Индекс КРОСа

Телекоммуникационный бизнес, это не только "турбинные потоки воздуха из кулеров, мигание десятков светодиодов в темноте машинного зала и тугие жгуты оптических проводов, уходящих в загадочные кабель каналы". Пусть это и очень поэтично, но телекоммуникационный бизнес, это, прежде всего, продажи со всеми своими скучными гроссбухами, маркетинговой шумихой и налогами. При этом продажи осуществляются в очень напряженной конкурентной среде, которую есть необходимость измерять с целью понимания нахождения места компании в окружающей среде.

И если отвлечься от, безусловно, важных и нужных технологических вопросов по построению и эксплуатации сети, то все же главным в бизнесе является финансовый результат, который проистекает из того, какое количество клиентов отдало свои деньги именно вам, в обмен на услуги компании. При этом особо подчеркну, некоторое количество потенциальных клиентов всегда отдаст предпочтение вовсе не вашей компании, и это факт независящий от воли и желания "совета директоров".

Что же происходит в головах этих капризных, надоедливых и привередливых людей, которые оплачивают товары и услуги (не только телекоммуникационные) - это вопрос номер один и фактически священный Грааль для любого маркетолога. Ответив на этот вопрос можно мгновенно озолотиться и уехать в Марсель, "где девушки голые танцуют, где дамы в соболях, лакеи носят вина, а все остальные носят фрак". Ну, или в Рио-де-Жанейро, где, как известно, "полтора миллиона человек, и все поголовно в белых штанах". Впрочем, это дело вкуса, но ни серебряной, ни золотой пули пока не найдено. Хотя существует масса теорий разной степени практичности - от идей тотального монополизма, до размышлений про клиентоориентированность и силу бренда.

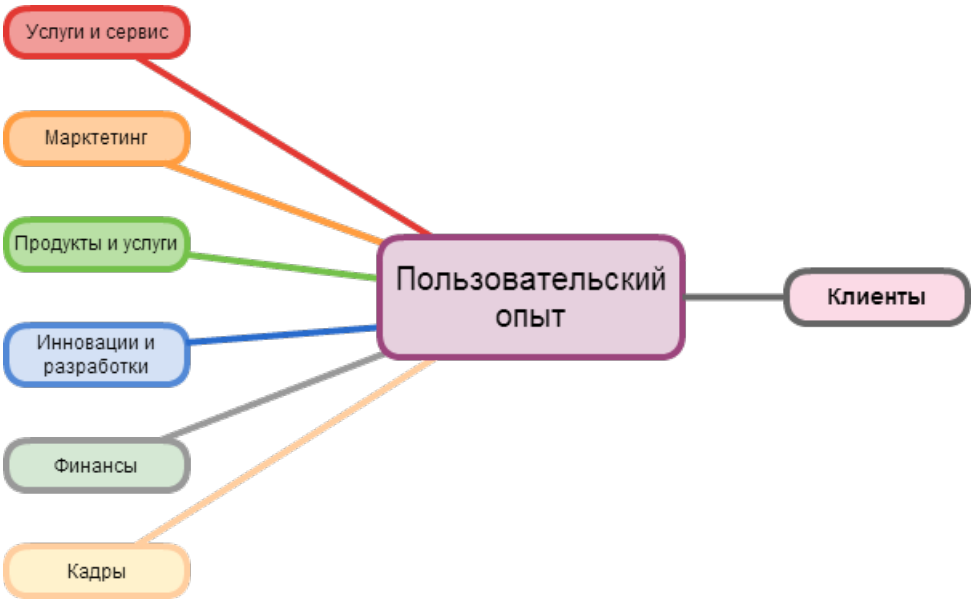
Впрочем, любая современная теория про "продать-что-угодно" базируется на одном общем фундаменте: нужно понравиться покупателю. Даже монополист должен нравиться, хотя бы тем, что "обдирает, но не до нитки, но щиплет по чуть-чуть".

Попробую объяснить, пусть и слегка витиевато, но как умею. Дело в том, что серебряной пули в области продаж сотворить невозможно по причине комплексности процессов товарно-денежного обмена. И комплексность заключается в комплексе же (тавтология, но что поделать) причинно-следственных связей взаимоотношений между людьми. А все, что связано с человеческими взаимоотношениями и вообще с человеческим поведением в частности, не подвержено математически точным законам - слишком много переменных, слишком много случайных величин. Иначе человек был бы машиной, а не высшим существом изменяющим ландшафт планеты. "Человек — биологический индивид, обладающий сознанием; социальное существо, то есть осознающий себя субъект, в сочетании с инстинктивным природным и очеловеченным миром. Сущность человека раскрывается в проявлении его потребностей в процессе жизнедеятельности, то есть его взаимодействия с природой и обществом", - говаривал Эрих Фромм, немецкий философ и социолог, который помимо всего прочего изобрел (точнее описал) явление "общества потребления".

