

## 8. Замыкание контура с клиентами

Вашему вниманию представлена история, которая произошла с Фредом, поэтому она написана от первого лица. Итак, вот его отчет.

Однажды в апреле я получил от поставщика услуг кабельного телевидения письмо с предложением возобновить контракт на обслуживание в моем летнем доме. Позвонив по номеру, указанному в письме, пару минут я провел в ожидании, пока, наконец, не услышал в трубке голос оператора. К сожалению, девушка не имела ни малейшего представления о дальнейшей процедуре подключения. Она минут десять пыталась это выяснить и в итоге взволнованным и извиняющимся тоном посоветовала позвонить по другому номеру. Оператор была очень любезной и действительно хотела помочь, но ее явно не обучали выполнять конкретно эту задачу. Поскольку еще раньше я согласился поделиться — после общения с оператором — своим мнением об обслуживании (да-да, я один из тех доверчивых простаков, которые жмут кнопку «1», когда компьютер дружелюбным голосом спрашивает, не соглашусь ли я ответить на несколько вопросов), то с нетерпением ждал возможности сказать им все, что о них думаю. Компания поставила своего специалиста в неудобное положение, а я потерял кучу времени.

Компьютеризированный опрос начался со слов: «Пожалуйста, оценивайте только работу ответившего вам специалиста». Эту просьбу я, признаться, проигнорировал,

поскольку оператор работала прекрасно — в рамках того, чему была обучена. Далее один за другим последовали монотонные вопросы, и каждый раз я ставил «0», давая компании понять, что у нее явно что-то не в порядке. Прошло два года, а я так и не дождался реакции, несмотря на заверения любезного компьютерного голоса в том, что «мой звонок для них очень важен», которые я слышал во время ожидания, пока на мой звонок кто-нибудь ответит. Впрочем, дела говорят лучше любых слов, так что я получил вполне четкое сообщение, что компании наплевать и на меня, и на мой отзыв о ее работе.

Полной противоположностью этому горькому опыту стал опрос, проведенный моим мобильным оператором Verizon Wireless. Однажды на экране моего сотового телефона появился один-единственный вопрос: *насколько вероятно, что вы порекомендуете нас другу?* Конечно, я не мог упустить возможности узнать, как эта компания воспользуется полученной обратной связью, и тут же поставил оценку, которую она, по моему мнению, заслуживала — тройку (по десятибалльной шкале).

Уже через несколько дней я обнаружил на своем домашнем автоответчике сообщение от менеджера магазина Verizon, в котором покупал свой сотовый. Как меня и просили, я перезвонил, и после нескольких переключений по внутренним номерам меня, наконец, соединили с нужным сотрудником. Выяснилось, что моя собеседница, региональный менеджер, отвечала за деятельность нескольких местных магазинов. Она сказала, что ознакомилась с моим ответом на опрос, и поинтересовалась, могу ли я потратить несколько минут на обсуждение того, как компания могла бы улучшить мои впечатления об обслуживании.

Я старался отвечать максимально конструктивно, однако накопившаяся за несколько лет обида переливалась через край. Я начал излагать длиннющий список претензий:

запутанные тарифные планы; постоянные попытки заставить меня тратить лишние минуты, что влекло за собой грабительскую плату за превышение лимита; счета, в которых невозможно разобраться, а в довершение всего дополнительная плата за текстовые сообщения, хотя изначально предполагалось, что мой тарифный план включает неограниченное число SMS. В общем, картина вам ясна. Как и менеджеру, с которой я разговаривал.

Сначала она извинилась. Потом призналась, что многое из перечисленного мной очень не нравится и ей. Затем объяснила, что отрасль беспроводной связи внедрила эти методы по целому ряду причин. Однако ее компания намерена исправить ситуацию. Некоторые изменения требуют времени, но одно она может сделать для меня прямо сейчас. Дело в том, что, проанализировав мои последние счета, менеджер убедилась, что Verizon сможет предложить мне более подходящий тарифный план. В конце беседы мне пообещали, что вскоре со мной свяжется один из менеджеров и сделает мне конкретное предложение. И в самом деле, спустя некоторое время мне позвонили, а потом я получил по почте новые контракты, намного больше соответствовавшие моим потребностям.

Надо сказать, что, перед тем как распрощаться с региональным менеджером, я спросил ее, что она думает о такой системе обратной связи, состоящей из одного вопроса и последующего замыкания контура с помощью телефонного звонка, цель которого — проанализировать полученную оценку и определить реакцию. Ни минуты не раздумывая, женщина ответила: «Мне этот процесс очень нравится». А потом добавила, что ее компания на протяжении многих лет старалась повысить уровень удовлетворенности клиентов, но, несмотря на благие намерения, эти программы постоянно терпели крах. «Они были всего лишь дополнением, а не важнейшим компонентом нашей повседневной

деятельности», — объяснила она. Далее моя собеседница продолжила свою мысль: «Понимаете, в наше время все люди очень заняты. Мы приклеены к экранам компьютеров, которые управляют нашей жизнью. Нам не хватает часов в сутках, поэтому мы решаем только срочные вопросы, а удовлетворение клиента перемещается в самый конец очереди. Преимущество нашего нового подхода заключается в том, что он прост и практичен». Она рассказала мне, как компания внедрила процесс в ежедневный ритм жизни команд. Оказалось, все показатели автоматически выводятся на экраны компьютеров менеджеров магазинов, которые после этого связываются с клиентами, чтобы обсудить ситуацию и попытаться решить их проблемы. За высокие оценки магазины получают поощрение. В итоге, сведения, полученные от обратной связи, ложатся в основу специализированных тренингов персонала. Менеджеры знают, что ответы клиентов, анализ реакции на них и поздравления в честь промоутеров должны входить в повестку каждой еженедельной встречи сотрудников.

