

## Основной вопрос или философия лояльности

Сигитова Гюльнара (Московская бизнес школа)

Не надо быть большим ученым, чтобы увидеть, что компания не может расти, если выталкивает покупателей с «заднего» входа быстрее, чем продавцы могут притащить их к парадному.  
Ф. Райхельд<sup>1</sup>

Начиная с 80-х годов прошлого века, перед многими консалтинговыми компаниями был поставлен вопрос о том, как можно управлять такими субъектами как лояльность клиентов и персонала. Необходимость диктовалась тем, что в управляемости данной категорией нематериальных активов многие руководители предприятий видели потенциал к развитию компании и росту. Результаты исследований, проводимых совместно компаниями «Bain&Company»<sup>2</sup> и «Satmetrix Systems, Inc.»<sup>3</sup>, дали фактическое подтверждение связи между лояльностью и ростом. У исследованных компаний 5%-й рост постоянных покупателей смог принести дополнительной прибыли от 25% до 100%, кроме того, у лидеров по лояльности, показатель роста доходов был в 2 раза выше, чем у их конкурентов.

Задача нового исследования «Bain&Company» состояла в том, чтобы в первую очередь, ответить на вопрос: *Какой индикатор можно применять для оценки данных категорий нематериальных активов?* Это исследование охватило 6 отраслей (финансовые услуги, телекоммуникации и связь, персональные компьютеры, электронная коммерция, автострахование, и услуги интернет провайдеров) и более 4 тысяч респондентов. После почти годового сбора и обработки информации, был получен ответ, удививший самих исследователей. Этим ключевым вопросом, независимо от отрасли, стал вопрос: *«С какой вероятностью вы рекомендуете Компанию X другу или коллеге?»*. Ответ на этот вопрос в большой степени коррелировал с дальнейшим поведением покупателей и разбивал их на весьма детерминированные категории<sup>4</sup>. Результаты исследования легли в основу определения индекса лояльности покупателей **NPS - The Net Promoter score**.

Методика расчета NPS достаточно проста. Задаем вопрос 1: **С какой вероятностью вы могли бы порекомендовать нас (продукт, услугу) своему другу или коллеге по шкале от 1-до-10?** Оценка в пределах от 9 до 10 означает, что покупатель является промоутером; от 7 до 8 – пассивным; и от 0 до 6 – критиком.

→ **Промоутеры.** Действуют в наших интересах с энергией и энтузиазмом, ведут себя как приверженные покупатели, типично делая повторные покупки и отдавая компании большую долю в их расходах. Они говорят о компании друзьям и коллегам, что и показывает их ответ. Они находят время для участия в опросах и дают конструктивные отклики и предложения.

→ **Пассивные.** Они являются пассивно удовлетворенными покупателями (просто платят), вовсе не преданны как промоутеры. Они демонстрируют заметную разницу в отношении и поведении: могут предоставить квалифицированные рекомендации, но без энтузиазма; если скидка или притягательная реклама конкурентов попадутся им на глаза, то они, вероятно, покинут вас.

→ **Критики (детракторы).** Кто ставит от 6 и ниже. Их оценка является индикатором того, что общение с компанией изменила их жизнь к худшему. Они несчастливы, не удовлетворены и разочарованы тем, как их использовали. Они дают плохие отзывы о компании своим друзьям и коллегам, посылают жалобу за жалобой и увеличивают ваши расходы.

---

<sup>1</sup> Фред Райхельд – основатель практики лояльности в компании «Bain&Company», с 1982 года – партнер.

<sup>2</sup> Bain & Company — международная консалтинговая компания, специализирующаяся на стратегическом консалтинге. Основана в 1973 году в Соединённых Штатах Америки.

<sup>3</sup> Satmetrix Systems, Inc. (Satmetrix) is a software solution company, it is engaged in providing demand software applications and consulting services. Satmetrix is headquartered in California, the US.

<sup>4</sup> Методика и результаты исследования были опубликованы Ф. Райхельдом в журнале «Harvard Business Review» в 2003 году в статье “The One Number You Need to Grow”.

Если основная цель компании – обогатить жизнь ее покупателей, то эти три категории являются мерой того, как вы преуспеваете в этом. Индекс Net Promoter это просто разница между % промоутеров и критиков (см. на рисунке ниже).



Чем выше NPS, тем большим уровнем лояльности обладает компания и тем выше потенциал компании к росту.

Но само получение NPS бессмысленно, если вы не задаете следующий вопрос респондентам: **Какова основная причина такой оценки?**

Выявление причин и необходимость ответных действий от работников и компании в целом привели к тому, что методика расчета индекса NPS «выросла» в систему **Net Promoter**<sup>5</sup>, которая позволяет управлять лояльностью. Таким образом, система содержит 3 основные компоненты:

1. **Категоризация покупателей на промоутеров, пассивных и критиков** путем простого опроса. В идеале, респондентам задаются только 2 вопроса: Как вы могли бы откомендовать нас (продукт, услугу) своему другу или коллеге по шкале от 1-до-10? и, Какова основная причина такой оценки? Ответы покупателей на первый вопрос позволят произвести классификацию и подсчитать Индекс Лояльности (NPS). Можно проанализировать эту оценку по направлениям бизнеса, географическим регионам или по каждому сегменту, и отслеживать неделю за неделей как срабатывают ваши усилия по повышению лояльности. NPS - это балансовый отчет по покупателям и этический компас.
2. **Систематизированное и регулярное развитие процессов по улучшению по принципу быстрых обратных связей.** Вопрос «почему» является более важным, чем оценка сама по себе. Это помогает понять компаниям, что они делают правильно, а что нет. К процессам поиска, анализа и улучшений привлекаются все участники цепочки создания ценностного потребительского предложения и сами покупатели.
3. **Сделать высшим приоритетом задачу – заработать лояльное отношение покупателей и работников.** Это один из главных путей, который будет приносить компании великолепные финансовые и стратегические результаты. Добиваясь прогресса и успехов, мотивируя каждого в организации, предпринимать действия, которые будут продуцировать больше промоутеров и меньше критиков.

**Система Net Promoter** – это философия управления, в основании которой лежит Золотое Правило «Относись к другим также как хочешь, чтобы они относились к тебе». Внедрение системы Net Promoter не является легким и быстрым, потому что охватывает всю организацию в целом, меняя культуру отношений не только с покупателями, но и со всеми стейкхолдерами. Net Promoter внедрили и используют такие компании, как eBay, Apple, American Express, General Electric, Google и другие<sup>6</sup>. Есть примеры и в российском бизнесе - Финансовая Группа «Лайф»<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Основные подходы и концепции системы Net Promoter изложены в книге “The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World» by Fred Reichheld, Rob Markey, Harvard Business Press Books, 304 pages. Sep 20, 2011.

<sup>6</sup> Сайт сообщества Net Promoter system - <http://www.netpromoter.com/>

<sup>7</sup> Концепция чистого индекса поддержки (Net Promoter Score). Статья Чичмели И.В. <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/segment/nps.htm>