А поскольку мы все же живем в этом самом "обществе потребления", то приходится играть по правилам именно метафорической совокупности факторов свойственных данному социуму.

Итак, комплексность товарно-денежных отношений проистекает как минимум из двух субъектов: продавца и покупателя. Продавец - это вы. И вы можете собой субъективно управлять. И даже можете терминировать некоторые переменные уравнения, описывающего вашу компанию. Другой субъект процесса обмена денег на услуги - покупатель. И он находится в правой части этого уравнения, что означает невозможность влияния на процесс принятия решения ни по одному из параметров управления субъектом. Вы не сможете сосчитать даже количество параметров в выражении "покупатель". Вы можете только констатировать факт совершения сделки - это значит, что параметры левой части (продавец) подошли под требуемые параметры правой части (покупатель). Или не подошли, если сделка заключена не была.

В очень и очень упрощенном виде наше уравнение можно изобразить так:



Детерминированные параметры (т.е. уникальные для именно нашей компании и в некотором смысле предопределенные текущей ситуацией) я нарочно нарисовал разноцветными, поскольку описать их все не представляется возможным из-за множества полутонов и взаимосвязей внутри компании. Но как из радуги есть возможность выделить некоторое количество "основных цветов", так и из системного хаоса можно выделить наиболее "заметные" параметрические частности, иначе лавочку можно закрывать, ибо она будет решительно не управляемой.

Все недетерминированные параметры сведены в один квадратик - "Клиенты". Схождение параметров в процессе сделки приводит к появлению "пользовательского опыта". Почему именно "опыта"? Ну, потому что взаимодействие субъектов ведет к изменению параметров их описывающих, ибо если была совершена сделка, то и покупатель, и продавец получили некий опыт взаимодействия друг с другом. Вопрос "кто на кого больше влияет" мы пока опустим, но в качестве примера - если "клиенты" по какой-то совершили сделку с откровенным жуликом, то в подавляющем большинстве повторной сделки не будет. Т.е. процесс покупки не только нелинеен, не предопределен и вероятностен, но еще и взаимно влияющий.

Причем, некоторые взаимные влияния банальны в логике "если, то". Например, если вам жестко нахамили в продуктовом магазине, то вы постараетесь свести к минимуму количество посещений в конкретный магазин. Логично? А теперь вносим элемент неопределенности - магазин единственный в пределах ста метров от вашего местожительства. Неопределенность заключается уже в психологии конкретного индивида, например, лень или не лень будет идти в конкурирующее заведение, находящееся в другом квартале за единственной бутылкой молока. А насколько толерантен конкретный индивид к оскорблениям и какова склонность его к учению Леопольда фон Захер-Мазоха? Но опять же и степень оскорбления может превысить любые пределы терпения и леность любого потребителя и очень возможно, что найдется некий индивид, который начнет влиять уже на конкретное хамское заведение, причем путь влияния тоже может быть любой - от "телеги в комитет по защите прав потребителей", до физического устранения заведения с неподобающим поведением, диверсионным путем. И такое случатся.

Итак, все вышеописанное имеет в качестве вывода следующие постулаты, на которые мы в дальнейшем (сразу хочу предупредить, что это первая статья из очередного цикла) использовать:

1. Не существует таких универсальных маркетинговых инструментов, которые могут влиять на эффективность воздействия на каждого конкретного потребителя.

2. В качестве продавца, управлять можно только собственной деятельностью и только в пределах, ограниченных внешней средой, технологическими особенностями, культурными признаками и еще массой факторов, многие из которых не поддаются ни качественному, ни количественному измерению в силу взаимовлияния и сложности причинно-следственных связей.

3. Единственным параметром, который можно измерить в данной системе с абсолютной точностью, является доход компании от совершенных сделок, которые, собственно и являются результатом схождения функций "продавец" и "покупатель".

Итак, финансовый результат деятельности компании, недаром так называется. Это не просто финансово-бухгалтерский термин. В буквальном смысле, результат - это итог события и окончательное, в математическом смысле, значение, возвращаемое функцией, описывающее, как

потребителя, так и поставщика.

Стоп. Функция. Любая функция имеет хотя бы один параметр, для которого имеется возможность описать законы влияния, пусть и в допустимых диапазонах погрешности. Следовательно, с целью решения задачи максимизации прибыли (как высший результат деятельности коммерческой организации) имеет смысл взаимосвязи выявить. Пусть и не для всех параметров системы, которые, как мы выяснили, не имеет смысла даже считать, но хотя бы выявить некоторые из них. Хотя бы те параметры, которые имеют интуитивно и/или эмпирически важное и значимое значение. Возможно ли это?