---

*Включение в повседневный рабочий ритм.* Чтобы достичь по-настоящему заметных результатов с помощью системы Net Promoter, компания должна многое делать правильно. Однако если бы нужно было выбрать один единственный, самый важный, ключ к успеху, им стало бы встраивание обратной связи с клиентами в повседневную деятельность, последующее замыкание контура путем общения с клиентами и соответствующие действия. «Соответствующие действия», как правило, предполагают немедленное исправление ошибок в обслуживании и решение проблем конкретного клиента. Сюда же можно отнести совершенствование продуктов и процессов с целью улучшения клиентских впечатлений и профилактику повторения проблемы. В конечном итоге это

может означать переориентацию основополагающей стратегии и изменение приоритетов компании во имя создания большего числа промоутеров и уменьшения количества деструкторов. При этом жизненно важно, чтобы в процесс получения обратной связи, обучения и принятия реальных мер были вовлечены все: от сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, до высшего руководства компании. Только так организация может последовательно принимать правильные решения, — решения, учитывающие непосредственные и актуальные отзывы клиентов.

В этой главе мы расскажем, как компании учатся замыкать контур с клиентами на самых разных уровнях организации.

## Замыкание контура на уровне сотрудников «первой линии»

Ежедневно менеджеры каждого из более чем трехсот отделений и пяти центров телефонного обслуживания Charles Schwab включают компьютеры, подключаются к корпоративной сети компании и получают свежий отчет об обратной связи с клиентами своего подразделения.

Вот, например, менеджер филиала Черил Паскаль просматривает такой отчет, анализируя, насколько хорошо шестеро подчиненных ей финансовых консультантов справились накануне со своей работой. Она разбирается в полученных от клиентов обобщенных оценках, читает комментарии конкретных клиентов, поставивших высокие или низкие баллы, и определяет, какие конкретно действия коллег заслужили похвалу, а какие вызвали жалобу. Переходя со страницы на страницу, Паскаль замечает, что сразу несколько клиентов выразили недовольство сложностью использования информационных киосков, установленных в филиалах, и решает обсудить это с командой на очередном еженедельном собрании. У ряда клиентов возникли трудности с заполнением

одного из бланков Schwab; она поднимет этот вопрос на региональном собрании менеджеров филиалов в конце месяца. И еще стоит поговорить с недавно принятым сотрудником по работе с клиентами: ему явно надо подучиться правильно строить хорошие отношения с клиентами. Это можно сделать во время следующего персонального тренинга.

Внезапно внимание Паскаль привлекает появившееся на экране *уведомление для менеджера* — специальное сообщение, рассылаемое, когда клиент ставит Schwab низкую оценку за задержку транзакции с его счетом. Клиент указал, что не возражает против обсуждения этого вопроса по телефону, поэтому Паскаль записывает в ежедневник, что с ним необходимо связаться в течение дня.

Ведущие компании, практикующие NPS, такие как Schwab или Apple, стараются поговорить с каждым detrактором, обычно, в течение ближайших суток после получения негативной оценки. Столь быстрая реакция не только позволяет продемонстрировать, что фирме действительно не безразличны ее клиенты, но и обеспечивает обсуждение проблемы, когда детали еще свежи в памяти клиента (и сотрудника). Эти компании усвоили ряд важнейших уроков относительно того, как заставить данный процесс работать. Например, прежде чем звонить клиенту, менеджер Schwab связывается с соответствующим сотрудником, чтобы у него была вся информация, необходимая для решения возникшей проблемы. А в Apple вместе с оценкой клиента и его комментарием система автоматически направляет менеджеру подробные сведения о сделке и данные о клиенте, что позволяет обеспечить максимальную эффективность процесса. В Allianz, заметив, что большинству сотрудников полезно пройти тренинг по общению с недовольными клиентами, разработали специальные программы по развитию навыков активного слушания и обучению методам анализа глубинной причины проблемы. Здесь также регулярно проводятся

форумы, на которых сотрудники могут обменяться передовым опытом и обсудить с коллегами вопросы, на которые не смогли найти ответ самостоятельно.

Некоторые компании, внедряющие NPS, разработали отдельный процесс оценки обратной связи клиентов, не включив его в стандартные информационные потоки, определяющие ключевые решения, и не соотнеся с ежедневными приоритетами сотрудников, непосредственно работающих с клиентами. Почти всегда это большая ошибка. Например, в Verizon Wireless программа превратилась из просто интегресной в действительно полезную и необходимую только после того, как обратная связь по NPS была интегрирована в ежедневные задачи менеджера низового звена. Когда люди поняли, что коренные причины проблем, корректирующие действия и неотработанные сигналы о необходимости связаться с детрактором, будут регулярно обсуждаться на встречах, они стали уделять NPS не меньше внимания, чем традиционным показателям эффективности, например, затратам на один звонок и квотам продаж.

Один из лучших способов добиться эмоциональной отдачи сотрудников от обратной связи с клиентами заключается в том, чтобы дать служащим возможность слышать голос самого клиента, а не интерпретацию менеджера или статистическую сводку. В Progressive Insurance руководители, замыкающие контур с детракторами, записывают разговор (с согласия клиентов), а затем пересылают запись сотруднику, обслуживавшему покупателя. Когда сотрудник слышит голос клиента, он чувствует тон и эмоции, и это само по себе мотивирует человека изменить поведение, что позволяет обходиться практически без дополнительных тренингов или программ наставничества. Даже компании, практикующие опросы по электронной почте и с помощью анкет, нашли способы «оживить» клиентов. Например, руководитель сервисного подразделения Carolina Biological делает выборку

комментариев, а сотрудники центра телефонного обслуживания зачитывают их вслух всему отделу во время ежеквартальных собраний, посвященных анализу обратной связи с клиентами. Отзывы читаются выборочно, но их эмоциональное воздействие велико. Одна из сотрудниц даже расплакалась, поняв, что негативный комментарий, который она читала, принадлежал клиенту, которого обслуживала она сама.

