

Руководите с любовью

Это и есть непревзойденная цель

Когда Стив Гримшоу занял пост CEO Caliber Collision в 2009 г., эта сеть из 68 автомастерских работала всего в двух штатах. К началу 2020 г. она расширилась на всю страну и насчитывала более 1200 точек, а доходы подскочили с 284 млн долл. до почти 5 млрд долл. Так она стала бесспорным лидером отрасли в США.

Затем, в марте 2020 г., «черный лебедь» пандемии COVID-19 прилетел в гости, и автомобили перестали покидать гаражи и подъездные дорожки — там, конечно, им не грозили аварии. Доходы отрасли рухнули на 55%, и конкуренты стали закрывать автосервисы, чтобы остаться платежеспособными. Caliber решила смело противостоять трудностям. Она сохранила все автомастерские и нашла способ пережить кризис, несмотря на значительное снижение дохода.

Стив объяснил мне свое решение. «В Caliber, — сказал он, — мы не ставим прибыль на первое место; для нас важнее люди». Вместо того чтобы закрывать мастерские в ответ на спад отрасли, компания взяла часть доступного ей кредита в размере 300 млн долл. Затем Caliber использовала избыточные производственные мощности в своих мастерских, чтобы обновить сервис и порадовать еще больше клиентов. В итоге ее индекс чистой поддержки достиг беспрецедентного уровня, значительно обогнав отраслевую норму. Страховщики заметили это и стали чаще рекомендовать компанию своим клиентам.

Чем объяснить такие удивительные результаты и фантастическую стойкость? Стив сказал мне: «Фред, люди вкалывают ради зарплаты, а еще больше — ради хорошего руководителя, но больше всего — ради значимой цели». Я попросил его пояснить значимую цель

Caliber. Он сказал, что его команда долго и тщательно обдумывала ее и сформулировала миссию компании так.

Наши клиенты обращаются к нам, когда в их жизнь пришла беда. Они попали в аварию, и это само по себе тяжелое испытание. А теперь придется искать честную и профессиональную ремонтную мастерскую. Они переживают из-за страховки и суммы, которую придется выложить из собственного кармана. Рабочий график пошел коту под хвост, надо найти альтернативное средство передвижения, пока машина в ремонте, а это дополнительная проблема. Их жизнь превратилась в хаос. И мы решили, что наша цель — помочь клиентам навести порядок в их жизни, *вернуть прежний ритм.*

Поэтому Стив и его команда лидеров стали думать, как увеличить объем работы мастерских, чтобы восстановить жизненный ритм клиентов и в то же время вдохновить сотрудников Caliber. Компания объявила, что в период пандемии COVID-19 она будет покрывать расходы (до 500 долл.) для всех служб экстренного реагирования и медицинских работников. А это означало значительную экономию для полицейских, пожарных, водителей скорой помощи, врачей и медсестер, нуждавшихся в ремонте автомобиля. Какой замечательный способ сказать спасибо и вдохновить команду, а также задействовать избыточные мощности!

Очевидно, что, когда компания сохраняет всех сотрудников и выплачивает им зарплату во время экономического спада, помогая радовать клиентов, она получает счастливых клиентов и сотрудников. А что делать с инвесторами? Частная инвестиционная компания, которая наняла Стива в качестве CEO Caliber, заплатила 165 млн долл. за компанию. Прошло чуть больше 10 лет, и сейчас, по подсчетам Стива, рыночная стоимость Caliber достигает 10 млрд долл. Инвестиции окупались в 52 раза, а это означает 50%-й годовой доход за десять лет. Неплохо!

Стив построил культуру, основанную на правильных действиях, а значит, помимо прочего, на хорошем отношении к людям.

«Настроение наших сотрудников, — говорит он, — неизменно отражается на их отношении к клиентам». Поэтому все лидеры проходят тренинги, чтобы каждый член команды знал, что значит правильно относиться к клиентам (и коллегам). Название одной из программ лидерского развития компании мне особенно понравилось: «*Целеустремленное руководство*».