Вполне.

Тем более что даже на уровне "банальной эрудиции" большинство внутренних, по отношению к компании-продавцу, параметров учитывается. Иначе компания становится решительно неуправляемой. Хотя бы на уровне всеобязательнейшего бухгалтерского учета. А некоторые компании внедряют более сложные системы управления - например, "управление по целям" (MBO). Или внедряют ключевые показатели эффективности (KPI). Или "систему сбалансированных показателей" (BSC). Некоторые даже используют японские методы менеджмента типа "Кайдзен" или полуяпонских "Шесть сигм".

Но что делать с параметрами выражения "клиент"? Тем паче, мы выяснили, что нет способа залезть в голову каждому отдельному потребителю и повернуть рычажок "покупай" (нет, ну существует такая профессия, как Consumer Psychologist, но а) я живых людей данной специальности не встречал и б) все, представители данной профессии, кого я встречал в дикой природе, оказывались жуткими шарлатанами).

Оказывается, выход есть. Для анализа сложных инвариантных систем существуют методологии, которые позволяют описывать, если не движение каждого отдельного субъекта системы, но выявлять тенденции и закономерности достаточно точно. Например, факторный анализ.

Для факторного анализа характерны две фазы:

- Выявление и классификация измеримых переменных;
- Сокращение количества переменных до числа, которые могут быть подвергнуты матанализу.

Для иллюстрации работы факторного анализа снова обратимся к Эриху Фромму: "*Синий стакан кажется синим, когда через него проходит свет, потому что он поглощает все другие цвета и, таким образом, не пропускает их. Значит, мы называем стакан "синим" именно потому, что он не задерживает синие волны (волны с частотой ~ 440-485 нм, которые мы воспринимаем как синий цвет), то есть не по признаку того, что он сохраняет, а по признаку того, что он сквозь себя пропускает*".

Т.е. причинно-следственные связи упрощаются до уровня необходимого и достаточного для объяснения явления. Выделяется наиболее важное, опуская детали - стакан пропускает волны света определенной волны и задерживает все остальные. Поэтому он синий. Потребитель знает определенный бренд, и посему он скорее купит именно эту марку. И совершенно не обязательно, что КАЖДЫЙ атом (каждый человек) стакана (социума) задерживает все длины волны, кроме синего (знает только определенное название). В стакане содержатся атомы, которые пропускают другие длины волн, просто количество "синих" атомов значительно превышает количество атомов "другого цвета". Но результат такой, какой он есть.

Именно так и устроена социология - каждый отдельный человек, как личность, является непознаваемым и уникальным. Но существуют некие тенденции и правила, по которым действуют группы людей. И чем больше совокупное количество людей, чем более элементарны исследуемые закономерности, тем тенденции и правила имеют более выраженные характеристики, которые обусловлены средой проживания и историческими предпосылками. Например, ритуал "приветствия" типичен для всех народностей и этносов планеты. Сам ритуал очень различается у разных народов - от рукопожатия европейцев, до потирания носами у некоторых африканских племен. Но ритуал приветствия есть у всех без исключения.

На самом деле, конечно, не так все упрощенно - человек все же устроен несколько сложнее стакана. Но наша задача (верну из высоких философских сфер) максимизация прибыли, которая в данном контексте решается максимизацией количества покупателей.

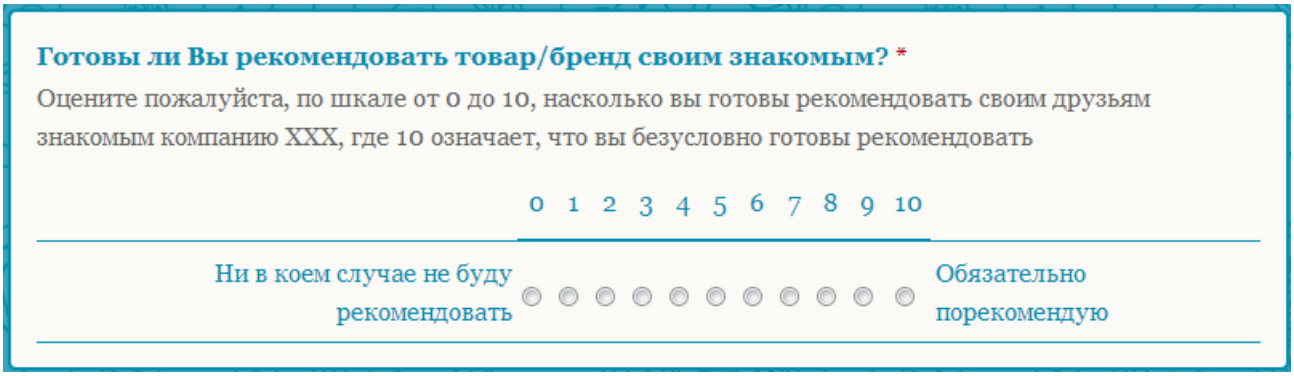
В качестве элементарного, но очень эффективного инструмента по измерению покупательской потенции с помощью социологических инструментов, можно привести пример "Индекса потребительской лояльности" или NPS - (Net Promoter Score). Сразу замечу, что это патентованная метода и NPS это торговая марка, принадлежащий американской исследовательской компании