### Поиск паттернов

Основная цель при внедрении процесса замыкания контура — помочь каждому сотруднику решать конкретные проблемы конкретных клиентов. Таким образом, данный процесс облегчает задачу распределения ежедневных приоритетов по степени важности и определяет действия персонала на рабочем месте. С его помощью компании могут выявлять паттерны и закономерности и, следовательно, определять, какой политике и каким процессам следует уделить внимание на более высоком уровне. Например, в одном из европейских подразделений страховой группы Allianz обратная связь по NPS показала, что главной причиной недовольства клиентов были необъяснимые задержки страховых выплат. Оценщики ущерба связались с самыми неудовлетворенными клиентами и выяснили, что тем приходилось по много раз звонить в компанию, чтобы выяснить, на каком этапе находится процедура выплаты, и каждый раз подробно описывать состояние своего здоровья и медицинские проблемы. Чтобы исправить эту неприятную ситуацию, была создана специальная рабочая группа. Теперь во время первого звонка в компанию за держателем страхового полиса закрепляют персонального менеджера, который в дальнейшем отвечает за все контакты с клиентом вплоть до окончательного решения его вопроса. Чтобы всегда держать клиента в курсе дела, при любой задержке в ходе

возмещения ущерба ему звонят или отправляют текстовое сообщение с информацией о статусе его страхового заявления. И надо сказать, вскоре после внедрения нового протокола подразделение страховых выплат стало свидетелем резкого роста NPS и существенного увеличения коэффициентов продления полисов.

## Замыкание контура на уровне менеджеров среднего звена

Менеджерам среднего звена, работающим на производстве, в отделах разработки новых продуктов, маркетинга и финансов, для привлечения и удержания ценных клиентов приходится на практике преобразовывать корпоративную стратегию в конкретные действия, процессы и продукты. Если у них не будет доступа к постоянному потоку обратной связи от клиентов, жесткие требования в отношении бюджетов и прочие ограничения легко заставят их сосредоточиться исключительно на экономических задачах своих подразделений, а клиентские впечатления отодвинуть в сторону. Если же они будут напрямую получать обратную связь от клиентов, то избегут убогих компромиссов. Например, вместо того чтобы прилагать равные усилия для улучшения во всех точках контакта с клиентами, менеджер может сфокусироваться на самых важных из них, а именно на тех, которые оказывают наибольшее влияние на уровень лояльности.

Для American Express одной из таких важнейших — и проблемных — точек контакта с клиентами была замена потерянных или украденных пластиковых карт. Анализируя эту услугу и операционные процессы, создававшие львиную долю детракторов, специалисты компании заметили, что большинство первоначальных заявок на восстановление карт с первого раза не выполнялись; обычно клиенту требовалось позвонить в отдел обслуживания как минимум еще

раз. Но еще большую тревогу вызывало то, что самые ценные клиенты обращались по поводу замены карт чаще среднего показателя по компании, и их NPS после этой операции был почти на 25 пунктов ниже среднего индекса остальных клиентов фирмы. Отреагировав на эту неприятную ситуацию, менеджеры переключили команды по усовершенствованию бизнес-процессов с менее насущных задач на замену и восстановление карт. Эти команды разработали новые протоколы процедуры и улучшили некоторые внутренние процессы, что повысило количество решенных вопросов при первом обращении в компанию более чем на 20% и привело к резкому повышению индекса NPS в этой категории клиентов.

Процесс, внедренный American Express, — отличный пример для любой компании. Регулярно анализируя, какое влияние оказывает на индекс NPS каждое взаимодействие с клиентом, можно выявить самые важные «узкие места» — те, которые встречаются чаще всего и сильнее всего сказываются на NPS. И тогда можно целевым способом выделить ресурсы, необходимые для решения этих проблем.

### **Интеграция NPS в ключевые процессы**

В каждой компании есть несколько ключевых процессов, или движущих сил ее бизнеса, и, чтобы добиться поистине выдающихся результатов на рынке, необходимо целиком и полностью интегрировать в них NPS. Возьмем Logitech, производителя периферийного оборудования для компьютеров. Компания ежегодно публикует оценки по новым и модифицированным продуктам (кстати, в среднем новый продукт появляется здесь каждые четыре дня), и ритм ее бизнеса определяется именно 18–24-месячным циклом разработки продуктов. Компания принимает решения о распределении ресурсов и расставляет стратегические приоритеты с учетом этого цикла. Поддерживать его призваны также управленческие процессы и информационные потоки Logitech.

Как в большинстве ориентированных на продукт компаний, в культуре Logitech всегда подчеркивалась важность инженерных инноваций. Но, поскольку большинство продуктов компании продается через партнеров или розничные сети, разработчики зачастую чувствуют себя частично изолированными от клиентов. Конечно, в Logitech налажена обратная связь через интернет-форумы, здесь практиковали и возврат продуктов, и письма с жалобами и претензиями, существовала и внутренняя служба телефонной поддержки. Но в основном обратная связь была эпизодической, и отзывы клиентов, доходя до разработчиков, обычно успевали устареть, и нередко их просто игнорировали. Например, когда специалисты по работе с клиентами сообщали о проблемах с конкретной клавиатурой, иногда инженеры старались отложить решение в долгий ящик. Если же это не удавалось, они могли просто не замечать полученной информации, предпочитая считать, что оператор телефонной связи (у которого нет технического образования) не понял суть проблемы или неправильно истолковал жалобу клиента.

Гуэррино де Лука, CEO Logitech в период с 1998 по 2008 год, а в настоящее время председатель совета директоров компании, решил добиться, по мере ее роста, сохранения максимально возможного фокуса на клиентах. Отчасти это означало возврат в прошлое, поскольку еще основатели Logitech были убеждены, что стремление иметь довольных клиентов, восхищенных уровнем обслуживания, должно быть важнейшей составляющей ДНК компании. Де Лука поясняет:

Мы наслаждались двузначными показателями роста в течение 40 кварталов подряд. Но вместе с ростом пришла сложность. Мы вводили все новые категории продуктов, многие из которых в потенциале предполагали значительно более сложный опыт общения с потребителями, чем тот, к которому мы привыкли, — и посыпались жалобы. Скоро обнаружилось, что для создания у клиентов превосходного впечатления о взаимодействии с компанией одной корпоративной культуры уже недостаточно. Наши независимые бизнес-подразделения выработали собственные

стандарты в этой области и все чаще с незаслуженным пиететом относились к таким задачам, как снижение затрат и соблюдение графика, выполняя их зачастую за счет пользователя. В итоге мы решили, что необходимо обеспечить большую универсальность подходов к впечатлениям клиентов и в целом повысить планку их ожиданий.