Caliber также разработала параметры оценки и системы для закрепления культурных ценностей, которым обучают на лидерских тренингах. Чтобы работающие с клиентами сотрудники в полной мере насладились своим успехом, руководство проводит короткие еженедельные летучки, на которых каждый филиал делится достижениями. На этих мероприятиях, как сказал мне Стив, «команда анализирует данные, отражающие, насколько хорошо тот или иной филиал выполнял нашу задачу, и самый важный параметр оценки, безусловно, индекс чистой поддержки». В ходе процесса отмечаются заслуги отдельных сотрудников, которых «застукали за правым делом».

История Caliber показывает классический паттерн, который вы еще не раз встретите в этой книге: есть только одна цель, которая приносит долгосрочное процветание бизнесу и выгоду всем заинтересованным лицам. Эта цель — *обогащать жизнь клиентов*. Но напомню: только 10% бизнес-лидеров считают, что основная цель их компаний — обогащать жизнь клиентов¹⁵. И этот тревожный факт предстанет в еще более негативном свете, если взглянуть на ситуацию с обратной стороны: 90% современных управленцев пренебрегают непревзойденной выгодой клиентоцентричной цели.

Однако формула успеха довольно проста. Лидеры, которые ставят перед собой правильную цель и достигают ее, привлекают и вдохновляют блестящих сотрудников, помогая им найти смысл и цель в том, чтобы озарять жизнь клиентов добротой и заботой. Когда сотрудники и их команды получают признание и вознаграждение за обогащение жизни клиентов, это придает ускорение внутреннему двигателю компании — маховику, движимому благой целью, — стимулируя тем самым стабильный рост и экономическое процветание. Проще говоря, это путь личного и организационного успеха. Как вы увидите в следующих

главах, эта стратегия, основанная на конкретной цели, способна пережить рецессию, пандемии и зачистивших «черных лебедей», которые обнажают все уязвимые места менее успешных подходов.

Цель в цифровом мире

Забота о клиентах как победная цель компании приносит блестящие результаты в суровой отрасли авторемонта, в которой работает Caliber, хотя это не та сфера, которая первой приходит на ум, когда ищешь пример добродетельных сотрудников, одаривающих клиентов любящей заботой (вспомните автосервисы, в которых вам довелось побывать!). Будет ли такой подход эффективен в цифровом бизнесе XXI в., населенном в основном инженерами по ПО, программистами и системными дизайнерами, большинство из которых редко общаются напрямую с клиентами? Я отвечаю утвердительно, и я понял это, когда наблюдал успешную эволюцию одних из самых уважаемых компаний в отрасли программного обеспечения.

Скотт Кук и я пришли на работу в Bain примерно в одно время, в конце 1970-х. Я остался как консультант и автор книг, а он ушел, чтобы основать гиганта Intuit, производящего финансовое ПО, и сделал эту компанию лидером лояльности с рыночной капитализацией выше 100 млрд долл. Стойкость Intuit производит сильное впечатление, если задуматься, как мало коллег по отрасли сумели успешно перейти из эпохи коробок в фабричной упаковке, которые продавались по почте или в компьютерных магазинах, в эпоху скачивания и облачных приложений. Помню, как мы беседовали со Скоттом в головном офисе Intuit в Маунтин-Вью — практически в сердце Кремниевой долины — вскоре после того, как я задумал создать индекс чистой поддержки. Он так воодушевился, что настоял, чтобы мы пошли через парковку, под ливнем, до офисного здания и он мог рассказать своему CEO о моей новой концепции.

Сомневаюсь, что система чистой поддержки стала бы такой популярной, если бы не энтузиазм Скотта и его стремление найти инновационный путь интеграции системы в основные рабочие процессы, чтобы

Intuit принесла счастье клиентам. Она первой стала использовать NPS в таких процессах, как составление годового бюджета и распределение капитала. Более того, насколько я знаю, Intuit первой стала предоставлять инвесторам NPS-отчет по каждому направлению *со сравнительным анализом ключевых конкурентов*. Скотт смело поделился своей целью: чтобы каждое направление бизнеса опередило NPS конкурентов минимум на десять пунктов. А это, надо сказать, немало.

