

Фред Райхельд

Взаимная лояльность

Перевод Марии Чомахидзе-Дорониной

Легендарная стратегия
искреннего привлечения
клиентов



От автора бестселлера
«Искренняя лояльность»
и создателя системы NPS

МИОО

**Морин Бернс
Фред Райхельд
Дарси Дарнелл**

**Взаимная лояльность.
Легендарная
стратегия искреннего
привлечения клиентов**

**Серия «Главные книги
о маркетинге (МИФ)»
Серия «МИФ Бизнес»**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68969331

Фред Райхельд, Дарси Дарнелл, Морин Бернс. Взаимная лояльность.

Легендарная стратегия искреннего привлечения клиентов: Манн,

Иванов и Фербер; Москва; 2023

ISBN 9785001958987

Аннотация

**Эта книга поможет внедрить измеряемый
и прикладной инструмент NPS в практику компании
и завоевать клиентов на всю жизнь.**

Почти 20 лет назад консультант и эксперт по продажам Фред Райхельд заставил весь мир обратить внимание на экономику лояльности. Он разработал метод оценки клиентского опыта Net Promoter System (NPS) и описал его в своем бестселлере «Искренняя лояльность». С тех пор тысячи компаний по всему миру используют эту стратегию, включая таких гигантов, как Apple, Cisco, American Express, Nike, Zappos, Philips, GE, eBay.

Сегодня автор выводит свою систему на новый уровень – NPS 3.0 и по-прежнему демонстрирует, что главной целью бизнеса должна быть не краткосрочная акционерная прибыль, а обогащение жизни своих клиентов. Почему? Когда клиенты чувствуют искреннюю заботу и любовь, они возвращаются и приводят друзей. Лояльность ваших клиентов – это ваша прибыль!

Более того, такой подход становится решающим фактором в борьбе за таланты в новой цифровой реальности. Представители миллениалов и поколения Z хотят работать в компаниях, имеющих вдохновляющую цель.

Для кого эта книга

Для тех, кто хочет внедрить NPS в практику своей компании.

Для всех, кто стремится завоевать клиентов на всю жизнь.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Предисловие Джона Донахо, CEO Nike	7
Предисловие автора. Рождение NPS	12
Введение. Найдите свою цель – и следуйте ей	30
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Фред Райхельд, Дарси Дарнелл, Морин Бернс Взаимная лояльность. Легендарная стратегия искреннего привлечения клиентов

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Original work copyright © 2021 Fred Reichheld and Bain & Company, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia).

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО
«Манн, Иванов и Фербер», 2023

* * *

*Посвящается Аделаиде, Клэр и нашим будущим
внукам. Пусть почаще собираются вместе, чтобы
позвонить в Колокол Верности в честь всех
поколений, прошлых и настоящих, в знак уважения
к нашему общему наследию любви и верности*

Предисловие Джона Донахо, CEO Nike

Я знаю Фреда Райхельда почти 40 лет. Мы познакомились в бостонском офисе компании Bain, куда я устроился на свою первую работу после колледжа. Мой стол находился рядом с кабинетом Фреда, и он часто заводил дружеские беседы с нами, младшими сотрудниками. Разговоры обычно заканчивались тем, что он восхвалял преобразующую силу лояльности. Он до сих пор работает в Bain и до сих пор проповедует лояльность, но уже опираясь на гораздо более обширный опыт и знания. Действительно, за эти годы он, по сути, создал экономику лояльности и разработал систему чистой поддержки (Net Promoter System, NPS), которой теперь пользуются буквально все. Я всегда называл его крестным отцом лояльности. Поскольку актуальность его работы выросла в наш цифровой век, думаю, было бы правильнее называть его цифровым крестным отцом лояльности.

Методика и структура, разработанные Фредом, помогали мне добиваться практических результатов на протяжении всей моей карьеры, начиная с работы в Bain. Когда я занимал пост CEO Bain, мы стали первой в мире компанией, которая внедрила детище Фреда, индекс чистой поддержки, и с большим энтузиазмом поддерживали его развитие, пока он

не стал полноценной системой управления. С тех пор я возглавлял eBay, ServiceNow и Nike, и концепции и разработки Фреда неизменно приносили победу моим командам. И хотя его увлекательные истории и аргументы иногда напоминали проповедь о нравственных принципах, а не о принципах управления, они всегда помогали моим командам добиваться результата. Я бы даже сказал, что в наше время, когда многие с большим подозрением относятся к капитализму, нам, бизнес-лидерам, безусловно, стоит задуматься о своем нравственном долге. Методика Фреда позволяет перенести эти размышления в практическую плоскость. И еще один момент: некоторые главы этой книги носят возвышенные названия, например «Соблюдайте золотое правило»; но не думайте, что книга не поможет вам стимулировать темпы роста. Действительно, принципы потребительского капитализма, предложенные Фредом, предоставляют основные инструменты, параметры и процессы, необходимые каждому бизнес-лидеру (и каждому члену команды, совета директоров и инвестору), чтобы добиться успеха в нашем клиентоцентричном мире.

И это не все. Любители истории бизнеса найдут в этой книге новую для себя информацию: Фред рассказывает о том, как в начале 1990-х Vain оказалась на грани банкротства, и эта история впервые публикуется с такими подробностями. Он был одним из дюжины бесстрашных партнеров, которые дали клятву сплотиться вокруг Митта Ромни и спа-

сти компанию от финансового краха. За 44 года работы Фред стал свидетелем блестящих инноваций, введенных основателями Bain за 17 лет их пребывания в компании, а также почти катастрофических ошибок, которые потребовали многих лет новаторских усилий, чтобы исправить положение, – уже после их ухода. Зачем рассказывать об этом сейчас? Думаю, эти истории позволяют нам понять, что Bain стала таким замечательным местом для работы – лучшим в мире за последние 10 лет, согласно рейтингу Glassdoor, – отчасти потому, что сумела сформулировать и применить основные принципы NPS. Bain – действительно особенная компания, и она достойна тщательного изучения, поскольку история ее взлетов и падений поможет каждому лидеру вдохновить свою команду на величайшие результаты.

И я имею в виду *настоящее* величие. Вот что говорит сам Фред в своем манифесте в конце книги.

Хорошие компании делают жизнь людей лучше, они – сила во благо. Хорошие лидеры создают и поддерживают такие сообщества. Они вдохновляют членов команды строить жизнь, полную смысла и цели, через служение людям – причем не просто удовлетворительное, а настолько обдуманное, творческое и заботливое, что оно восхищает потребителей и обогащает их жизнь.

Эта книга, безусловно, злободневна, но никогда не теряет актуальности. Фред начинает с нового взгляда на ис-

торию нескольких блестящих компаний – таких как Apple, Enterprise Rent-A-Car и Chick-fil-A¹, о которых он пишет уже десятки лет, – поскольку они сумели сохранить свои высочайшие результаты на протяжении долгого времени. Новые данные по этим компаниям четко показывают, что бизнес, основанный на добродетели, несокрушимо стоек. Он способен пережить целые стаи «черных лебедей», которые часто досаждают бизнес-лидерам. За один только 2020 г. США столкнулись с локдауном из-за пандемии, мировой рецессией, расплатой за расовые преступления и вооруженным нападением на Капитолий. Вы также прочитаете новые истории о цифровых революционерах, взявших за основу философию и инструменты чистой поддержки для формирования успешных стратегий. Речь о таких компаниях, как Airbnb, Warby Parker, Peloton и Chewy². Когда вы дочитаете эту книгу, у вас наверняка сложится новое понимание того, что нужно, чтобы построить блестящий бизнес.