Satmetrix. Но методика действительно проста, хотя и имеет ряд недостатков и чуточку скептицизма.

Итак, индекс определения приверженности потребителей товару или бренду NPS, можно использовать при оценке лояльности клиента в частности и отношения потребителей к отрасли в целом, и рассчитывается он следующим образом:

- Методами социологического исследования (анкетирование и/или опрос) потребителям предлагается ответить на простой вопрос "Готовы ли Вы рекомендовать товар/бренд своим знакомым?". Причем, ответ оценивается по 10 бальной шкале (так называемая шкала Лайкерта), где 0 соответствует ответу "Ни в коем случае не буду рекомендовать", а 10 - "Обязательно порекомендую". Все ответы аккуратно записываются в общую тетрадку табличку.

Собственно опрос выглядит следующим образом:



- На основе полученных оценок все потребители разделяются на 3 группы:

  - 9-10 баллов - ярые сторонники товара/бренда, или так называемые "промоутеры";
  - 7-8 баллов - нейтральные потребители, которые в расчете индекса не учитываются;
  - 0-6 баллов - критики, или "детракторы"

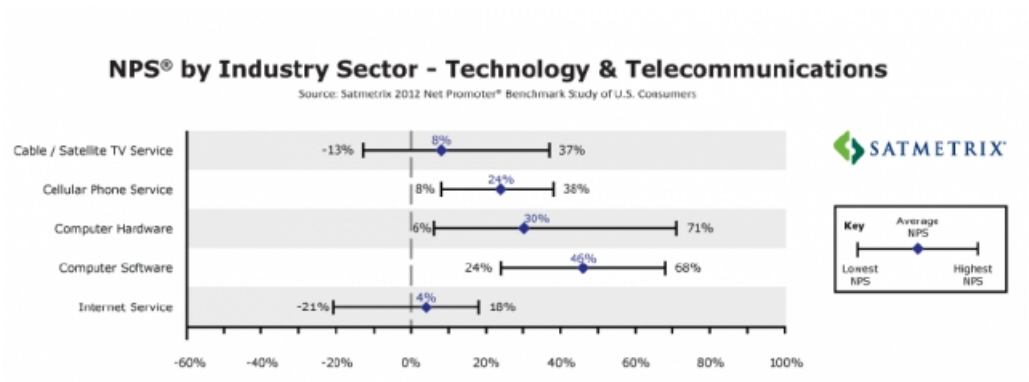
Почему сделано именно так, объяснить трудно - это авторская методика, над которой трудились достаточно известные в маркетинге люди (Fred Reichheld из Гарварда, например).

- Непосредственный расчёт индекса NPS проводится по простой формуле:

NPS = %доля сторонников - %доля критиков



А вот рассчитанные показатели Satmetrix для сектора "Телекоммуникации" в Соединенных Штатах за прошлый год (обычно NPS IT&Telco публикуется в мае):



На мой взгляд, очень интересные цифры. А если еще сравнить с другими секторами народного хозяйства:

Industry Sector Average NPS®

Source: Satmetrix 2012 Net Promoter® Benchmark Study of U.S. Consumers

Industry Sector	Average
Airlines	28%
Auto Insurance	35%
Auto Service / Repair	20%
Banking	18%
Brokerage / Investments	40%
Cable / Satellite TV Service	8%
Cellular Phone Service	24%
Computer Hardware	30%
Computer Software	46%
Credit Cards	13%
Department / Specialty Stores	56%

Industry Sector	Average
Drug Stores / Pharmacies	33%
Grocery / Supermarkets	49%
Hardware / Home Supply	48%
Health Insurance	4%
Homeowners Insurance	34%
Hotels	31%
Internet Service	4%
Life Insurance	9%
Online Search / Information	37%
Online Shopping	53%
Travel Websites	19%

… забавно, что по индексу лояльности ИСП в США находятся в самом конце, рядом со страховщиками. Возможно, этому есть объяснение.