В 2007 году де Лука реорганизовал команду топ-менеджеров, введя должность старшего вице-президента по клиентским впечатлениям. Вскоре после этого было решено внедрить систему Net Promoter.

Ответственность за ее внедрение де Лука возложил на одного из топ-менеджеров. Он понимал, что единственный способ действительно изменить культуру заключается в том, чтобы надежно встроить NPS в главные точки принятия решений на всех этапах цикла разработки продуктов. В Logitech за каждый продукт отвечает команда менеджеров и инженеров. Члены команды ведут журнал, где записывают план разработки продукта и отмечают прогресс в его выполнении; журнал регулярно предоставляется для контроля руководству компании. Так вот, чтобы во время таких проверок значению индекса чистой поддержки уделялось должное внимание, руководитель процессом внедрения NPS решил изменить дизайн обложки журнала. Сегодня на ней непременно указывают три показателя: ориентировочная дата выпуска продукта, его розничная цена и целевой индекс NPS по этому продукту. Если внедряется замещающий продукт, на титульном листе указывается также NPS предыдущей модели.

Жюньен Лабрусс, исполнительный вице-президент по разработке новых продуктов, отмечает, что теперь каждый разработчик знает целевой NPS своего продукта, как и его фактический показатель после выхода на рынок. «Разработчикам очень нравится оперативно получать отзывы и комментарии клиентов, — говорит он. — Так формируется эмоциональная связь между их работой и конечными результатами с точки зрения пользователей».

Вскоре по всей компании начали распространяться истории успеха, достигнутого благодаря такой обратной связи. Например, однажды Logitech выяснила, что ее широко разрекламированная клавиатура MX 5000 (в ней впервые использовалась технология Bluetooth) не достигла своего целевого NPS. Анализ отзывов detrкторов выявил три серьезные проблемы: соединение через Bluetooth было недостаточно надежным, данные на экране LCD плохо читались, устройство было трудно перезаряжать. Сконцентрировав внимание разработчиков на этих трех моментах, при выводе на рынок следующей модели компания увеличила индекс чистой поддержки на 27 пунктов.

Logitech регулярно использует результаты NPS для ранжирования своих продуктовых линий и однажды с удивлением обнаружила, что веб-камеры занимают совсем не те позиции, как ожидалось. Определить причину недовольства вновь помог анализ отзывов detrкторов. Оказалось, сразу после подключения веб-камеры клиентов все полностью устраивало, но при настройке возникали проблемы. Копнув глубже, разработчики выяснили, что дело не в самой камере, а в программном обеспечении, разработанном специально для нее. Перепробовав все возможные варианты, Logitech решила приобрести фирму по разработке программного обеспечения для создания пакетных приложений к новым моделям веб-камер, чтобы настройка осуществлялась автоматически. Индекс чистой поддержки по веб-камерам после этого вырос почти на 10 пунктов. Руководители Logitech убеждены, что в репутации бренда компании отражается NPS каждого продукта, выпускаемого под этой маркой, и их особенно радует, что ее инженеры считают большой честью то, что разработанный ими продукт оказывается на верхних позициях в рейтинге NPS.

Больше всего на изменение корпоративной культуры Logitech повлияло включение NPS в механизмы окончательного

одобрения, через который проходит каждый продукт перед запуском в производство. Этот процесс, называемый в компании Gate-X, предполагает тестирование прототипа двадцатью пятью клиентами, которые потом делятся своим мнением о нем. Руководство установило минимальный индекс чистой поддержки по оценке этих клиентов, и если продукт не проходит минимальный барьер, его отправляют на доработку — и так до тех пор, пока не достигается обязательный минимум. Компании, подобные Logitech, пребывают под постоянным давлением: для обеспечения хорошей доходности и удовлетворения потребности розничных торговых сетей им необходимо быстро выводить на рынок новые продукты. Но когда из-за низкого NPS на этапе Gate-X вывод двух продуктов отменили, а еще двух задержали, один из руководителей признался, что «в результате люди поняли, насколько серьезно мы относимся к NPS. Конечно, компания лишилась выручки от этих продуктов за целых два квартала, а это больше 4 млн долл. Однако с точки зрения репутации, имиджа бренда и, в конечном счете, долгосрочных прибылей наше решение было правильным».

Как и в случае с обратной связью для «первой линии», все преуспевающие компании стремятся сделать так, чтобы менеджеры среднего звена и технические специалисты тоже имели прямой доступ к оценкам и комментариям клиентов. Упомянутый выше руководитель Logitech рассказывает: «Мы испытали огромный соблазн, раздумывая, не создать ли отдельную рабочую группу, которая анализировала бы обратную связь с клиентами и кратко интерпретировала ее для разработчиков, время которых поистине драгоценно. Однако отказались от этой идеи, выбрав другой путь. Мы сделали так, чтобы оценки и отзывы клиентов поступали непосредственно в команды по разработке продукта и оперативно влияли на принимаемые ими решения. Эти команды знают и понимают свой продукт лучше, чем любая

централизованная группа. Они знают, какие изменения в дизайне, скорее всего, потребуются в последующих моделях, и только они способны наладить эмоциональную связь с конечными пользователями. Комментарий, только что полученный от клиента-промоутера или детрактора, оказывает на разработчика куда более сильное влияние, чем статистические данные из ежеквартального отчета, рассылаемого головным офисом».