Хочу подчеркнуть, что эта книга не пересказ самых из-

¹ Chick-fil-A – американская сеть ресторанов быстрого питания, специализирующаяся на сэндвичах из курицы. Основана в 1946 г. и на данный момент насчитывает более 1850 заведений. *Прим. ред.*

² Airbnb – онлайн-площадка для размещения и поиска краткосрочной аренды частного жилья по всему миру. Warby Parker – американский интернет-магазин очков, контактных линз и солнцезащитных очков, имеет сеть из 160 физических розничных магазинов в США и Канаде. Peloton Interactive – американская компания по производству спортивного оборудования. Chewy – американский интернет-магазин кормов для домашних животных и других товаров для животных. *Прим. ред.*

вестных публикаций Фреда. Я считаю ее его лучшей работой на данный момент. Здесь представлены революционные принципы и разъясняются нравственные обязанности лидеров, по мере того как мир переходит от финансового капитализма к капитализму потребителей. Вы также найдете здесь убедительные доказательства того, что основная цель всех лучших организаций мира – обогатить жизнь потребителей. В этом и заключается смысл нашей победы. Как минимум изучите «Манифест потребительского капитализма», который я цитировал выше (полный текст вы найдете в [главе 9](#)); это квинтэссенция аргументов Фреда. Обязательно взгляните на графики в [главе 5](#), которые показывают, что только компании, способные завоевать любовь потребителей, обеспечивают инвесторов стабильно высокой прибылью. И непременно ознакомьтесь с новым эффективным параметром Фреда, который станет стимулом для следующего витка революции NPS – показателем заработанного роста (Earned Growth Rate, EGR), – и научитесь его рассчитывать.

Надеюсь, вы получите огромное удовольствие от этой книги и извлечете из нее практическую ценность, как и я. Очень своевременная работа.

Предисловие автора.

Рождение NPS

Всего за несколько недель до моего 65-го дня рождения я очнулся от анестезии и услышал от своего врача пять чудовищных слов: *«У вас крупная злокачественная опухоль»*.

Меня как будто окатили ледяной водой. Позже в тот день я, следуя указаниям медсестры, лежал, не дыша и не двигаясь, на жестком холодном столе, который плавно и бесшумно доставил меня в аппарат КТ. Пока бариевый контраст поступал в мои вены, чтобы определить площадь поражения раком, я вдруг осознал: что бы ни обнаружил рентгенолог, мне осталось недолго. Как обычно, в голове роилось множество идей, которыми я хотел поделиться с миром. Но на этот раз все было иначе. Если я не сумею сформулировать свои идеи на бумаге и конец придет раньше, чем ожидалось, все эти идеи исчезнут вместе со мной.

Именно смертельный диагноз заставил меня задуматься о том, чтобы написать эту книгу. Через неделю сканирования и анализов консилиум врачей объявил мне, что лечение займет больше года и придется провести несколько операций, в промежутках между которыми будут месяцы химио- и лучевой терапии. От медиков я впервые услышал о кривой выживания — какой процент пациентов с моим диагно-

зом имеет шансы прожить дольше двух-пяти лет. Подобные разговоры хорошо стимулируют сосредоточенность и целеустремленность. Они заставляют задуматься, чего вы хотите достичь в первую очередь, пока еще есть такая возможность. И чем больше я об этом думал, тем больше убеждался, что я просто обязан написать эту книгу.

Если вы похожи на меня, в нормальных жизненных обстоятельствах вы наверняка часто откладываете запланированное – особенно когда уверены, что у вас еще есть в запасе десять или двадцать лет здоровой жизни. К тому же мне совершенно не нравится процесс написания книги. Это ментальный эквивалент изнурительной зарядки. Да, вы понимаете, что это полезно и необходимо, но вам совсем не весело. К счастью, тревожный звонок прозвучал для меня тогда, когда еще оставалось время для работы.

Какие же идеи казались мне столь важными, что я был готов посвятить весь остаток своей недолгой жизни занятию, которое не приносило мне никакого удовольствия? Надеюсь, эта книга даст четкий ответ.

Практически всю свою 44-летнюю карьеру в Bain & Company я занимался одной задачей: изучал, какую роль играет лояльность в создании и поддержании блестящей организации, а также разработке инструментов и структур, позволяющих лидерам двигаться в нужном направлении. В своих книгах, десятках статей и сотнях речей – тысячах, если считать вечерние лекции за ужином, которые вы-

слушала моя многострадальная семья за все эти годы, — у меня было много возможностей сформулировать свою философию и поделиться ею с миром. Тем временем философия NPS распространялась стремительно, мои идеи подхватили тысячи организаций из самых разных стран. Замечательно! И логично было бы предположить, что мне больше нечего сказать на эту тему. Благоразумный человек в моем положении решил бы сначала мужественно пережить лучевую терапию, операции и химиотерапию, а затем выйти на пенсию и коротать время в собственном саду, утешая себя верой в то, что все самые важные семена уже посажены.

Зачем же писать еще одну книгу на эту тему? Что ж, во-первых, хотя я доволен, что так много компаний приняли NPS на ура, меня огорчает до глубины души, как плохо они его применяют, получая лишь мизерную долю потенциальных выгод. Во-вторых, некоторые предполагают, что, поскольку взаимодействие с клиентами все больше переходит в цифровой формат, NPS теряет актуальность. Многие успешные цифровые революционеры полагаются на принципы NPS, сочетая цифровую аналитику с опросами, чтобы гарантировать, что их решения обеспечат невероятно привлекательный клиентский опыт (с человеческим лицом, так сказать) и клиенты станут промоутерами. Наконец, многие искажают суть NPS, превращая индекс в самоцель вместо параметра, стимулирующего рост и развитие. Надеюсь, рассказав вам о рождении NPS — его основных принципах, главной

цели – и дав практические советы, я сумею устранить это недопонимание.

Особенные дни, открывшие мне глаза на мир

NPS зародился в дни особых откровений, которые открыли мне глаза на мир и изменили понимание того, что значит победа в бизнесе, как оценивать успех (и в работе, и в жизни) и как взаимосвязаны любовь и лояльность.

Один из таких особенных дней случился, когда я ехал из головного офиса Bain в Бостоне на встречу с Энди Тейлором в головном офисе его компании в Клейтоне, пригороде Сент-Луиса. Она называлась Enterprise Rent-A-Car. Уверен, среди читателей найдется немало тех, кто арендовал автомобиль в одном из 7600 подразделений Enterprise в США и за границей.

Я уже знал, что в Энди и его компании есть что-то особенное, но еще не выяснил, что именно. И прежде всего поэтому я приехал в Клейтон. К тому времени я уже 20 лет проработал стратегическим консультантом в Bain & Company, и меня, безусловно, впечатлило, как методично Энди развивал семейный бизнес и превратил его из местной лизинговой фирмочки в крупнейшую в мире компанию по аренде автомобилей. Enterprise обогнала крупнейших и давнишних конкурентов – таких как Hertz и Avis, – хотя отрасль отличается низкой рентабельностью, низким ростом и высокой

капиталоемкостью. Как частная компания она не нуждалась во внешних инвесторах, и это позволило ей нарушить большинство правил микроэкономики и корпоративной стратегии, которым меня учили в школе бизнеса. Но я подозревал, что дело не только в этом, и хотел узнать, в чем же секрет.