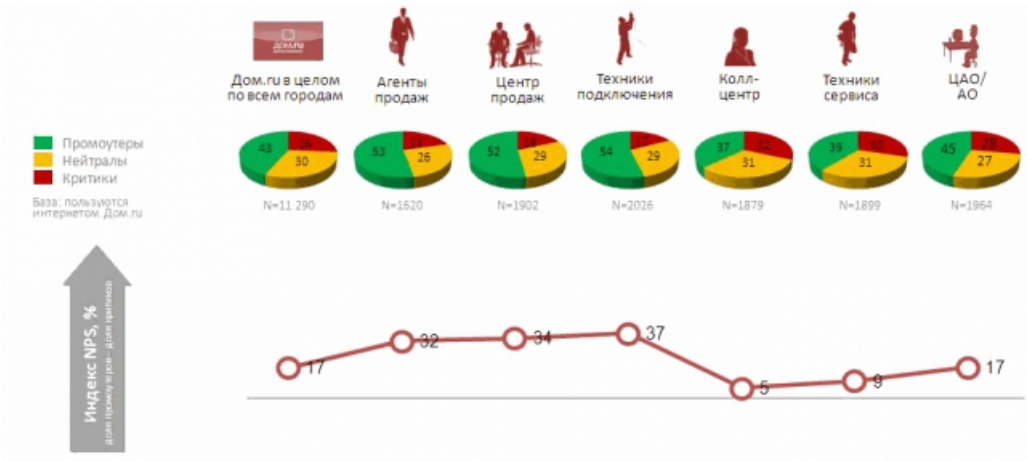
Если бы в России существовал подобный индекс, то любая компания могла бы собрать данные и рассчитать собственный NPS среди своих клиентов и сравнить со средним температурой по больнице показателем в отрасли и сделать соответствующие выводы. А именно - насколько компанию любят/не любят на рынке.

В дикой природе Среди российских компаний мне повстречался единственный случай расчета NPS - Дом.ру делает это. Возможно, еще кто-то также приобщился к новейшим (история индекса не превышает десяти лет - первые исследования были сделаны в 2003 году) маркетинговым технологиям и считает свой собственный "индекс потребительской лояльности". Сообщите о вашем опыте, если не в камментах, то в приватных сообщениях или по электронной почте, которая есть в моем профиле. Я думаю, что нам есть что обсудить.

Недостатки у данного метода, впрочем, тоже есть и они значительные.

Во-первых, валидность ответов на поставленный вопрос, а также статистическое соотношение величин "промоутеров" и "детракторов" научно не доказаны. Это, повторюсь, авторская методика, которая получилась так, как получилась. Это не плохо, и не хорошо. Историческая данность, которую уже бессмысленно менять, ибо накоплено достаточно много данных, которые перестанут иметь смысл, если методику изменить - цифры будет невозможно сравнивать.

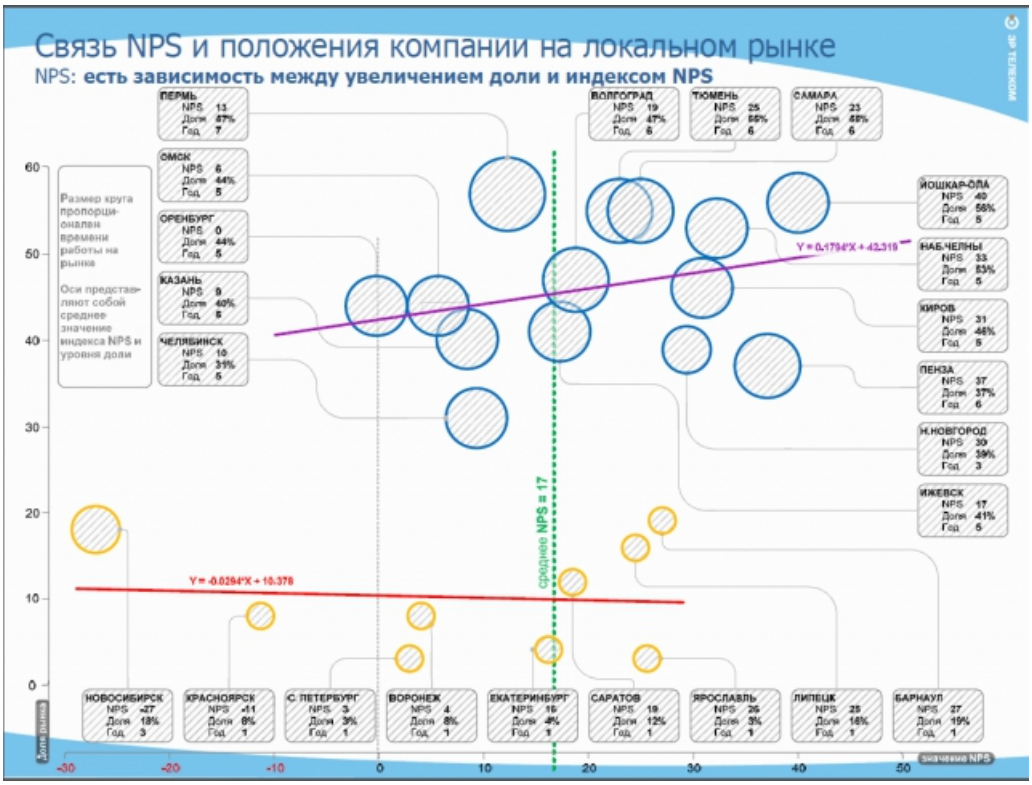
Во-вторых, расчет собственного NPS имеет смысл, только если его с чем-то сравнивать - иначе мы получим просто цифру, величина которой не позволяет сделать каких-либо выводов. Ну, получили мы NPS 22, и что? Много это или мало? А как уже было сказано, Российский индекс централизовано никто не считает. Поэтому упомянутый Дом.ру сравнивает индекс сам с собой. Например, по подразделениям и жизненному циклу клиента:



… и на основании эдаких исследований делает глубокомысленный вывод, что "Индекс NPS ниже в

точках контакта, куда абоненты обращаются при возникновении проблем". Капитан Очевидность аплодирует.

Или сравнивает индекс по географии подразделений:



… что, на самом деле, очень хорошо и правильно. Но вывод о "зависимости NPS и занимаемой доле рынка", как мне показалось, не очевиден. Логичнее было связать не долю рынка, а время присутствия на рынке - чем старее филиал (а, следовательно, и рыночная доля больше), тем NPS должен быть больше, хотя и эта гипотеза не факт. Возможно, имеет место быть комбинация факторов (ага! вот она инвариантность!), включая конкурентную обстановку и поведение на рынке.

Собственно, вот и в-третьих: Индекс NPS не позволяет определить причину своей величины и динамики. Это следствие из его простоты и комплексности субъективной оценки. Смотрите: предположим, год назад NPS был 22, а сейчас - 18. Да, индекс упал. Мы сделали вывод, что ситуация ухудшилась. А причину ухудшения выявить не можем. Можно сделать опосредованные выводы из, например, финрезультата: индекс упал, доходы упали, значит, что-то мы делаем не так. А если результат наоборот подрос?

В-четвертых, поскольку при создании методики, главным было упрощение подсчетов, не учитывается демографический профиль респондентов. А, следовательно, на основании данных невозможно, например, планировать рекламные кампании и оценивать сегмент компании.

Отсюда можно сделать следующий вывод: индекс NPS штука полезная и достаточно простая для внедрения, но необходим более расширенный инструментарий и база для сравнительного анализа.

И для этого в мировой практике имеются другие инструменты и методики. Например, внутренняя оценка обратной связи класса “Voice of Customer (VoC, “Голос Клиента”)”, который при должном уровне организации позволяет собирать данные о текущих и будущих потребностях клиентов. Есть методика “Тайный покупатель”, которую можно использовать для оценки не только продающего подразделения, но всех остальных в цепочке клиентского жизненного цикла - Дом.ру, кстати, практически так и делает при опросе NPS в разрезе точек контакта с клиентами.

Но эти методики не позволят организовать сравнение с другими компаниями, поскольку вряд ли кто захочет выносить мусор из избы. Нужны комплексные методы исследования пользовательского поведения, которые, с одной стороны, привязаны к внутренним субъективным параметрам продавцов, и с другой стороны, позволяют компаниям эти данные раскрывать с целью взаимной оценки эффективности или бенчмаркинга.

И такие методики тоже существуют. Например, существует Американский Индекс удовлетворенности клиентов (The American Customer Satisfaction Index (ACSI), который рассчитывается для различных секторов экономики по собственной методике, отличной от NPS. Методика также основана на шкале Лайкерта, но вопросов задается три:

Переменная	Минимум на шкале (1 балл)	Максимум на шкале (10 баллов)
Общая удовлетворенность (X1)	Очень недоволен	Полностью доволен
Ожидания (X2)	Не соответствуют реальности	Полностью соответствуют
Сравнение с идеалом (X3)	Нет ничего общего	Близко к идеалу

Вопросы задаются по каждому из брендов, а сам опрос ASCI проводит телефонным методом (набор случайного номера). Учитывается и демографический портрет респондента.