Думаю, Скотт стал одним из первых пользователей NPS, поскольку увидел в нем возможность выполнить главную задачу его компании: решать проблемы клиентов и приносить им радость. Никогда не забуду, как Скотт рассказывал об основной цели своей организации; эту цитату я уже привел во введении: «Мы не заслуживаем никакой прибыли, пока не сделаем наших клиентов счастливыми». В те далекие времена, когда Intuit была молодой компанией, он считал, что индекс чистой поддержки поможет соблюдать это кредо. И он не утратил своей убежденности даже в современном цифровом мире, по мере того как Intuit продолжает играть ведущую роль и в своей отрасли, и в сообществе NPS.

Кредо Intuit — примечательный отказ от традиционного капиталистического принципа «проверка качества продукта — ответственность покупателя», который ставит прибыль инвесторов намного выше интересов клиентов. Конечно, прибыль, достаточная для привлечения инвесторов, необходима для стабильной работы бизнеса, но прибыль — *извлеченная выгода*, так что для клиентов и сотрудников она, по сути, эгоистична и неинтересна, что, в свою очередь, создает новые проблемы. Например, устаревший капитализм ставит сотрудников компании в щекотливое положение. Их должна больше заботить прибыль, а не хорошее отношение к клиентам и коллегам. Они должны ратовать за идею, что забота о потребителях может подождать, главное — удовлетворить (ненасытный) аппетит инвесторов. Но по большому счету они знают, что это не имеет смысла, особенно в долгосрочной перспективе.

Какова альтернатива? Новый ориентир: обогащать жизнь клиентов через продукты и опыт, настолько удивительные, чтобы наполнить

жизнь сотрудников смыслом и целью. Когда лидеры принимают решение, что их основная цель — создать для сотрудников все необходимые условия, чтобы они обогащали жизнь клиентов, они ставят знак равенства между амбициями компании и амбициями команды. Когда Скотт говорит: «Мы заслуживаем прибыль, только если порадуем клиентов», он указывает на новую путеводную звезду — новый курс. Для публичных компаний, которые исторически всегда стремились в первую очередь к прибыли, это радикальная перемена.

Это непростой и неочевидный переход, и он не произойдет без твердой решимости руководства компании. Лидеры, решившиеся на такой скачок, должны вступить в битву с ордой инструментов и практик, основанных на старой парадигме (и подкрепленных ею), ставящей прибыль превыше всего. Она до сих пор заражает компании, снова и снова, даже те, которыми руководят такие целеустремленные люди, как Скотт Кук. Почему? Причин много. Старое рецидивное мировоззрение широко распространяется благодаря школам бизнеса, устремленным в прошлое, журналистам, которые плохо владеют темой, и сотрудникам, которые имеют опыт работы только в компаниях, где процветают традиционные, ориентированные на прибыль принципы. Новые сотрудники (и члены совета директоров) приходят в такие компании, как Intuit, и неосознанно приносят с собой практики и процессы, которые душат клиентоцентричное лидерство. Повсеместное распространение финансовой отчетности — и обязательств, завязанных на финансовых показателях, — заглушает стремление *заботиться о клиентах и коллегах*.

Иными словами, правильно жить тяжело. Но, как мы увидим на примере двух следующих историй, занимающих противоположные места на спектре NPS, эти усилия окупаются сторицей.