К тому времени Энди уже был миллиардером, причем не первый год, и ему было чем заняться, кроме как болтать с такими, как я. Он легко мог отказать мне во встрече. Но он принял меня радушно и щедро уделил мне время. В ответ на мои наводящие вопросы об удивительном успехе его компании он терпеливо объяснил, что никакого секрета нет. «Фред, – сказал он мне, – есть только один способ развивать бизнес и получать прибыль. Надо относиться к клиентам так хорошо, чтобы они возвращались снова и снова и приводили друзей»³.

В последующие 20 лет я убедился, что Энди был прав. Если вас интересуют стабильный успех и хорошая прибыль (подробнее об этом чуть позже), это *единственный* способ развивать свой бизнес.

Конечно, возникает вопрос, *как* выстроить с клиентами такие замечательные отношения. Когда я спросил Энди, чем он гордится больше всего как глава компании, он указал на толстую папку на книжной полке. Объяснил, что это список всех сотрудников Enterprise, которые заработали больше

³ Если не оговорено иное, источники всех заявлений и цитат в этой книге – личные беседы и интервью с Фредом Райхельдом.

200 000 долл. в прошлом году. Уверен, сегодня она намного толще в свете удивительного успеха организации.

А затем Энди сказал то, что я никогда не забуду: «Фред, когда твое имя написано на двери, имя руководителя или владельца компании, если клиенты не получают должного обслуживания, это касается лично тебя – страдает *твоя репутация*. Когда я слышу, как мои знакомые рассказывают на коктейльных вечеринках и барбекю о том, как замечательно их обслужили в Enterprise, я понимаю, что на самом деле они говорят о моей большой семье и о том, как мы влияем на жизнь наших соседей».

Возможно, вы заметили, что, в отличие от многих конкурентов, Enterprise обычно не взимает раздражающие штрафы и сборы, например дополнительную плату за второго водителя, завышенные штрафы за просрочку и непомерные наценки на бензин, которым заправляют автомобиль. Да, эти хитрости могут увеличить доход в краткосрочной перспективе. Но в долгосрочной они, безусловно, расстраивают клиентов и вредят репутации компании.

Если у Энди и было тайное оружие – конкурентное преимущество, к которому еще не обратились другие игроки его отрасли, – вот оно: *те разговоры за коктейлем, те истории у гриля на заднем дворе как раз и определяют вашу репутацию и ваш бизнес*. А поскольку все эти обсуждения приобретают колоссальные масштабы благодаря социальным сетям, преимущество Enterprise растет сумасшедшими темпами.

В другой из таких важных дней мне повезло пообщаться с Бобом Херресом в его офисе в Сан-Антонио. Этот выпускник Военно-морской академии США построил блестящую карьеру и стал вице-председателем Объединенного комитета начальников штабов при президенте Рональде Рейгане. Когда я познакомился с Бобом, он занимал пост CEO USAA – страхового и финансового гиганта, выросшего из крошечной нишевой организации, занимавшейся страхованием автомобилей для военных офицеров, и вошедшего в список Fortune 200. Вы могли видеть рекламу USAA, где семьи военных – реальные клиенты – хвалят компанию на все лады.

Боб устроил для меня экскурсию по гигантскому головному офису USAA, одному из крупнейших офисных зданий в мире, – такому большому, что мы передвигались на машинке для гольфа. Одна из самых примечательных сцен развернулась в неожиданном месте: столовая на колесах, до потолка уставленная контейнерами со свежеприготовленными ужинами. Повар объяснил, что сотрудники компании могут взять эти контейнеры домой для своей семьи. Для матерей-одиночек это особенно важно, поскольку дает им возможность провести время с детьми, вместо того чтобы после работы ехать в магазин за продуктами, а потом стоять на кухне и готовить. У меня состоялся увлекательный разго-

вор с поваром, который особенно гордился новыми рецептами, придуманными его командой, и сказал мне, что они не только нравятся маленьким детям, но и очень питательные. Учитывая этот разговор и еще несколько встреч, состоявшихся у меня в тот день, я убедился, что USAA заботится о счастье и благополучии своих сотрудников точно так же, как хорошие генералы должны заботиться о своих солдатах. Боб объяснил мне, что цель лидера – создать все условия для того, чтобы команда правильно ставила для себя задачу, понимала ее и имела все необходимые ресурсы для успеха, а главное, знала, что ее лидер сделает все возможное, чтобы обеспечить ей безопасность и благополучие. Это первое, о чем думают хорошие лидеры по утрам, когда просыпаются, и по вечерам, перед сном.

На этом мои открытия в USAA не закончились. Много раз после моего первого визита Боб оказывал мне помощь и содействие. У нас состоялось несколько телефонных дискуссий о его лидерской философии и о том, какую роль лояльность играет в создании успешной организации. Боб даже предложил прилететь в Бостон и помочь мне провести для управленцев семинар по лояльности в конференц-центре для управленцев при Колледже Бэбсон. В Бостоне он пригласил меня на ужин с нашими супругами. Я заметил, что его вопросы и ответы на семинаре и ужине были направлены на то, чтобы помочь мне в моей работе, а не показать себя и свою компанию в выгодном свете. В какой-то момент

я спросил его давнишнего секретаря, со всеми ли он так заботлив. «Не со всеми, – ответила она уверенно. – Но если Боб считает чью-то работу важной, он старается помочь. Он вкладывается в таких людей».

Этот урок я запомнил навсегда. Если вы находите человека, который стремится сделать мир лучше, или целую организацию таких людей, старайтесь помочь им преуспеть. Вложите в эти отношения, и благодаря этому вы увеличите свое личное влияние в разы. Это тесно связано с *лояльностью*. Боб понимал ее не только в контексте поля боя, когда вы рискуете собой ради боевых товарищей, но и в ваших повседневных решениях и приоритетах, направленных на то, чтобы скрасить жизнь ваших клиентов и коллег в финансовом бизнесе. Лояльность означает желание вкладывать время и ресурсы в отношения. Так вы продвигаете принципы, на которые опираются эти отношения. И делаете мир лучше.

USAA стала пионером цифровой трансформации клиентского опыта (неудивительно, поскольку у компании нет филиалов, а клиентская база охватывает весь мир). Например, цифровая банковская команда USAA придумала чековые депозиты онлайн. Несмотря на свои цифровые инновации, USAA никогда не использует ботов или алгоритмы для извлечения дополнительной ценности из клиентов – только для того, чтобы повысить уровень обслуживания. И об этом говорит сарафанное радио. Помните коктейли и барбекю, а теперь еще и соцсети, YouTube и рейтинговые сайты? Кли-

енты и сотрудники верят, что компания всегда будет действовать в их интересах. Конечно, USAA приходится не отставать от конкурентов и даже опережать их с помощью сложных аналитических систем и знания страхового дела. Но именно стремление использовать человеческие и цифровые возможности, чтобы обогатить жизнь клиентов и вдохновить сотрудников на следование этой священной миссии, превратило USAA в значимого игрока страховой отрасли.