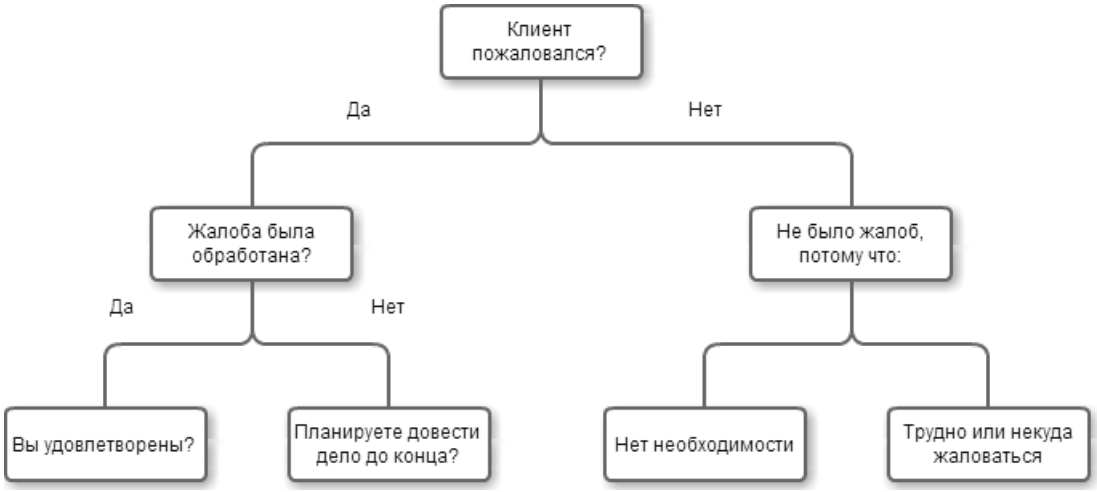
По итогу, Индекс считается по следующей формуле:

ASCI = ((X1-1)*W1 + (X2-1)*W2 + (X3-1)*W3)/9*100,

где X1-X2 - данные по итогам опроса;

W1-W3 - весовые коэффициенты для каждого ответа, которые держатся в тайне.

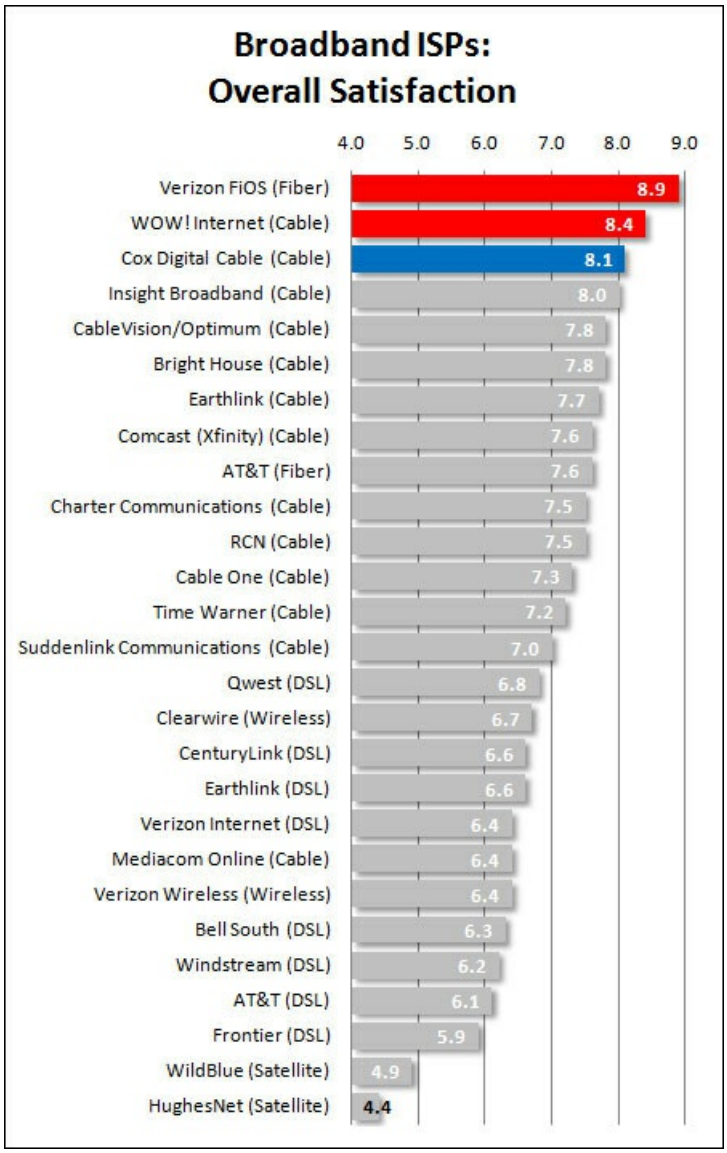
Кроме того, существует метод "Обработки жалоб", широко используемый Сингапурским правительством, с помощью которого тоже можно оценивать удовлетворенность клиента. Суть метода в том, что задаются контекстно-зависимые вопросы о подаче жалоб на работу поставщика (в данном случае - чиновников), по итогу прохождения "по дереву" выставляется некая оценка, которую уже можно статистически обрабатывать. Выглядит примерно так:



Но все эти методы выявления клиентского мнения носят общий характер, который принципиально могут быть применены к любой сфере деятельности.

Именно для телекома я обнаружил методику от PC Magazine, которые уже 26 лет таргетированно опрашивают потребителей продукции ИКТ-индустрии и раздают награду "Выбор читателя".

Итоги за 2012 год, среди интернет провайдеров выглядят так:



... но при том, частные показатели, из которых появился итоговый, выглядят так:

ISPs: Standard vs. Upgraded Service Satisfaction

	Service Level	Overall Satisfaction	Speed	Fees
AT&T (DSL)	Standard	5.7	4.8	5.2
	Upgraded	6.4	5.6	5.3
AT&T (Fiber)	Standard	7.4	6.9	5.4
	Upgraded	7.7	7.4	5.7
Bright House (Cable)	Standard	7.6	6.9	5.1
	Upgraded	8.0	7.8	6.1
CableVision (Optimum)	Standard	7.8	7.2	5.2
	Upgraded	8.0	7.9	5.7
CenturyLink (DSL)	Standard	6.0	4.9	5.5
	Upgraded	7.0	6.4	5.9
Charter Communications	Standard	7.3	7.5	5.0
	Upgraded	7.7	7.9	5.7
Comcast (Xfinity) (Cable)	Standard	7.5	7.4	4.5
	Upgraded	7.8	8.0	4.9
Cox (Cable)	Standard	7.8	7.4	5.1
	Upgraded	8.2	8.1	5.3
Frontier (DSL)	Standard	5.8	5.0	5.3
	Upgraded	6.2	5.6	5.4
Mediacom Online (Cable)	Standard	6.4	6.4	4.4
	Upgraded	6.5	6.7	4.9
Time Warner (Cable)	Standard	7.0	6.5	4.7
	Upgraded	7.5	7.5	5.1
Verizon Internet (DSL)	Standard	6.2	5.4	5.6
	Upgraded	6.7	5.7	6.1
Verizon Internet (Fiber)	Standard	**8.6**	**8.4**	5.8
	Upgraded	**9.0**	**8.9**	6.3

… Т.о. PCMag оценивают провайдеров по трем параметрам:

- Общая удовлетворенность;
- Удовлетворенность предоставляемой скоростью доступа;
- Удовлетворенность ценой оказываемых услуг.

И, кстати, такой комплексный показатель влечет уже к вполне прикладным задачкам, типа: "а достаточная ли у нас скорость доступа относительно конкурентов?", или "а не слишком ли у нас высокие цены?".

В общем и целом, различных методик измерения пользовательских предпочтений в области телекоммуникаций в Мире существует достаточное количество, но, к сожалению, регулярно и научно обоснованно в России таких измерений не проводится.

Мне кажется, что пришла пора исправить это положение дел и создать собственную методическую базу и практически ее реализовать. Например, на баз данного ресурса. Именно поэтому статья и называется "Индекс КРОС" или "Индекс К (комплексный?) Российских Операторов Связи". Разумеется, КРОС (Конференция российских операторов связи) - это еще и отсылка к событию, которое регулярно происходит с 2006 года и должно произойти и в этом году. Регистрация, напомню, начнется буквально на днях.

Итоги исследования, если уважаемое сообщество утвердит инициативу, будут обнародованы там же. Детали планов исследования, методика и обоснование так же будут обнародованы, но для начала прошу заполнить следующую форму, по итоговым данным которой будут приниматься решения о форме, методах и бюджете исследования. Дело в том, что у любого социологического эксперимента имеются три ключевых и принципиальных вопроса, без которых даже не следует и начинать:

1. Степень доверия исполнителю исследования;
2. Бюджет исследования, на который имеет смысл рассчитывать;
3. А из бюджета проистекает сложность и выбор инструментария исследования.

ОПРОС ЗАКРЫТ

Итоги нашего экспресс-опроса и сделанные из него выводы, будут опубликованы через неделю.

От редакции: если у вас есть чем поделиться с коллегами по отрасли, приглашаем к сотрудничеству.