## Замыкание контура на уровне топ-менеджеров

По большому счету, ответственность за то, чтобы организация создавала больше промоутеров и меньше детракторов, несет высшее руководство компании. Именно оно контролирует самые мощные инструменты, обеспечивающие достижение этой цели. Оно определяет целевых клиентов и решает, какие стратегии использовать, как распределять ресурсы, как структурировать организацию, как измерять эффективность сотрудников и вознаграждать их за результат. Но всегда ли менеджеры высшего звена замыкают контур с клиентами, чтобы как можно точнее выяснить их потребности? Далеко не всегда. К сожалению, во многих компаниях эта задача перекладывается на плечи сотрудников отделов продаж и маркетинга, исследователей или менеджеров, управляющих филиалами на местах. А топ-менеджеры лишь тщательно изучают результаты опросов, считая при этом, что они поддерживают тесную связь с клиентами. Однако это не так.

Компании с высоким индексом NPS подходят к делу совершенно иначе. Почти все они создали инструменты, с помощью которых высшее руководство напрямую поддерживает связь с клиентами и с сотрудниками, непосредственно и ежедневно работающими с клиентами.

Приведем в пример Билла Мак-Набба, CEO Vanguard Group — крупнейшего инвестиционного фонда Америки, управляющего активами почти в 1,4 трлн долл. Разумеется, Билл без труда мог бы заполнить свой рабочий график исключительно административными делами, общением с непосредственными подчиненными и выполнением всевозможных контрольных функций. Однако он этого не делает. Когда наплыв звонков в фонд особенно велик, Мак-Набб и другие руководители высшего звена находят время для работы, которую в компании называют «службой в швейцарской армии». В Швейцарии каждый мужчина обязан отслужить в армии, вот и каждый руководитель высшего звена Vanguard должен помогать службе телефонной поддержки в период пиковой загрузки. Работая плечом к плечу с рядовыми сотрудниками Vanguard, Мак-Набб и его коллеги осознали, что это позволяет им наладить бесценную связь с клиентами, на эмоциональном уровне понять их проблемы и приоритеты. Кроме того, этот опыт помогает им лично почувствовать трудности, вызываемые чрезмерной сложностью систем, политики и процедур, с которыми операторам центра телефонной поддержки приходится сталкиваться ежедневно. Так что во времена кризиса (например, при обвале рынка) все топ-менеджеры бросают свои дела и отправляются в телефонный центр фонда.

Скотт Кук, соучредитель и бывший CEO компании Intuit, чья природная склонность к количественной оценке развилась и укрепилась в бытность менеджером по продукту в Procter & Gamble, не слишком доверяет рыночным исследованиям. По его словам, единственный реальный способ понять клиента — это пообщаться лично. Именно Кук ввел знаменитую традицию для руководителей Intuit — участвовать в программе поддержки клиентов под названием «Побудь со мной дома», в рамках которой два-три сотрудника Intuit с разрешения клиента наблюдают за процессом

установки и использования программного обеспечения компании. Потом они задают вопросы и определяют проблемы. Далее вся собранная таким образом информация доводится до сведения других руководителей и сравнивается с их опытом участия в этой любопытной программе.

Когда Intuit внедрила систему NPS и составила список промоутеров и детракторов, самые эффективные менеджеры высшего звена не стали проводить исследования рынка для проверки результатов. Вместо этого они со всеми остальными членами своей команды выписали по десять фамилий детракторов, связались с ними по телефону или по электронной почте, чтобы расспросить, чему те могут научить Intuit. Затем эти руководители собрались вместе и обсудили полученную информацию, после чего сразу стали внедрять изменения. Если же требовались дополнительные сведения, проводились более глубокие исследования.

Так поступают и другие компании, внедрившие NPS. Например, заседания совета директоров Американских центров противораковой терапии (СТСА) проходят не в головном офисе, а в одной из клиник. Начинается мероприятие с рассказа пациента о своих впечатлениях от лечения в данном центре. После этого присутствующие задают ему вопросы, анализируют данные по индексу чистой поддержки и тенденцию его изменения, и только потом переходят к остальным вопросам.

В Rackspace компьютерная система компании каждую неделю методом случайной выборки направляет NPS нескольких клиентов СЕО Лэнхему Напье, который затем лично звонит этим клиентам. Напье перенял описанную выше практику СТСА, как только узнал о ней. Теперь в повестку дня заседания совета директоров Rackspace обязательно включается встреча с клиентом: иногда это промоутер, иногда детрактор. А еще компания изменила повестку дня этих заседаний: сначала анализируется NPS компании, затем NPS

сотрудников и только потом статистические и финансовые показатели. Напье также ввел традицию приглашать одного из клиентов выступить перед сотрудниками на открытых общих собраниях — регулярных внутренних мероприятиях, на которых объявляются финансовые результаты деятельности компании. О чем бы ни говорили на таком собрании, сам факт, что специально на него в Сан-Антонио прилетает один из руководителей компании-клиента, наглядно демонстрирует искреннюю заинтересованность Rackspace во мнениях своих клиентов. Сотрудники компании нередко говорят, что им легче слышать и воспринимать обратную связь от клиента, чем от начальника.

### **Процессы выработки стратегии высшего уровня**

Конечно же, работа руководства организации состоит не в том, чтобы просто выслушивать клиентов, а в том, чтобы использовать эту информацию для выработки решений по основным стратегическим вопросам и распределению ресурсов. В каждой компании внедрены несколько ключевых процессов, необходимых для принятия решений высшего уровня: составление годового бюджета, определение циклов стратегического планирования, утверждение капитальных инвестиций, анализ деловой активности, дни инвестора, заседания совета директоров и другие мероприятия. Так вот, компании-лидеры, в том числе Intuit, интегрировали NPS во все эти основные процессы.