* * *

Третий день, который запечатлелся в моей памяти как особенно поучительный, – когда я посетил Chick-fil-A для содействия в организации обсуждения лидерской преемственности с командой управленцев компании. Труэтт Кэти, основатель компании, с самого начала задал тон моему пребыванию, предложив мне остановиться в его загородном доме, а наутро приготовив для всех нас вафли.

Сразу оговорюсь: у меня были свои опасения. Труэтт разменял тогда девятый десяток, он был истинным сыном Старого Юга и ревностным баптистом; я же – выпускником Гарварда средних лет, унитарием по религиозным убеждениям и уроженцем Севера. Так что на мир мы смотрели, мягко говоря, по-разному. Признаюсь, пока я летел из Бостона в Атланту, эти разногласия не давали мне покоя.

Никогда не забуду, какую экскурсию Труэтт устроил

для меня: он объездил со мной весь город, показал несколько дюжин детских домов, которые он спонсировал и регулярно навещал. (Перед этой экскурсией меня посещали опасения, поскольку Труэтт был человеком преклонного возраста, но оказалось, что он блестящий водитель.) Его тепло встречали на каждой нашей остановке, и все семьи, которые он финансировал, несомненно, знали и любили его. В разговоре со мной он был открыт и искренен, и в какой-то момент он рассказал мне о традиции южных баптистов выбирать стих из Библии в качестве жизненного кредо. Для него таким стихом стали Притчи Царя Соломона 22:1, где сказано, что доброе имя ценится превыше серебра и золота. Он признался мне, что всю жизнь старался следовать этому правилу – и в личной жизни, и в работе.

Помню, я подумал тогда: «Этот стих не мешало бы запомнить каждому из нас». И до сих пор так думаю. Ваша репутация – действительно самое ценное, что у вас есть. Она определяет, какие возможности будут у вас в жизни, и, вполне вероятно, это единственное, что останется после вашей смерти. Каждый раз, когда вы хорошо относитесь к человеку – так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам, если бы вы были на его месте, – вы строите свою репутацию и делаете мир лучше шаг за шагом. Это, конечно, и есть золотое правило, практически универсальный стандарт. Любое поведение, не соответствующее ему, вредит вашей репутации и делает мир чуть хуже.

Урок, который я усвоил в тот день с Труэттом, заключался в том, что чем быстрее вы найдете свою цель, тем больше времени у вас будет, чтобы добиться ее, и тогда на закате ваших дней мир действительно станет чуть лучше. Меня также озарило, что нам нужен более эффективный метод оценки прогресса на пути к этой цели, чтобы измерить свой успех, проанализировать достижения и ошибки и создать условия для дальнейшего совершенствования. Труэтт признался мне, что больше всего он радуется, когда ему удастся превратить хмурый взгляд в улыбку: именно это заряжает его энергией. Его влияние на NPS очевидно, если говорить о расчетах, лежащих в основе индекса ($NPS = \% \text{ улыбок} - \% \text{ хмурых взглядов}$). В последние 10 лет я с радостью наблюдал за ростом толерантности в сети Chick-fil-A, что (на мой скромный взгляд) соответствует просвещенному пониманию золотого правила. В итоге еще больше хмурых взглядов превращаются в улыбки.

Как Enterprise и USAA, Chick-fil-A продолжает расти и процветать фантастическими темпами. Не нуждаясь в рынках публичных акций, эта бывшая нишевая региональная сеть ресторанов, где подаются куриные сэндвичи, стала третьей крупнейшей в мире ресторанной сетью по доходам (уступая только McDonald's и Starbucks), имея более чем 2500 точек в США и Канаде. Финансировать этот рост за счет внутренних средств и при этом ежегодно отдавать значительную часть прибыли на благотворительность – это

действительно чудо, особенно если учесть, что менеджеры ресторанов (операторы) делают единовременный вклад в размере 10 000 долл., но часто зарабатывают несколько сотен тысяч долларов в год, а иногда намного больше.

Снова приходит на ум толстая папка Энди Тейлора, которой он так гордился. Труэтт и Энди были очень разными людьми, но с одинаковой миссией: помочь своим партнерам добиться успеха и процветания, решая проблемы клиентов так, чтобы их хмурые взгляды превращались в улыбки.

* * *

Эти три эпизода дали мне несколько важных уроков. Во-первых, мое понимание экономических факторов, управляющих бизнесом, оказалось глубоко ошибочным. Финансовая модель, усвоенная в школе бизнеса и закрепленная в первые годы работы в Bain, не могла объяснить удивительный самофинансируемый рост этих трех компаний. Чтобы понять их истинную экономику, пришлось выявить и рассчитать ключевой, невероятно мощный фактор: *лояльность*.

Во-вторых, невозможно пройти мимо того факта, что лидеры этих компаний – невероятно успешные предприниматели – называли себя служителями своих сотрудников, непосредственно работающих с клиентами. Они были невероятно щедры к лидерам команд (представьте, что менеджер ресторана зарабатывает несколько сотен тысяч долларов в год!)

и отмечали их успехи шумно и радостно. Они заботились о благополучии лидеров команд, обеспечивая их всем необходимым для счастливой жизни и процветающей карьеры – *при условии, что их команды правильно строят отношения с клиентами.*

И это стало третьим уроком, тесно связанным с первыми двумя. Компании преследовали цель, намного более вдохновляющую, чем прибыль и рост. Они стали лишь побочными продуктами. Основная миссия заключалась в том, чтобы принести радость клиентам – решать их проблемы и превращать хмурые взгляды в улыбки. Для выполнения своей миссии этим компаниям не нужно вкладывать колоссальные деньги в рекламу и маркетинговые хитрости, чтобы добиться роста. Они достигают этого за счет правильного отношения к клиентам (а также к сотрудникам и коллегам). Они отказываются от раздражающих штрафов, агрессивной ценовой политики, махинаций и ловушек, особенно прописанных мелким шрифтом, поскольку все это противоречит их цели. Когда клиенты чувствуют любящую заботу, они возвращаются снова и приводят друзей. И это, в свою очередь, обеспечивает стабильный и прибыльный рост.

Личные последствия

Безусловно, вы держите в руках прежде всего бизнес-книгу, но эти уроки серьезно повлияли и на мою личную жизнь.

Надеюсь, универсальная актуальность моих историй будет очевидна и поможет руководителям любой организации, их клиентам, коллегам, сотрудникам и инвесторам принимать оптимальные решения и добиваться успеха.

Например, я стараюсь покупать продукты компаний с самым высоким рейтингом NPS (любви к клиентам). Жить *намного веселее*, когда вы обращаетесь к тем, кто любит клиентов. Когда я наконец отказался от своего банка, где многие годы мне приходилось мириться с раздражающими сборами и посредственным обслуживанием, я выбрал банк с самыми высокими отзывами в отрасли – Первый республиканский. Теперь я с большим удовольствием жду каждой поездки в свое отделение, телефонного разговора или электронной переписки с представителем банка. На пике кризиса COVID-19 сотрудница банка сама предложила заверить мои документы у нотариуса, куда и отправилась, несмотря на снег и метель, пока я сидел в тепле (и в маске) в своем автомобиле. Эти документы, кстати, никак не были связаны с банком. Жизнь стала *намного приятнее*, когда я перешел в банк, который считает, что его основная задача – радовать клиентов.

