождение NPS и подробно описаны результаты проведенных нами исследований; также объясняется и количественно подтверждается логическая взаимосвязь между

NPS и ростом компании. Эта связь становится все более значимой и непосредственной по мере распространения сетевых инструментов коммуникации. В режиме реального времени клиенты получают доступ к информации о методах и результатах работы компании и таким образом еще плотнее усаживаются в кресло ее руководителя. В части I также рассматриваются способы измерения отношений клиентов. В ней рассказывается впечатляющая история компании Enterprise Rent-A-Car — создателя системы, которую я взял за основу модели NPS, — и в общих чертах намечены правила своевременного, точного и достоверного измерения такого эфемерного показателя, как чувства клиентов.

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

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

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

1. *Компании систематически должны выделять среди своих клиентов промоутеров и детракторов.* Категории и соответствующая обратная связь должны быть понятны интуитивно не только аналитикам, но и сотрудникам, непосредственно работающим с клиентами, и эту информацию нужно систематически обрабатывать и доводить до сведения всей организации, чтобы сотрудники могли отслеживать свои результаты и понимать, как управлять ими. А иначе в чем смысл показателя?
2. *Компании должны создать процесс обучения «замыканию контура» и его улучшения и встроить его в свою ежедневную работу.* NPS не даст результатов, пока компании не начнут действовать на основе того, что они узнали, то есть пока не «замкнут контур» между знаниями и действиями. Процессы в рамках такого «замкнутого контура» должны быть не просто дополнением к основной работе, а неотъемлемой частью ежедневного управления компанией.
3. *СЕО и другие топ-менеджеры должны считать увеличение количества промоутеров и уменьшение числа детракторов критически важной миссией.* Нельзя просто поручить контроль над NPS отделу маркетинговых исследований. Завоевание лояльности клиентов и сотрудников либо находится в центре философии и стратегических приоритетов компании, либо нет; во втором случае усовершенствование процесса получения обратной связи от клиентов не сыграет большой роли.

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

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

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

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

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

Уходя из компании, каждый бизнес-лидер оставляет «наследство». И именно по нему о нем будут судить. Если вы хотите оставить наследие, которое ценится выше прибылей, — умение заботиться о клиентах и сотрудниках, компанию, которую вы создали или помогли создать, улучшение жизни людей, с которыми работали, — то NPS будет бесценным инструментом для этого.

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

Как правильно применять NPS

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

Вы можете обнаружить, что даже начало обсуждения идеи о внедрении NPS может упереться в стену сопротивления со стороны критиков, которым практики дали прозвище Net Pro-Moaners — чистые нытики (термин будет рассмотрен в главе 10). И неудивительно, ведь у нас уже существует хорошо развитая индустрия, нацеленная на измерение удовлетворенности клиентов и сотрудников с помощью объемных и большей частью неэффективных исследований, и новый показатель, подобный NPS, угрожает экономической модели, от которой зависит большинство исследовательских компаний. Закрытые «модели черного ящика», используемые этими фирмами, построены таким образом, чтобы их алгоритмы

оставались тщательно охраняемыми секретами. Если бы эти алгоритмы не были засекречены, никто не стал бы платить компаниям за использование их моделей и не обращался бы к ним за советом о том, как повысить показатели.

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

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

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

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

Фред Райхельд



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