Например, каждое бизнес-направление Intuit включает в свой стратегический план целевой показатель NPS и ключевые мероприятия по его повышению. На ежегодных днях инвестора топ-менеджеры обсуждают NPS, а руководители бизнес-направлений предоставляют подробную информацию по запланированным и фактическим результатам. Стратегическая цель Intuit, которая тоже доведена до сведения инвесторов, заключается в том, чтобы добиться

преимущества по NPS в 10 пунктов по сравнению с ближайшим конкурентом. (См. рис. 8.1, включенный в отчет ко Дню инвестора в 2010 г.). Причиной постановки именно такой цели стало то, что руководители Intuit стремятся к росту и свято верят, что численное превосходство промоутеров над детракторами служит основным стимулом прибыльного роста. Если компания обдумывает разные варианты приобретения других фирм, одним из основных факторов, учитываемых при принятии решения данного типа, будет наличие у компании, которую планируется купить, высокого для ее отрасли индекса чистой поддержки. Например, одной из самых привлекательных характеристик фирмы PayCycle, специализирующейся на расчете заработной платы, которую Intuit приобрела в 2009 году, оказался именно NPS более 70%.

**Рис. 8.1. Сравнительный анализ Intuit и ее конкурентов**



Источник: презентация на ежегодном Дне инвестора компании Intuit в 2010 г.

Руководство Rackspace, принимая решения о приобретении компаний, тоже учитывает NPS потенциального

объекта выкупа. Как говорит председатель совета директоров Грэхем Уэстон, одним из жизненно важных стратегических решений Rackspace стало приобретение SliceHost. Программное обеспечение этой компании существенно ускорило выход Rackspace на стремительно растущий рынок облачных вычислений. «Мы выбирали между двумя альтернативами, — рассказывает Уэстон. — С точки зрения технологии оба претендента выглядели весьма многообещающе, однако после анализа их NPS у SliceHost появилось очевидное преимущество. Потрясающий уровень лояльности клиентов этой компании стал для нас поистине неоценимым активом».

Philips количественно оценила стратегическую ценность лидерства по NPS, наметив максимально четкую цель — получать 50% доходов от подразделений, лидирующих по NPS в своей отрасли. Ради достижения этой цели руководство Philips приняло ряд смелых стратегических мер. Например, светотехническое направление компании изначально считалось одним из сильнейших по показателю NPS, и в последние годы Philips сделала несколько приобретений, чтобы еще больше укрепить свои позиции на этом рынке. Ряд крупных фирм, выкупленных ею, резко упрочил положение компании в области светодиодных технологий, что весьма позитивно сказалось на всем светотехническом подразделении в целом, а другие приобретения усилили лидерские позиции компании на рынке профессионального освещения. Все эти выкупы были подкреплены дополнительными инвестициями, направленными на повышение качества обслуживания по сравнению с конкурентами, и теперь 94% объема продаж светотехнического подразделения приходится на отделы, лидирующие по NPS. Согласно действующему сегодня пятилетнему стратегическому плану ожидается, что это подразделение обеспечит до 50% роста Philips.

Наряду со щедрыми вливаниями в победителей по NPS, Philips держит на голодном пайке те подразделения и бизнес-направления, для которых эта планка представляется недостижимой, а то и просто избавляется от них. Например, из бизнеса по производству телевизоров компания ушла по целому ряду причин, в том числе и из-за низкого потенциала в деле достижения лидерства по NPS; она отделила производство в Китае и Индии, а в США телевизоры Philips теперь производятся по лицензии. С целью улучшения впечатлений клиентов и обеспечения высокого уровня лояльности было реорганизовано и медицинское направление. Для этого Philips перешла от структуры, основанной на продукте, на структуру, базирующуюся на клиентах и локальных рынках. Эти мероприятия потребовали огромных усилий, но провести их было жизненно необходимо для компании, решившей достичь высоких показателей по NPS и впечатлениям клиентов в этом секторе.

### **Анализ отзывов клиентов**

Как и сотрудники «первой линии», руководители высшего звена могут наладить эмоциональную связь с клиентами, лично читая или слушая их комментарии. Конечно, когда счет таких отзывов идет на миллионы, полагаться на просмотр небольшой выборки нецелесообразно, поэтому первопроходцы NPS разрабатывают эффективные инструменты, позволяющие систематизировать и анализировать огромные массивы комментариев. American Express, Apple Retail и Intuit, например, используют для сортировки отзывов компьютерные программы, доступные сегодня на рынке. Программное обеспечение отслеживает определенные ключевые слова в отзывах клиентов, а затем генерирует отчеты по основным вопросам и проблемам. Изучив полученные таким образом паттерны, руководители определяют, какие позиции требуют немедленного вмешательства,

а какие помогут правильно расставить стратегические приоритеты. Например, именно так Apple обнаружила, что чаще всего ее промоутеры обращали внимание не на популярные продукты компании и не на притягивающее взгляд оформление магазинов. Самый большой энтузиазм у них вызывало дружелюбное, предупредительное и грамотное обслуживание торгового персонала. Сделав это открытие, руководство начало еще активнее инвестировать средства в наем, тренинги и развитие сотрудников розничных магазинов.

Страховая компания Progressive решила создать собственный внутренний инструмент для анализа отзывов клиентов; в его основе лежит приблизительно тот же подход. Отслеживая с помощью компьютерных программ частоту употребления ключевых слов и словосочетаний, Progressive выявляет чаще всего встречающиеся компоненты комментариев. Именно это подтолкнуло компанию к введению оплаты через Интернет. Клиентам предложили совершать платежи с помощью электронного перевода денежных средств; Progressive рассчитывала таким образом улучшить впечатления клиентов от общения с компанией (и повысить уровень их удержания) и снизить затраты. Компания весьма активно взялась за продвижение нововведения и вскоре обнаружила, что индекс чистой поддержки выбравших его клиентов значительно превышает средний показатель по фирме в целом. Конечно, это говорило в пользу выбранной стратегии. Однако чуть позже, анализируя отзывы, руководители Progressive обнаружили одно весьма странное обстоятельство. Выяснилось, что словосочетание *интернет-платежи* очень часто упоминается как в комментариях промоутеров, так и в комментариях detrакторов. Дальнейшее расследование показало, что если процесс оплаты через Интернет происходил без проблем с первой попытки, NPS резко повышался. Если

же возникал какой-либо сбой, индекс падал на 20 пунктов, а такие сбои возникали в 18% случаев. Это было вызвано банковскими правилами, согласно которым платеж за первый месяц обрабатывался по устному запросу клиента, а для обработки последующих платежей требовалась его «влажная» (собственноручная) подпись. Если банк не получал подписи, платеж через Интернет не проходил, и Progressive отправляла клиенту счет обычной почтой. Это вело к путанице и, как следствие, к просрочке платежей и отказам от обслуживания.