Моя семья тоже получает значительную выгоду, выбирая компании, которые любят своих клиентов. Например, с 1977 г. я работаю в Bain & Company, где были придуманы многие методы, о которых вы прочтете в этой книге. Благодаря анализу, проведенному в Bain, я знал, что Apple име-

ет блестящий рейтинг и от клиентов, и от сотрудников. Когда мой сын Билл окончил колледж и стал искать первую постоянную работу в разгар рецессии, я посоветовал ему обратиться в местный магазин Apple. Вкратце: он последовал моему совету, и его взяли. Все сложилось наилучшим образом. Поработав в Apple, он окунулся в культуру и процессы управления, основанные на искреннем стремлении обогатить жизнь клиентов и сотрудников. На мой взгляд, ценность навыков, которые приобрел Билл в этом сообществе, намного превосходит пользу, которую принесла бы ему ученая степень по бизнесу и экономике.

Билл на своем опыте узнал, что это значит, когда компания заботится о благополучии членов своей команды. Например, Apple поощряет сотрудников экономить и вкладывать средства, понимая, что это жизненно важный навык, которого многие молодые люди еще не имеют. В первую очередь компания помогает делать накопления, предлагая очень выгодный пенсионный план. За последние 10 лет (как раз когда Билл устроился на работу в магазин Apple) сотрудник, каждый год вкладывавший средства в индексный фонд общего фондового рынка Vanguard, накопил бы более 100 000 долл. Чтобы сделать сбережения и инвестиции еще более привлекательными, Apple также предлагает план покупки акций, позволяющий сотрудникам автоматически вкладывать до 10 % своей зарплаты в акции Apple по цене, равной 85 % цены закрытия в начале или кон-

це каждого полуугодового периода (в зависимости от того, что ниже). Если наш гипотетический сотрудник примет участие в программе покупки акций, его сбережения вырастут до 300 000 долл. Добавим к этому пенсионный план, и он накопит 400 000 долл. – неплохая заначка за десять лет работы в магазине Apple!

Конечно, не каждый может позволить себе откладывать 16 % зарплаты, но благодаря таким программам многие накопили намного больше, чем рассчитывали. Однако есть кое-что важнее любых финансовых преимуществ: каждый сотрудник получает возможность проводить время с замечательными людьми – именно таких старается нанимать Apple, поощряя их врожденные положительные качества через свою программу признания и вознаграждения за умение обогащать жизни людей, с которыми они взаимодействуют. А Билл нашел в магазине Apple свою любовь и женился на замечательной коллеге (спасибо, Apple!). Почти все их друзья – коллеги или бывшие сотрудники Apple. Я убежден, что их жизнь стала намного лучше благодаря отношениям, которые они построили, и урокам, которые усвоили во время работы в Apple.

Конечно, для отца нет ничего важнее счастья его детей. Но взгляд на Apple изнутри принес мне еще одно преимущество: я смог увидеть организацию не через рекламные кампании или рецензии в прессе, а глазами сотрудников. И то, что я увидел, вдохновило меня вдвое увеличить свои инве-

стиции в акции Apple. Это тоже оказалось весьма удачным решением.

Век живи, век учись

Как указано на титульном листе книги, Дарси Дарнелл и Морин Бернс стали моими соавторами. Их поправки и многочисленные советы по совершенствованию текста вышли далеко за рамки обязанностей редакторов, поэтому я очень рад, что их имена стоят рядом с моим. На одной из наших рабочих встреч Морин напомнила мне, что изначально, когда я впервые предложил NPS, аббревиатура расшифровывалась как Net Promoter Score – индекс чистой поддержки. Затем он оброс рядом решений, и мы переименовали его в Net Promoter System – систему чистой поддержки. Пока мы трудились над одной из глав, она заметила, что сегодня мы говорим о душе, или истинной сущности, NPS. Она порекомендовала назвать этот принцип индексом / системой чистой поддержки. Дарси согласилась, отметив, что при грамотном внедрении NPS показывает, насколько последовательно компания соблюдает принцип любви к клиентам. Спасибо, Морин – и Дарси.

Введение. Найдите свою цель – и следуйте ей

Ради чего я живу?

Почти для любого человека это каверзный вопрос. Он сопряжен с философским и религиозным подтекстом и призывает нас проанализировать сам смысл нашего существования. Каждый должен ответить на этот вопрос по-своему и прожить собственную жизнь соответственно.

Если говорить о целях существования компании, я твердо уверен: только одна цель приносит стабильный результат. Конечно, можно перечислить множество привлекательного: изменить мир к лучшему, стать самым дешевым и качественным поставщиком, крупнейшим в отрасли, технологическим лидером, лучшим местом для работы, нести счастье клиентам, уменьшить загрязнение окружающей среды, стать примером блестящего управления, обогатить акционеров, стремиться к равенству и социальной справедливости и т. д. Однако наиболее стойкие и стабильно успешные компании всегда выбирают одну основную цель: *обогащать жизнь своих клиентов*. И управляют своим бизнесом соответственно.

Это не самая распространенная точка зрения. Согласно недавнему опросу Bain & Company, всего 10 % бизнес-лидеров считают, что основная цель их компании – предоставить своим клиентам максимальную ценность⁴. Многие до сих пор работают по устаревшим принципам финансового капитализма, согласно которым во главу угла ставится обогащение акционеров. В последние годы многие старались применять сбалансированную систему ответственности перед всеми участниками процесса – клиентами, сотрудниками, поставщиками, инвесторами, природой и обществом. Но за 40 лет работы я заметил, что те компании, которые ставят на первое место клиентов, добиваются потрясающих результатов не только для себя, но и для всех участников процесса.

В [главе 2](#) и [главе 5](#) вы найдете убедительные доказательства того, что компании, которые больше всего любят клиентов, также приносят наибольшую прибыль акционерам. Заботясь о счастье потребителей, они радуют и инвесторов. Противоположная стратегия никогда не приносит успеха: когда компании ставят на первое место интересы инвесторов, они нередко делают то, что отталкивает клиентов (вспомните чрезмерные штрафы за просрочку, комиссии за овердрафт, пени за изменение рейса и т. д.).

Конечно, многие современные компании стремятся к клиентоцентричности, так что ничего радикально нового в этой идее нет. Но они не готовы сделать счастье клиентов

⁴ Опрос Bain среди бизнес-управленцев, данные на июль 2021 г.

основной целью, поэтому им тяжело достичь значительно-го успеха. Несмотря на постоянные разговоры о клиентоцентричности, большинство предпринимателей все еще верят, что основная цель бизнеса – прибыль. Неудивительно, ведь мы оцениваем успех компании, выплачиваем бонусы и принимаем решения о повышении, опираясь в первую очередь на финансовые результаты. Почему? Финансовые параметры – самая надежная, пригодная для аудита информация, поэтому именно они лежат в основе планирования, принятия решений и подотчетности и привлекают внимание инвесторов. Хотя многие лидеры сегодня понимают, что мы живем в мире, который вращается вокруг клиентов, а не инвесторов, их организации, системы контроля и процесс управления были созданы для работы в старом мире, ориентированном на прибыль.

Сегодняшние победители – включая таких гигантов, как Apple, Amazon, T-Mobile, Enterprise Rent-A-Car и Costco, и цифровых первопроходцев, например Warby Parker, Peloton и Chewy, – сумели внедрить клиентоцентричное мировоззрение. Их лидеры вдохновляют свои команды ставить интересы клиентов на первое место, превыше всех остальных заинтересованных лиц.