NPS: как не надо

Начнем с печальной истории. Я собрался купить автомобиль, и первый же салон, в который я заехал, поразил меня новым, роскошным шоурумом: настоящий стеклянный дворец со снэк-баром и кожаными

диванами. Отправляясь туда, я знал, что эти автопроизводитель и дилерский центр хвалялись приверженностью индексу чистой поддержки. Они внедрили самую современную технологическую платформу для опроса клиентов от производителя ПО Medallia, которой пользуются Apple и другие лидеры NPS. Система дает актуальную оценку по отзывам клиентов, и информация поступает напрямую в смартфон каждого сотрудника, обеспечивая обучение и совершенствование в режиме реального времени. И мне казалось, что в этом автосалоне созданы все условия для удовлетворительного клиентского опыта.

Как же я ошибался! Захватывающее приключение, каким должен быть выбор нового автомобиля, в этом дилерском центре умудрились превратить в возмутительно старомодное действие, больше напоминавшее удаление зубного нерва, чем радостный, обогащающий жизнь опыт. Торговый представитель (назовем его Джо) в первую очередь раскритиковал сайт, которым я пользовался для поиска нового автомобиля по разумной цене. Затем он предложил выкупить мой старый автомобиль за цену намного ниже его истинной стоимости по расчетам сайта. Я старался сохранять спокойствие и сказал, что по обоим пунктам — продажа старого автомобиля и покупка нового — меня интересует средняя цена (будь я помоложе, я бы стоял на верхнем квартиле, но, видимо, возраст сделал меня мягче и сговорчивее). Однако даже после этого мы целый час торговались впустую. Он использовал нечестную тактику переговоров и старался манипулировать мной, вознамерившись обманом вынудить меня заплатить самую высокую цену («минутку, я переговорю с руководством»), предлагая при этом минимальную цену за мой старый автомобиль («знаете, мы внимательно рассмотрели его при дневном свете; оказывается, он действительно в неплохом состоянии»).

Невыносимый процесс, чудовищная трата времени, окончательно лишившая меня терпения, а его — чувства собственного достоинства. Несмотря на это, нам удалось заключить сделку, и тут Джо произнес слова, которые возмутили меня до глубины души. «Конечно, мистер Райхельд, — начал он, надевая самую чистосердечную маску, на какую был способен, — вам пришлют опрос о вашем

сегодняшнем посещении. А в *нашем* салоне проходной балл только десять из десяти». Видимо, я так красноречиво закатил глаза, что через несколько минут кассир, которая слышала наш разговор, подчеркнула ту же мысль. «Надеюсь, вы понимаете, насколько серьезно руководство относится к этим опросам, — сказала она. — Джо ждут большие неприятности, если он получит меньше десяти баллов».

Через несколько дней мне прислали опрос, но не от производителя, как я ожидал, а от автодилера. Оказывается, многие дилеры стараются обойти опрос производителя, предлагая предварительный «тренировочный» опрос, чтобы убедиться, что клиенты поставят им 10 баллов, когда придут «настоящие» опросы. Несмотря на мое раздражение, я и не думал портить жизнь Джо, вклеив ему низкую оценку. В конце концов, большинство проблем, с которыми я столкнулся, были результатом системы и поощрений, созданных руководством, и лично он ничего не мог поделать с этим. Поэтому я просто не стал заполнять опрос автодилера. Но, как вы понимаете, на этом история не закончилась. Вскоре я получил целый шквал сообщений — по телефону и электронной почте — с настоятельными просьбами пройти опрос и связаться с дилером *незамедлительно*, если я не могу поставить им 10 баллов по каждому пункту.

Я ценю свое время, так что проигнорировал все эти сообщения — глупую попытку обойти систему. Уверен, их совершенно не интересовали честное мнение и информация, которая помогла бы им стать лучше. Они просто хотели убедиться, что, если я все-таки заполню *настоящий* опрос от производителя, я поставлю им 10 баллов. Когда, как и следовало ожидать, мне прислали настоящий опрос, я его тоже проигнорировал. Меня утомил весь этот опыт — особенно палящая жарка с опросом, — и сил не было играть в их игры.