После переговоров с банками-партнерами Progressive внедрила необходимые изменения. Теперь клиент может без труда получить электронную подпись, позвонив с помощью автоматизированной системы (нажмите «1», если вы согласны сделать следующий месячный платеж), и необходимость в собственноручной подписи пропала. Вскоре после этого менеджеры с огромной радостью узнали, что частота словосочетания *интернет-платеж* в отзывах дедтракторов резко уменьшилась, покинув список двадцати основных наиболее часто упоминаемых проблем. Уровень удержания владельцев полисов существенно вырос, возобновилась работа по продвижению опции оплаты через Интернет. Теперь средний NPS среди использующих ее клиентов на 8 пунктов выше, чем у тех, кто этой услугой не пользуется.

## Создание сообществ клиентов

Еще одним важным инструментом интеграции NPS и голосов клиентов в процессы принятия жизненно важных решений на всех уровнях организации считаются *сообщества клиентов* — группы, обеспечивающие регулярную обратную связь о товарах и услугах компании. Например, Adobe Systems в 1999 году создала интернет-сообщество

графических дизайнеров и разработчиков программного обеспечения. У этого сообщества, известного сегодня как Marketplace & Exchange, миллионы постоянных пользователей, которые стали для компании неиссякаемым источником бесценных идей о всевозможных усовершенствованиях и разработке новых продуктов. А в Harley-Davidson все руководители высшего звена ежегодно ездят на встречи поклонников этого бренда. Там они общаются с клиентами и дилерами, спонсирующими эти мероприятия, и благодаря этому постоянно держат руку на пульсе их потребностей и запросов. SAS Institute, лидер по показателю лояльности клиентов в области производства статистического аналитического программного обеспечения, регулярно привлекает операторов центров телефонного обслуживания к составлению бюллетеня SASware. Суть его в следующем: каждая команда избирает своего представителя в клиентский совет, затем тот проводит всеобщий опрос и выявляет самые важные вопросы, возникающие в процессе ежедневных телефонных бесед с клиентами. Далее эти вопросы обсуждает совет, после чего инженеры проводят тщательный анализ проблем и разделяют меры по их решению на отдельные этапы, требующие доступных инвестиций. После этого компания составляет перечень потенциальных улучшений — тот самый бюллетень SASware — и размещает его на сайте. Тысячи пользователей, обладатели более десяти тысяч лицензий на программное обеспечение, голосуют за приоритетность решений. А заключительный этап этого цикла представительной демократии заключается в организации региональных встреч с клиентами, на которых рассказывается о полученных результатах и обсуждаются планы по внедрению идей, набравших наибольшее число голосов.

Многие компании, использующие Net Promoter, идут в деле создания сообществ клиентов еще дальше, стараясь

самыми разными способами привлечь клиентов к сотрудничеству. Например, группы пользователей LEGO (LEGO users groups — LUGs) организуют выставки, на которых участники могут представить свои работы, от городских пейзажей до сказочных королевств и действующих моделей роботов. Эти мероприятия служат как местом для встречи фанатов, так и публичной выставкой их лучших работ. В 2010 году съезд поклонников LEGO посетили свыше двух миллионов человек, в основном семьи с детьми. Львиную долю расходов несут сами LUGs, но в большинстве случаев компания делает свой вклад в виде бесплатных наборов LEGO и большого количества LEGO-кирпичей. Эти собрания часто посещают представители компании; тут они общаются с людьми и выслушивают их мнение. Поклонники LEGO также активно участвуют в мероприятиях, организуемых самой компанией. Проводимые на них голосования участников четко показывают компании, какие продукты наиболее интересны людям; в основе некоторых последних новинок LEGO лежат проекты, победившие на выставках. Поскольку компания продает свою продукцию, в основном, через розничную сеть, она очень выигрывает от такого непосредственного общения с клиентами и партнерами.

Кроме того, у компании LEGO есть сайт [www.designbyME.lego.com](http://www.designbyME.lego.com). На нем клиенты могут комплектовать наборы LEGO по индивидуальному заказу, получая при покупке четкое руководство по сборке и уникальную упаковку. На сайте предложена подробная инструкция по загрузке и использованию пакета программ LEGO Digital Designer, а также предоставляется доступ к обширной галерее (с режимами просмотра для всех посетителей сайта и только для зарегистрированных пользователей), куда люди выкладывают собственные конструкции. Сайт периодически организует конкурсы по дизайну и сборке

моделей. За лучший дизайн присуждается награда, а победившие проекты выкладываются в галерее сайта.

Огромный опыт членов сообщества LUGs помогает компании совершенствовать существующие продукты. Например, когда компания приостановила выпуск новой модели экскаватора 8043 (потому что многие покупатели сообщали о проблемах с ковшом), клиенты-эксперты поддержали решение руководства на форумах сообщества. (Яркий пример того, что компании, использующие NPS, часто называют «щитом промоутеров».) Потребители-эксперты тут же включились в обсуждение: они предлагали одни альтернативные решения и критиковали другие. Их энтузиазм и заинтересованность очень помогли компании быстро устранить проблему и позволили спланировать производственный график так, чтобы новая модель появилась на прилавках к сезону предпраздничных продаж.