Индекс чистой поддержки проливает свет на факторы, которые выделяют победителей на фоне всех остальных. Используя NPS, компании могут оценивать, насколько успешно им удастся заботиться о клиентах. Клиентоцентричность

выходит за рамки крикливых PR-лозунгов, до боли избитых и пустых, и опирается на научные параметры. Как я отметил в предисловии, Труэтт Кэти интуитивно знал, что больше всего его (и его организацию) вдохновляет умение превращать хмурые взгляды в улыбки. NPS делает это измеримым и управляемым процессом – настоящей наукой. Как вы увидите, NPS помогает не только клиентам выбрать подходящего поставщика, но и соискателям найти лучшее место для работы. Кроме того, NPS дает инвесторам возможность обыграть рынок с большим отрывом.

Звонок, который напугал меня

Когда я был студентом MBA, я до ужаса боялся, что меня вызовут для анализа кейса, по которому я не подготовился⁵. Прошел не один десяток лет, и я почувствовал тот же прилив адреналина однажды утром, когда мне неожиданно позвонил профессор Гарвардской школы бизнеса (HBS) Борис Гройсберг. Представившись, он объяснил, что состоит в совете директоров школы, где учатся его дети, и, видимо, директор школы крайне эффективно использует обратную связь NPS. Гройсберг был также директором Первого

⁵ Если читатели не знакомы с методами анализа практических примеров (кейсов), которые применяются в школах бизнеса, именно так начинается типичное занятие, когда преподаватель вызывает какого-нибудь горемычного студента, чтобы он проанализировал пример, который должен был изучить накануне.

республиканского банка, который недавно начал применять принципы NPS. Он объяснил, что, учитывая эти два важных для него момента, он хотел бы подробнее узнать об NPS. В каких сферах он наиболее успешен, а в каких наименее эффективен? Мы договорились встретиться за обедом в клубе преподавателей Гарвардской школы бизнеса через несколько дней.

За обедом мы сравнили свой опыт использования NPS, и Гройсберг рассказал, как его удивило, что, несмотря на повсеместное применение NPS в мире бизнеса и мои связи со Школой бизнеса и ее издательским направлением, HBS не опубликовала ни одного исследования по NPS на примере конкретных компаний. Большинство преподавателей предпочли держаться подальше от моих трудов. Почему? Я сказал Гройсбергу, что, скорее всего, они расценивают NPS как маркетинговый инструмент – несколько усовершенствованный показатель удовлетворенности клиентов и, следовательно, неактуальный для руководителей высшего звена⁶. Но Гройсберг, специализировавшийся на лидерстве и организационной стратегии, разглядел гораздо более значительное потенциальное влияние NPS и поинтересовался, не мог бы я порекомендовать компанию, которая применяет этот механизм максимально эффективно.

И тогда я представил ему FirstService Corporation, компа-

⁶ Область маркетинга в целом перестала интересовать научные круги много десятков лет назад.

нию из Торонто, предоставляющую услуги в сфере недвижимости, с годовым оборотом около 3 млрд долл.; я сам член ее совета директоров. Это знакомство, в свою очередь, привело к первому кейсу HBS по NPS. Исследование коснулось California Closets – филиала FirstService, который использовал NPS в самых разных сферах. Исследование отметило ряд инновационных его применений в области маркетинговой сегментации и стратегии, и о некоторых из них вы узнаете из следующих глав. Но, по сути, исследование было посвящено *миссии* – как вдохновить сотрудников правильно относиться к клиентам.

Я присутствовал на нескольких вводных занятиях, где Гройсберг преподавал этот пример применения NPS; он мастерски разъяснил классу множество трудностей, которые следовало осмыслить перед внедрением системы, вызвав оживленную дискуссию среди студентов. Под конец занятия Гройсберг попросил меня рассказать о рождении NPS, а закончили мы увлекательной сессией вопросов и ответов. Затем Гройсберг проводил меня в студию, где взял интервью для дополнительного учебного видео. Один из вопросов звучал так: имело ли смысл создавать NPS с открытым исходным кодом? Я объяснил, что это решение позволяет ускорить адаптацию и инновации, а еще может вызвать путаницу и непонимание самых эффективных методов применения NPS. На данный момент компании используют его для измерения капитала бренда, снижения оттока клиен-

тов, тестирования цифровых инноваций, сегментирования рынка и оценки каналов сбыта. Однако, как я говорил, самая важная функция NPS – структура, которую он создает (вместе с постоянно расширяющимся арсеналом инструментов), чтобы лидеры строили и развивали клиентоцентричную культуру, где успех оценивается по основной цели компании: *обогащать жизнь клиентов*. На мой взгляд, как я сказал Гройсбергу, именно в этой сфере NPS поможет компаниям исправить ряд серьезных недостатков нашей капиталистической системы и создать условия для нового этапа эволюции.

Конец традиционного капитализма

Совершенно очевидно, что нарастает недовольство традиционным финансовым капитализмом. В последние годы об этом говорили не только типичные антипредпринимательские радикалы, но и сторонники среднего пути. Опрос Gallup 2018 г. показал, что доля американцев с позитивным взглядом на капитализм снизилась до 56 % (и 47 % среди сторонников демократической партии). Большинство респондентов младше 30 лет предпочитают социализм⁷. Даже элита капитализма, посещающая ежегодный Всемирный

⁷ Newport F. Democrats More Positive About Socialism Than Capitalism // Gallup News, August 13, 2018 // news.gallup.com/poll/240725/democrats-positive-socialism-capitalism.aspx.

экономический форум в Давосе, выражает озабоченность сегодняшней системой. Майкл Блумберг выразил эти беспокойства в своем выступлении перед студентами HBS в первый учебный день 2019 г.⁸ Авторитетные CEO, составляющие почетный круглый стол бизнеса, требуют перемен. Наблюдается растущий спрос на просвещенных CEO, считающих своей обязанностью создавать ценность для *всех* заинтересованных сторон: клиентов, сотрудников, местных сообществ, экологов, общества в целом и т. д.

Да, подобные аргументы вызывают эмоциональный отклик, но проблема в том, что *отвечать перед всеми – значит не отвечать ни перед кем*. Равная ответственность перед всеми невозможна, как и оптимизация ценности по нескольким параметрам одновременно приводит к математическому хаосу. Даже самые мощные суперкомпьютеры тормозят, когда от них требуют максимизировать многочисленные параметры сложной системы, такой как бизнес-организация. Они выдают ту или иную версию ошибки под названием «решение не найдено». Линейные алгоритмы не справляются, если все переменные, кроме одной, не рассматриваются как ограничения, для которых можно задать минимальное пороговое

⁸ В этом выступлении Блумберг подчеркнул (помимо прочего) необходимость справедливого отношения к сотрудникам – «правильное и целесообразное поведение», как он выразился. См. Simon C. Former New York Mayor and Philanthropist Urges Grads toward Ethical Business Practices // Harvard Gazette, May 30, 2019 // news.harvard.edu/gazette/story/2019/05/michael-bloomberg-extolls-moral-leadership-at-harvards-class-day/.

значение; максимизировать можно только *один* параметр⁹.