Постфактум мне бы очень хотелось спросить Джо, что он чувствует, когда получает 10 баллов от клиента. Это приносит ему хоть какое-то удовлетворение или он просто вздыхает с облегчением? Поскольку такой возможности у меня не было, я выбрал другой вариант: спросил управляющего дилерской группы, который тогда отвечал за этот автосалон, что бы сказал Джо, если бы набрался смелости

и говорил честно. В ответ управляющий сначала объяснил мне, что, как я и подозревал, дилеры пляшут под дудку производителей, которые не доверяют таким инструментам, как обсуждение с недовольными клиентами их претензий и исправление своих ошибок, диагностика первопричины и система тестирования и обучения, то есть тем инструментам, которые лежат в основе NPS. Он признался, что большинство менеджеров автосалонов смотрят на результаты опросов, но никогда не читают комментарии клиентов. Производителей волнует только *одно*: получить награду от компании J.D. Power, в основном за ее рекламную ценность. Поэтому они выстроили систему, наказывающую дилеров за низкую оценку, которая лишает их бренд возможности участвовать в конкурсе за награду.

Затем управляющий ответил на мой вопрос более прямолинейно. «Фред, — сказал он, — этот несчастный Джо точно не сказал бы, что он рад и счастлив. Скорее всего, он заявил бы: “Кажется, обошлось, меня не уволят”».

Так что ответ «нет». Оценка в 10 баллов не даст сотруднику автосалона позитивную энергию, зато избавит от страха. Руководство вывешивает оценки каждого торгового представителя на стене в переговорной. Во время еженедельных проверок все, кто получает низкие баллы, чувствуют, как над ними нависла грозовая туча. Каждый продавец с двумя или большим количеством низких оценок за неделю рискует потерять работу. И да, большинство клиентов *действительно* ставят 10 баллов, но эта система держится на унижительных мольбах о прощении, уговорах и запугивании, а также периодических взятках в виде бесплатных ковриков для автомобиля или замены масла. Но никого они этим не обманут.

Другими словами, опросы NPS, даже с самыми современными технологическими платформами, не способны волшебным образом преобразить этот низкосортный ад на земле, с которым многие из нас сталкиваются, когда посещают местный автосервис Auto Mile. Для этого нужно изменить мировоззрение лидеров компании и наконец понять, что именно оценивает индекс чистой поддержки и почему.

NPS: как надо

А теперь приведу второй, более вдохновляющий пример. Это история Apple Retail, которая сейчас насчитывает более 500 магазинов по всему миру и одной из первых стала использовать NPS. Я оказал ряд услуг Apple за прошедшие годы, в частности выступал на двух собраниях для руководителей магазинов, которые проводятся по всему миру. В ответ Apple пригласила меня посетить ее флагманский магазин на Бойлстон-стрит в Бостоне, где в тот день проводились видеосъемка и интервью. Очень необычное предложение: магазины Apple, как и компания в целом, работают за довольно толстой завесой тайны. Поэтому я был весьма рад такой редкой возможности заглянуть за кулисы и понаблюдать, как команды Apple применяют NPS на практике.

Я приехал за час до открытия магазина, намеченного на 10 утра. Команда начала рабочий день с летучки, «ежедневной прокачки». Оказалось, это очень энергичное мероприятие, нацеленное почти исключительно на вопросы, связанные с обогащением жизни клиентов и сотрудников, которое остается официальной миссией Apple Retail. Лидер команды не сказал ни слова о плане продаж или о том, что надо сделать магазину, чтобы получить прибыль. Он зачитал результаты опросов NPS, полученные от клиентов со вчерашнего дня. Члены команды обсудили, как решить ряд проблем, связанных с обслуживанием, и лидер резюмировал некоторые предложения, которые могли бы принести радость сегодняшним клиентам. Он напомнил команде о некоторых базовых принципах розничных продаж: смотреть в глаза, пожимать руку, если это уместно, и т. д. Наконец, несколько минут уделили официальному признанию заслуг тех членов команды, которые получили восторженные отзывы от вчерашних довольных клиентов. Поскольку собрание проходило стоя, аплодировали им тоже стоя.