Еще одним лидером в области сотрудничества с сообществами клиентов является группа потребительских налогов компании Intuit, разработавшая программу «Индикатор лояльности», о которой мы рассказывали в главе 2. Участвовать в ней выразили желание более ста тысяч клиентов; для этого надо было зайти на сайт TurboTax, зарегистрироваться, указав основные данные о себе, и ответить на главный вопрос: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете TurboTax друзьям или коллегам?» Затем, в зависимости от того, оказался клиент промоутером, пассивным или детрактором, его просили ответить на следующий вопрос открытого типа. Детракторов просили назвать причину (или причины) негативной оценки. У промоутеров интересовались, что конкретно они скажут своим знакомым, чтобы убедить их обратиться в TurboTax. А потом все три группы могли указать свои приоритеты в любой области улучшения обслуживания клиентов, будь то сам продукт,

процесс его покупки, установка и использование или обращение в службу технической поддержки. Короче говоря, какие изменения и усовершенствования компании порадовали бы их больше всего?

Дополнительное преимущество у компании возникло из возможности проанализировать комментарии клиентов, особенно поставивших максимальный балл, и понять, какой язык и подбор слов больше всего с ними резонирует. Например, из диалога с промоутерами Intuit узнала, что именно для них наиболее ценно и о чем они непременно расскажут тем, кто пока не стал клиентом компании. В ответах прозвучали основные достоинства продуктов, четко сформулированные на языке их самых больших поклонников. Intuit тут же использовала полученные сведения при составлении маркетинговых призывов и рекламных лозунгов. И наконец, еще одно преимущество, полученное при выполнении просьбы компании четко указать, что именно промоутеры скажут друзьям, заключается в том, что, после того как ответ сформулирован, человек, скорее всего, действительно произнесет эти слова — просто потому что они будут вертеться у него и на языке, и в мыслях.

Этот нестандартный подход к сбору информации от клиентов, судя по всему, понравился и самим клиентам. Количество ответивших на вопросы составило более 85%, что значительно выше показателя по стандартному маркетинговому опросу. Кроме того, несмотря на анонимность опросов, пользователи при желании могут предоставить свои контактные данные, и эту опцию выбирают более 75% респондентов. Таким образом, Intuit может связаться с ними и получить дополнительную информацию или попросить высказаться по поводу предполагаемых изменений. Например, когда клиенты выразили недовольство процедурой предоставления скидок,

компания связалась с ними для выяснения подробностей. Что именно их не устраивает: слишком сложная процедура подтверждения покупки? большой срок обработки заявки? сумма скидки? Аналогично этому и диалог с детракторами на основе обратной связи помогает выделить их недовольство технической поддержкой и дать толчок внедрению альтернативных решений.

Барри Сайк, вице-президент по продакт-менеджменту группы потребительских налогов, отмечает: «Мы регулярно используем “Индикатор лояльности” при проведении мозговых штурмов, а также чтобы понять, приемлемы ли выработанные в компании решения для наших клиентов». Группа потребительских налогов признает, что наиболее ценная обратная связь нередко поступает от самых недовольных бывших клиентов компании. Поэтому сотрудники проводят мониторинг форумов и блогов и приглашают самых острых на язык детракторов присоединиться к программе «Индикатор лояльности». Компания решила, что лучше привлечь этих людей к решению проблем, чем позволить им и дальше метать громы и молнии, выражая свой гнев совершенно неконструктивным путем. Как оказалось, одним из наиболее мощных факторов, позволяющих вызвать восторг клиентов, является готовность компании выслушивать и реагировать на их жалобы и предложения. Такое поведение дает людям понять, что компания ценит своих клиентов и заботится о них — а это и есть основа любых хороших взаимоотношений. Когда стало ясно, что Intuit действительно стремится узнать о проблемах клиентов и старается разрешить их, многие самые убежденные детракторы TurboTax превратились в промоутеров.

Иными словами, сообщества клиентов способны помочь компании существенно улучшить бизнес. А еще они нередко весьма полезны самим клиентам. Брэд Смит,

в прошлом глава группы потребительских налогов, а теперь CEO Intuit, обеспечивает сообщества клиентов всевозможной поддержкой. Ему очень нравится рассказывать историю о том, как один из членов сообщества пользователей TurboTax предложил включить в программное обеспечение опцию чата, чтобы клиенты могли общаться друг с другом, а не искать помощи на внешних форумах, посвященных налогам. Поначалу Смит отнесся к этой идее скептически, однако опция «живого сообщества» оказалась весьма успешной. В ходе мониторинга бесед клиентов Intuit услышала огромное множество ценных предложений. Советы посетителей по использованию программного обеспечения были не хуже рекомендаций внутренней технической службы поддержки клиентов, а ответы на вопросы о налогах даже превосходили по качеству советы, полученные от Налогового управления США.

---

Большинство компаний хотят, чтобы их культура стала более сосредоточенной на клиентах. Система Net Promoter предлагает огромный набор инструментов и методов для достижения этой цели, однако нет более мощного инструмента, чем замыкание контура с клиентами. Именно он обеспечивает компанию возможностью поблагодарить людей за обратную связь, выявить основные причины проблем, узнать, что можно сделать для улучшения обслуживания, и принять необходимые меры. Это способ ведения бизнеса основан на справедливом отношении к клиентам. Когда, поставив компании низкую оценку, детрактор сигнализирует, что с ним плохо обошлись, имеется и более важная, нежели соображения деловой практичности, причина замкнуть контур: речь идет о требованиях морали. Неспособность отреагировать на полученную от детракторов обратную связь означает неспособность относиться к ним с должным

уважением. Если менеджер пренебрегает звонком детрактора, идея поступка очевидна: удовлетворение потребностей клиентов и исправление ошибок не входят в основные приоритеты компании. Это понимают и сотрудники. В мире, где вечно не хватает времени для завершения всех начатых дел, замыкание контура с клиентами необходимо прочно интегрировать в ежедневные рабочие процессы; оно должно стать неотъемлемой частью процесса принятия решений. Только в этом случае можно в полной мере воспользоваться потенциальными преимуществами NPS.

Лидеры использования системы NPS, такие как Apple, Schwab, Rackspace и Intuit, постоянно работают над тем, чтобы связываться с каждым детрактором в течение суток. Большинство из этих компаний выполняют эту задачу на 90%. А как обстоят дела в вашей организации?



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

