# Индекс НАГ: спроси клиента

Когда-то давным-давно, я начал постоянно писать на "Наге" с сериала "Идеальный оператор". Откровенно говоря, уже и не упомню в каких именно красках описывал этого самого "идеального оператора". Но совершенно точно помню, и не устану повторять, что идеал существует только в головах потребителя. И только там. А для того чтобы эту информацию из голов добыть, необходимо спросить. И спрашивать клиента нужно не раз, и не два. А делать это на регулярной основе. Вот и "Индекс Нага" было решено сделать регулярным проектом, данные для которого будут собираться не менее двух раз в год.



Для начала, я не поленился и нашел ту самую статью про "Спроси Клиента". Оказалось, что не так уж и детально описывалась сама идея - это был разбор одной презентации, одного оператора. Но название получилось хорошее, да.

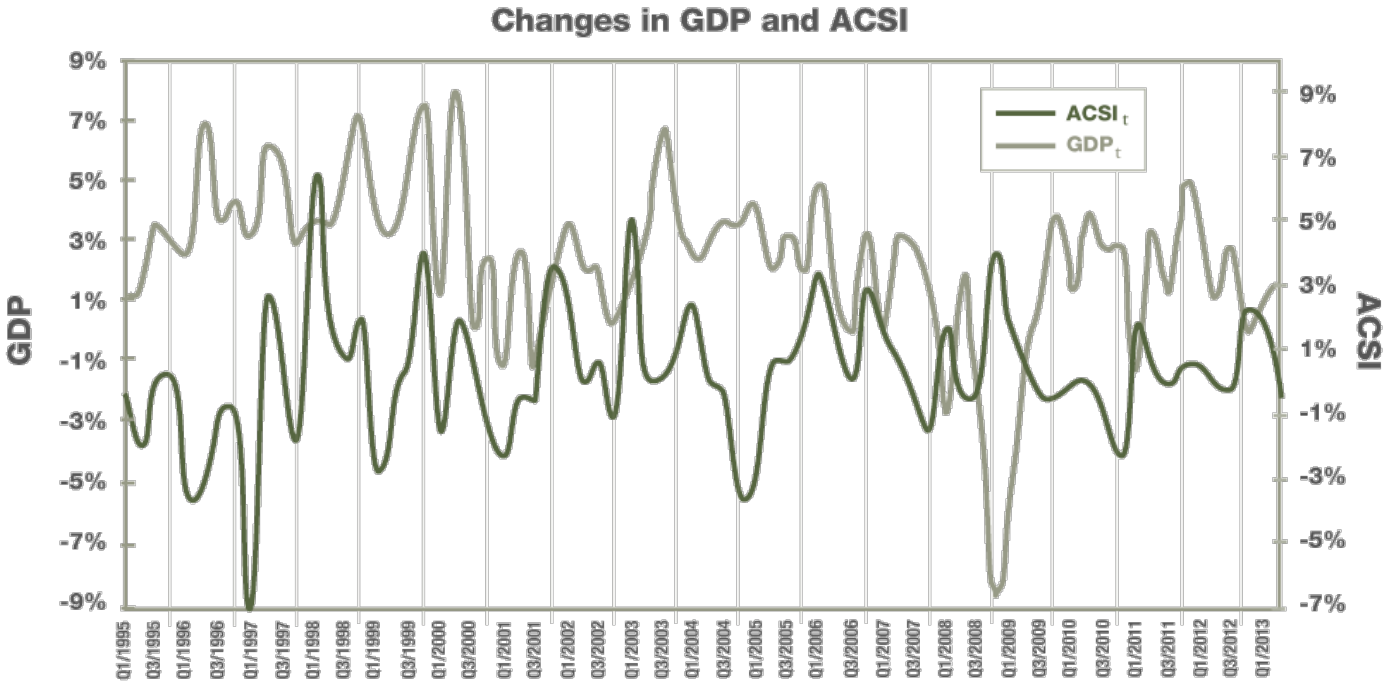
Остается открытым вопрос: что же в итоге у клиента спрашивать? Каким таким волшебным вопросом можно достучаться до сердец лояльных и не очень абонентов, чтобы выудить ответ не только весьма сакраментальный, но и даже где-то интимный. Как добиться того, чего хотел добиться друг детства О.Бендера Коля Остен-Бакен от подруги его же детства, польской красавицы Инги Зайонц? Клиентской любви, обожания и денег на счету.

Впрочем, в век поисковых машин найти можно решительно все. И я поискал.