Возможно, вам это покажется избитым, шаблонным и натянутым. Но, на мой взгляд, тогда, в тот день, все было настоящим и искренним. Мне показалось, что члены команды, которых похвалили, получили заряд бодрости и большое вдохновение благодаря этому

признанию. Думаю, можно смело утверждать, что миссия компании их тоже вдохновляет: *обогащать жизнь*.

После собрания члены команды разошлись по своим местам. А я спустился в комнату для сотрудников, расположенную на подвальном этаже, чтобы взять интервью у сотрудницы с самым высоким NPS в бостонском магазине, который, в свою очередь, обладал одним из самых высоких NPS среди флагманских магазинов Apple.

Как оказалось, в этой молодой женщине (назовем ее Элис) проявились лучшие черты поколения миллениалов. Например, ее гораздо больше интересовала миссия компании, чем размер ее зарплаты, и на первое место она ставила цель, а не то, как быстро ей удастся добиться повышения. Ее должность на тот момент звучала как Apple creative: учитель, который объясняет клиентам, как извлечь максимум пользы из продуктов Apple. Она рассказала мне о своем детстве, подчеркнув, какое влияние на нее оказало обучение в Квakerской школе Кембриджа. Там, по ее словам, она поняла, что золотое правило — поступать с другими так, как ты хочешь, чтобы поступали с тобой, — лучший фундамент для здорового общества и счастливой жизни. Я попросил ее привести пример того, как она применяет это правило в работе. Она задумалась на минуту, а затем ответила. «В школе у меня обнаружили синдром дефицита внимания и гиперактивности, — сказала она, — и мне было тяжело сосредоточиться на скучных уроках. Это вдохновило меня сделать обучение увлекательным и веселым для всех моих студентов».

Студентами Элис называет своих клиентов. Она сказала, что внимательно слушает их мнение и обратную связь, чтобы поставить себя на их место. С самого начала она поняла, что технологии пугают многих, поэтому она придумала, как создать для людей чувство безопасности и комфорта. Она всегда подчеркивает, что глупых вопросов не существует. А если клиенты задавали вопрос, ответа на который она не знала, она обычно говорила: «Какой замечательный вопрос. Давайте разберемся вместе». Затем она и ее клиент обращались за консультацией к другому сотруднику магазина, который обладал более обширными знаниями в данной области.

Элис сказала мне, что работа приносит ей радость, когда она видит, что позитивно влияет на жизнь своих клиентов. Она объяснила, что одно из важнейших преимуществ системы чистой поддержки Apple таково: система отслеживает, насколько хорошо ей удается выполнять свою работу *каждый день*, то есть обогащать жизнь клиентов. NPS показывал ей, насколько последовательно она соблюдает золотое правило, которое она выбрала своим жизненным стандартом много лет назад. Она не боялась, что все сотрудники видят ее рейтинги, так называемый табель с оценками; на самом деле она даже радовалась этому. Она гордилась, когда положительные отзывы показывали на видеомониторах в комнате отдыха, поскольку так ее позитивное влияние замечали все члены команды. (В то время в магазине на Бойлстон-стрит работало более 500 сотрудников, и далеко не все могли увидеть собственными глазами улыбки на лицах клиентов.) И Элис знала, что лидеры ее магазина внимательно смотрят на эти оценки — как и ее менеджер по рынку, и управляющие Apple в далеком Купертино.

Я спросил Элис, что она чувствует, когда получает 10 баллов от клиента. Она задумалась, а затем сказала то, что я никогда не забуду: «Я чувствую, что правильно живу».