Конечно, не только компьютерные модели спотыкаются, когда им задают сразу несколько целей для максимизации. Для человека это тоже непосильная задача. Вот почему лучшие лидеры стараются максимально упростить задачи, стоящие перед командой, чтобы они направили свои творческие усилия в продуктивное русло¹⁰. Напрашивается очевидный вопрос: какой единственный параметр следует оптимизировать бизнесу в стремлении к высочайшему результату? Я готов поддержать аргумент о том, что в определенный период истории, скажем до начала XX в., максимизация акционерной стоимости (которую отстаивал небезызвестный экономист Милтон Фридман) была верной теорией и обоснованной целью для компаний. Но сегодня, когда мир тонет в реках капитала и все требуют прибыли выше средней, капитал уже *не* может считаться бесценным и ограниченным ресурсом.

Сегодня нацеленность на максимизацию акционерной прибыли, особенно краткосрочной, сразу приводит к по-

⁹ Все остальные параметры следует рассматривать как ограничения с пороговыми требованиями. Когда эти ограничения будут учтены, всю энергию и изобретательность можно направить на максимизацию одной целевой функции.

¹⁰ Например, если принять стоимость капитала за истинную стоимость (допустим, 8 %, учитывая сегодняшние процентные ставки), мы избежим сумбурных попыток максимизировать акционерную ценность одновременно с максимизацией клиентской ценности (наряду с вовлеченностью сотрудников, вкладом в развитие местного сообщества, инновациями, правами человека, устойчивым развитием и т. д.). Подробнее об этом мы поговорим далее.

средственным результатам и упадку. Почему? Клиенты не проявляют лояльность, когда не чувствуют любви. Более того, талантливые сотрудники оказываются бесценным и ограниченным ресурсом, и мало кто в современном мире считает обогащение акционеров делом всей своей жизни. Почти каждая компания отчаянно ищет таланты, необходимые для перевода всех процессов на цифровые платформы и умелого использования преимуществ облачных вычислений, – и мы видим немало доказательств того, что представители миллениалов и поколения Z¹¹ хотят работать только в компаниях, преследующих вдохновляющую цель.

Итак, следует ли нам признать счастье сотрудников главной задачей и подстроиться под цели, которые они выберут на свой вкус и цвет? Профсоюзы и многие прогрессивные политики, безусловно, поощряют именно этот подход. Проблема в том, что многие факторы, которые радуют сотрудников, – долгий отпуск, отказ от общения с требовательными клиентами, которые настаивают на инновационных решениях, уклонение от стресса конкуренции и любого риска, отказ от необходимых, но неприятных изменений и внедрения более совершенных процессов – сильно *портят настроение* клиентам, быстро разрушая их лояльность, и со временем ставят крест на росте и процветании компании. И честно говоря, все это приносит сотрудникам лишь кратковременное

¹¹ Миллениалы (поколение Y) – люди, родившиеся в период с 1981 по 1996 г.; поколение Z (зумеры) – люди, рожденные с 1997 по 2012 г. *Прим. ред.*

счастье и не способствует той лояльности, в которой нуждаются работодатели.

Изучите список лучших компаний для работы. Его участники редко называют высочайший уровень обслуживания клиентов главным критерием рейтингов. Нет, последние строятся на крутых дополнительных привилегиях: хороший кафетерий, столы для пинг-понга, аппараты с бесплатным смузи и т. д. Но истину не скроешь, она отражается в названии привилегий: *дополнительные* радости рабочей жизни. Я убежден, что, помимо конкурентной зарплаты и привилегий, компанию можно назвать хорошим местом для работы, если она обеспечивает сотрудников всем необходимым, чтобы они обслуживали клиентов на высочайшем уровне – то есть опять же наполняли жизнь смыслом и целью.

Каким станет следующий этап эволюции? Думаю, мы уже вошли в эпоху потребительского капитализма. Хотя я, безусловно, не первый, кто использует этот термин, на мой взгляд, эта книга дает первое подробное объяснение всей системы, включая основополагающую философию и фундаментальные принципы экономики, а также параметры и управленческие процессы, необходимые для успеха в нашем клиентоцентричном мире¹². Мой [«Манифест чистой](#)

¹² Впервые я прочитал эту фразу в блестящей статье Роджера Мартина «Эпоха капитализма» (The Age of Capitalism, Harvard Business Review, January/February 2010). Позже я обнаружил, что книга под названием «Потребительский капитализм» была издана в 1999 г. (London: John Murray Press) Сандрой Вардермере, профессором маркетинга Лондонского Имперского колледжа, автором

[поддержки» представлен в главе 9](#), и в нем отражена квинт-эссенция этой книги: подробное описание семи основных принципов, которым должны следовать бизнес-лидеры, чтобы построить стабильно процветающий бизнес в эпоху потребительского капитализма. Компании-эталон не стремятся извлечь максимальную прибыль из каждого клиента и сотрудника, чтобы повысить акционерную стоимость и дивиденды. Вместо этого они делают акцент на важности доброты, щедрости и любви во взаимоотношениях с клиентами и сотрудниками.

Вас удивили эти слова? Повторю их: *доброта, щедрость и любовь*.

Многие современные книги по самосовершенствованию перечисляют конкретные действия, которые сделают вас счастливее и успешнее. Но в целом они игнорируют важнейший вопрос, на который необходимо ответить, чтобы быть счастливым и успешным: *ради чего вы живете?* Если ваш ответ похож на мой – обогащать жизнь других и сделать мир лучше, – то придется хорошенько подумать, какие отношения (индивидуальные и организационные) заслуживают вашего бесценного времени и ресурсов, *вашей лояльности*. Все они должны способствовать достижению вашей цели. И если это так, вы можете направить силы на то, чтобы помочь им преуспеть. И оценивать свой успех по тому, на-

сколько последовательно вы соблюдаете золотое правило – самый надежный ориентир на пути к жизни, полной смысла и цели.

Это один из ключевых уроков, которые я хотел бы передать через истории и аргументы, представленные в этой книге: *тщательно обдумайте, кому и чему вы будете лояльны*. В следующих главах я объясню, как выбирать компании, достойные вашего времени, сил, ресурсов и репутации – иными словами, вашей лояльности. Основные правила, инструменты и системы, разработанные мной, – с бесценной поддержкой моих партнеров в Bain – помогут вам делать оптимальный выбор, отбирая лучшие организации, чтобы покупать их продукты, работать на них и инвестировать в них.

Эволюция чистой поддержки

Мои ранние исследования были направлены на количественное измерение экономики лояльности, но вскоре меня заинтересовал другой вопрос: как компании завоевывают лояльность. Я уже начал мыслить в контексте *обогащения жизни клиентов* как высшей цели бизнеса. Но чтобы проверить результаты стремления к этой цели, нам нужен был практический метод оценки успеха или провала. В 2002 г. я стал работать над чистой поддержкой, чтобы заполнить этот пробел. Во многом меня вдохновил процесс обратной связи от клиентов, которым пользовался Энди Тей-

лор в Enterprise и который он не поленился объяснить мне в мельчайших подробностях, но я решил не ограничиваться этим (я сократил его два вопроса об удовлетворенности и вероятности повторной покупки до одного: готовы ли клиенты порекомендовать компанию знакомым), чтобы мой метод был актуален для компаний из любой отрасли, стремящихся повысить лояльность клиентов.