Моя первая реакция вполне соответствовала реакции человека на сорок с лишним лет старше Элис: скепсис вперемешку с эмпатией и даже капелькой разочарования («Ах, Элис, ты скоро узнаешь, что мир не всегда благосклонен к такому идеализму!»). Но потом я понял, что, хоть я выражал это другими словами, я *чувствовал то же самое*. Когда клиенту задают вопрос и в ответ он ставит вам 10 баллов — иными словами, готов уверенно порекомендовать вас своим самым близким и любимым людям, чтобы они тоже получили такой замечательный опыт, — это неопровержимое доказательство того, что вы озарили его жизнь. Скажу дальше больше. Можно смело утверждать, что, заработав 10 баллов, вы воплотили в себе частичку величия — в том смысле, который имел в виду Мартин Лютер Кинг — младший, когда отметил, что *великим может стать каждый, потому что каждый может служить*.

Жить правильно: индекс чистой цели

Многих объединяет желание наполнить свою жизнь смыслом и целью — сделать мир лучше. Немного поразмыслив — и даже без такого веского стимула, как онкология, — большинство из нас придут к выводу, что оптимальный путь к этой цели — обогащать жизнь людей, с которыми мы соприкасаемся. Проблема в том, что эта цель кажется такой зыбкой — слишком эфемерной, едва ли насущной и в целом не поддающейся оценке, — если, конечно, вы не работаете в компании, где система чистой поддержки каждый день методично подсчитывает количество жизней, обогащенных сотрудниками (промоутеры), и вычитает количество жизней, которые они подпортили (детракторы).

Когда я захожу в магазин Apple, я буквально чувствую позитивную энергию и «вайб» от этой группы сотрудников. Они не просто пытаются продать мне очередной iPhone, хотя это им блестяще удается (у Apple самые высокие розничные продажи на квадратный метр)¹⁶. Они искренне стремятся порадовать каждого клиента — и тем самым прожить свою жизнь правильно.

Отчасти утверждение о том, что счастье клиента и счастье сотрудника неразрывно переплетаются и связаны с успехом организации, самоочевидно. Как же иначе? Но многие компании не способны сопоставить факты и сделать выводы — или у них это плохо выходит. На мой взгляд, типичный магазин Apple (вместе с клиентами и сотрудниками) получает гораздо больше пользы от системы чистой поддержки, чем типичный автодилер. И это не случайность, а осмысленный шаг. Apple построила свою систему так, чтобы заряжать энергией работников, контактирующих с клиентами, и научить их инновационным способам обогащать жизнь потребителей. (Элис получала ежедневную цифровую обратную связь со смартфонов клиентов, причем не только оценку, но и комментарии и предложения, которые помогали ей отслеживать свои достижения и контролировать их.) Большинство же автосалонов создают свои системы не для того, чтобы дилерам было проще обогащать жизнь клиентов, а чтобы помочь корпоративной команде контролировать непокорных дилеров.

К сожалению, система чистой поддержки в большинстве компаний похожа на автосалон, а не на Apple. Лидеры этих организаций упустили золотую возможность. Но еще есть время все исправить. В следующих главах мы проанализируем лучшие практики, которые неизменно вдохновляют команды приносить радость клиентам. Многие решения, лежащие в основе эффективной системы чистой поддержки, связаны с ответами на вроде бы простые вопросы. Например, должны ли сотрудники упоминать о том, что клиенту предстоит пройти опрос и какую оценку от него ждут? Стоит ли показывать результаты сотрудника его коллегам? Должна ли оценка, полученная сотрудником, влиять на признание его заслуг, бонусы и повышение? Кто несет ответственность за разрешение претензий недовольных клиентов? Можно ли заменить скучные опросы поведенческими данными клиентов, которые указывают на конкретный статус: промоутер, пассивный или детрактор? Нужен ли целевой результат или ориентир для улучшения результата? Кто несет ответственность за клиентские рейтинги?

Эти, казалось бы, второстепенные вопросы *колоссально* влияют на конечный результат. Но самое важное решение звучит так: какова основная цель, к которой стремятся лидеры, применяя NPS? NPS помогает сотрудникам обогащать жизнь каждого человека, с которым они соприкасаются, — иными словами, жить правильно. Это и есть цель лучших организаций. Если правильно выстроить и использовать NPS, он станет индексом чистой цели компании и будет измерять прогресс на пути к ней.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