По мере того как чистая поддержка росла и развивалась – причем ускоренными темпами благодаря такой инновации, как открытый исходный код, – мы все чаще сталкивались с неверным пониманием смысла концепции. Многие предполагают, что главный компонент NPS – конкретный параметр оценки, основанный на вопросе о вероятности рекомендации. Безусловно, я задумывал совсем не это, когда создавал его. Сначала я намеревался назвать данную систему «чистым обогащением жизни» (подробнее об этом см. далее). И до сих пор считаю, что это наиболее удачное описание. Чистая поддержка – это, по сути, философия, утверждающая, что наш успех следует оценивать по нашему влиянию на клиентов. Мы обогатили их жизнь? Иными словами, мы сделали их день радостнее, облегчили нагрузку, избавили от мучений и дали почувствовать, как сильно мы их любим? Мы сократили количество хмурых взглядов и увеличили количество улыбок?

NPS разбивает эти результаты на три категории: промоутеры (улыбки), пассивные (безразличие) и детракторы (хму-

рые взгляды). *Промоутеры* – клиенты, настолько довольные своим опытом, что они возвращаются снова и снова и рекомендуют ваш бренд семье, друзьям и коллегам. Они считают, что получают больше, чем заплатили, а это, если задуматься, одно из определений обогащения жизни. Их энтузиазм и лояльность превращают их в крайне ценный актив, способствующий росту бизнеса и его репутации. *Пассивные* – клиенты, которые считают, будто получили то, за что заплатили, но не более того. Они довольны, но не считаются лояльным активом с долгосрочной ценностью. *Детракторы* – клиенты, разочарованные своим опытом и считающие, что получили меньше, чем рассчитывали, за свои деньги. Их жизнь стала хуже после общения с вами, поэтому можно сказать, что это потери, способные навредить вашим росту и репутации.

Мы запустили чистую поддержку с одним основным вопросом (вероятность рекомендации), а также одним-двумя дополнительными, объясняющими, почему клиент дал именно такую оценку и как ее улучшить. Преимущества такой простоты значительно перевешивают недостатки. С тех пор этот параметр оценки (указывающий на успех или неудачу основной цели компании) и система управления, выстроенная вокруг него, процветали и развивались. Мир устал от опросов, и сегодня ведущие компании получают немало сведений по NPS благодаря достижениям в аналитике больших данных. Наблюдение за поведением клиентов в реаль-

ном времени (цифровые сигналы) дает более своевременные и точные сведения о промоутерах, пассивных клиентах и детракторах. Но опросы все равно играют важную роль для более глубокого изучения причин и тестирования альтернативных решений; по сути, результаты опросов используются для усовершенствования математических моделей, чтобы отличать сигналы от шума.

Но кое-что все же *не* изменилось после цифровой революции: если вы действительно обогатили жизнь клиентов, они захотят поделиться тем же опытом с самыми любимыми людьми и порекомендуют вас друзьям и семье. И одного этого параметра достаточно, чтобы определить, достигли вы своей цели по NPS или нет.

Сила рекомендации

Изначально мы выбрали вопрос «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нас своим друзьям?», поскольку он прогнозировал последующее лояльное поведение отдельных клиентов (например, повторную покупку, более высокую долю кошелька, реальные рекомендации и т. д.)¹³. Именно эти факторы становятся движущей силой экономики лояльности. Со временем я еще лучше проанализировал, почему ве-

¹³ Это исследование можно найти здесь: Райхельд Ф., Марки Р. [Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

роятность рекомендации так важна. Когда люди рекомендуют продукт, они ставят знак равенства между своей репутацией и репутацией рекомендуемой компании, как в кобрендинге. Если ваш друг последует вашему совету, но ему не понравится компания, это плохо отразится на его мнении о ваших суждениях и доверии между вами. СЕО одной компании из списка Fortune 100 рассказал мне о своих переживаниях, когда его сосед последовал его рекомендации и съездил на карибский курорт, который ему понравился. Всю неделю он волновался, понравится соседу или нет (даже каждый день заходил в интернет и следил за погодой на этом курорте). И вздохнул с большим облегчением, когда дети соседа сказали, что им было весело.

Однако личная рекомендация имеет гораздо более глубокий смысл. По сути, это проявление любви, желание улучшить жизнь друга или члена семьи. Хорошие люди не станут с энтузиазмом рекомендовать компанию, которая загрязняет окружающую среду, ущемляет права сотрудников и плохо относится к своим вендорам. Восторженная рекомендация говорит не только о качестве и ценности бренда; она затрагивает сердце и душу бизнеса и его основную цель, отражая наше мнение о руководстве организации, ее влиянии на общество, экологическую ситуацию и социальную справедливость. Возможно, именно поэтому немецкий промышленный гигант Siemens считает NPS одним из важнейших параметров оценки в рамках экологии, социальной политики

и корпоративного управления (ESG)¹⁴.

Как я отметил, изначально я планировал назвать эту систему «чистым обогащением жизни», поскольку это основная цель, достижение которой оценивает наша система. Взгляните на все жизни, с которыми вы соприкоснулись, и оцените, сколько из них вы обогатили, а сколько подпортили. Но я засомневался и решил отдать предпочтение терминологии, которая, как мне казалось, найдет отклик у практических бизнес-лидеров, нацеленных на финансовые результаты. Конечно, они поймут колоссальную ценность промоторов (стимулирующих прибыльный рост), а также серьезный урон, который способны нанести детракторы. Поэтому я решил назвать свою систему чистой поддержкой и при содействии моих коллег из Bain представил клиентоцентричный процесс управления миру.

И это сработало. Темпы принятия системы превзошли все ожидания. После своего появления в 2002 г. система чистой поддержки – и особенно ее одноименный параметр оценки прогресса – оказалась ведущей системой управления в мире, ставящей клиентов на первое место и оценивающей достижения компании по их успеху. NPS стал главной темой номера Fortune в 2020 г., и в заключении статьи старший редактор журнала Джефф Колвин написал следующее.

¹⁴ См., например: Siemens. Sustainability Information 2020. Berlin, 2020. P. 34 // assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:13f56263-0d96-421c-a6a4-9c10bb9b9d28/sustainability2020-en.pdf.

Такая сосредоточенность на одном параметре оценки настроения клиентов?! Она может показаться странной, но феномен вполне реален и охватил уже весь мир. По крайней мере две трети компаний из списка Fortune 1000 используют индекс чистой поддержки, включая львиную долю, а то и все компании, предоставляющие финансовые услуги, а также авиалинии, телекоммуникационные компании, ретейлеров и многих других. Тихо, не привлекая лишнего внимания, NPS проник в большинство крупных компаний и в офисы владельцев тысяч мелких, расширяя и углубляя свое влияние в контексте глобальной экономики. Скептики и противники были по большому счету повержены. Теперь NPS применяют в каждой развитой экономике и во многих развивающихся. Его изучают в самых разных организациях, не только в бизнесе; например, в Великобритании им пользуется Национальная служба здравоохранения. По мере того как организации по всему миру все больше внимания уделяют клиентскому опыту, популярность NPS в различных отраслях и странах только растет¹⁵

¹⁵ Colvin G. The Simple Metric That's Taking Over Big Business // Fortune, May 18, 2020 // fortune.com/longform/net-promoter-score-fortune-500-customer-satisfaction-metric/.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.