## 1. Customer Satisfaction/Delight Index (CSI)

Индекс потребительской удовлетворенности, разработан аж в 1989 году профессорами экономики Мичиганского университета. Впоследствии этот индекс стал называться ASCI (A - это American) и даже вошел в официальные макроэкономические показатели ихнего "росстата", публикуемые ежеквартально. Один из разработчиков ASCI, Клаес Форнелл, утверждает, что сей индекс является предикативом (предсказывающим показателем) по росту/спаду такого базового показателя, как ВВП, ибо удовлетворенность продукцией/услугами ведущих предприятий показывает настроения потребителей покупать, а чем больше покупают, тем сильней становится экономика страны.

В динамике это выглядит так:




Угадывает не всегда, но все же видно противофазу ASCI и GDP (это ВВП по-английски). Срок предсказания пока научно не определен, но мичиганские профессора не унывают, а продолжают считать индекс уже почти двадцать лет.

Надо сказать, что расчет этого индекса вполне "серьезный бизнес", ибо опрос делают по базе респондентов в 80 тысяч человек.

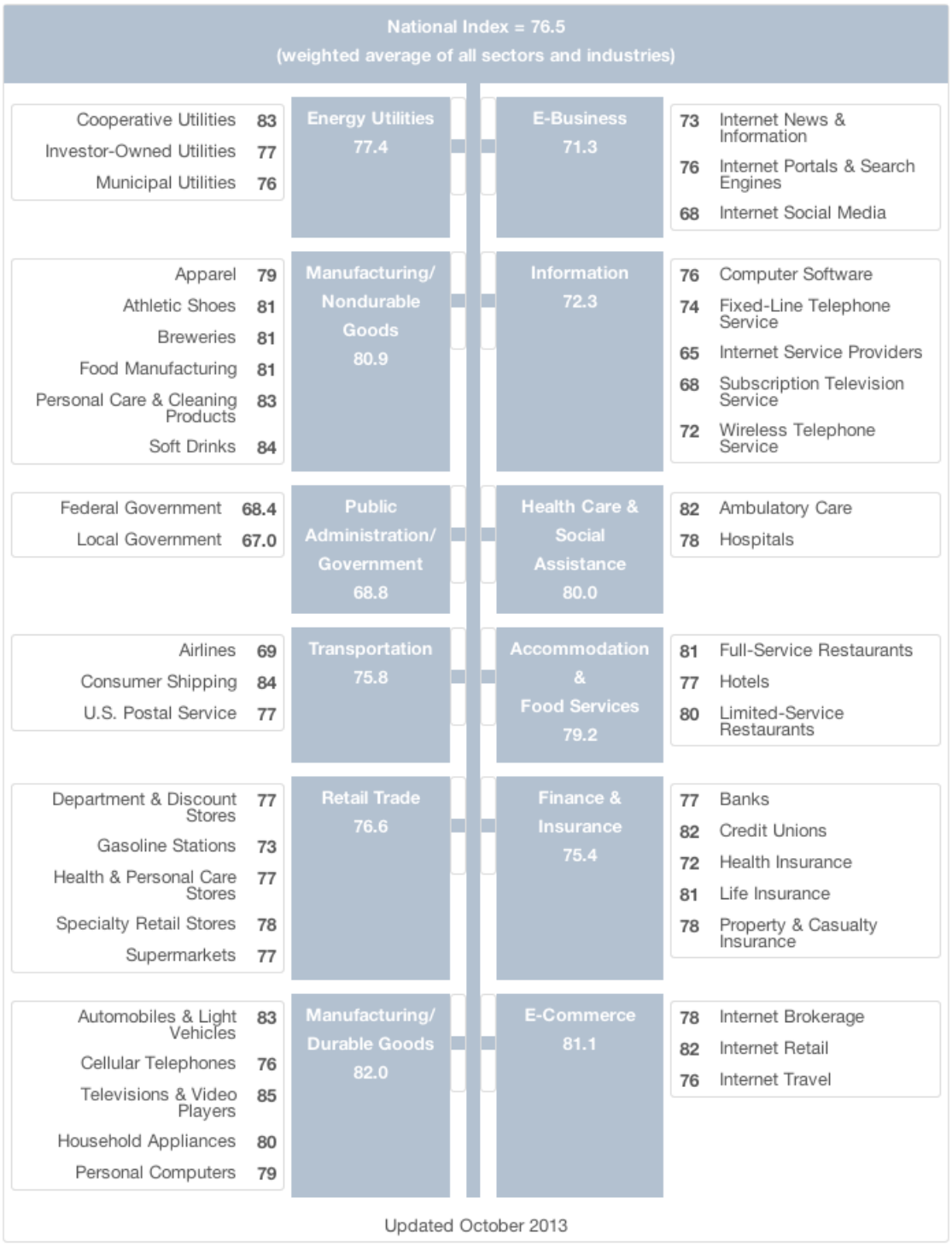
Суть индекса, если не вдаваться в детали (где, как известно, скрывается дьявол), сводится к социологическом опросу (утверждают, что делают лично/телефонно/компьютерно), где задают вопросы по срезу из порядка 50-ти  отраслей. Три вопроса на каждую:

1. X1 - "Удовлетворенность #отрасль#/#компания# в целом", где по десятибалльной шкале ответ варьируется от "весьма недоволен" до "очень доволен".
2. X2 - "Ожидаемая удовлетворенность" - опять по 10 баллов, от "сильно отстает от ожиданий", до "близко к ожидаемому".
3. X3 - "Идеальная удовлетворенность" - 10 баллов, начиная с "очень далеко от идеала", до "близко к идеалу".

Далее иксы оборачиваются в уравнение с весовыми коэффициентами W, которые разные для различных отраслей и являются секретной формулой ASCI:

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

В итоге хитрых математических расчетов, получаются цифры от 1 до 100, которые сводятся в следующую таблицу:




Прошу отметить, что сектор Information, куда относятся телекомы, оценен ниже среднего индекса по всем отраслям. А качество услуг интернет-провайдеров США оценивают сильно ниже (65!), чем услуги почты США (77). Примерно, и даже ниже, чем муниципальные (67) и федеральные (68,4) услуги от государства.

Сами по себе эти цифры (подробнее о прикладном смысле будет ниже) ничего не дают - ну, не очень-то удовлетворены американцы качеством услуг интернет-провайдеров и что с того? Но вот, если сравнивать со средней температурой по больнице с другими пациентами, то можно уже немного судить о качестве услуг, не выезжая в США с целью проверить лично. Вот такая картина для ISP, где можно сделать немудреный вывод, что лучше всего подключиться к FiOS от Verizone, чем к  Comcast.

Вот тут можно судить о качестве услуг фиксированной телефонии (НЕНАВИСТЬ/НЕНАВИСТЬ/НЕНАВИСТЬ :)) и по этим цифрам явно заметно, что услуги по качеству весьма близки, но Cox Communictaion  несколько предпочтительнее  Time Warner Cable. Мобильная связь в качестве раскрывается вот тут, и становится понятным, что Verizone куда добрее к абонентам, чем  T-Mobile.

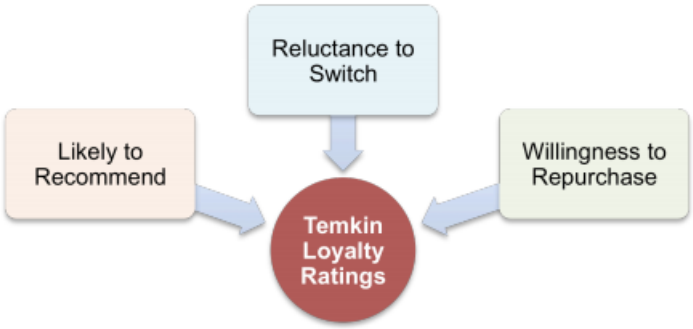
Отмечу интересную динамику роста/падения индекса - можно анализировать на досуге. И еще один момент - в индексе всегда лидирует странная контора, под названием All Others. И это неспроста...

В общем, методика "спросить" хорошая годная. За двумя недостатками:

1. Если ваша компания попадает в категорию  All Others, то никакого сравнения вы не получите.
2. Есть констатация факта - индекс выше/ниже. А вот причины именно такой величины определить практически невозможно.

## 2. TLR – TEMKIN LOYALTY RATING

Хитрый, весьма закрытый рейтинг от консалтинговой конторы Temkin Group, где рейтинг состоит из весовой интеграции трех вопросов:




Temkin Group uses these questions to rate those three dimensions:

| Likely to Recommend | Reluctance to Switch | Willingness to Repurchase |
|---|---|---|
| *How likely are you to recommend this company to a friend or relative?* | *How likely are you to shift some of your business away from this company in the future?* | *How likely are you to consider purchasing more products or services from this company in the future?* |
| Responses from 1= "extremely unlikely" to 7= "extremely likely" | Responses from 1= "extremely likely" to 7= "extremely unlikely" | Responses from 1= "extremely unlikely" to 7= "extremely likely" |

1. Какова вероятность того, что вы купите товар/услугу еще раз?
2. Какова вероятность того, что не поменяете поставщика в ближайшее время?
3. Какова вероятность того, что вы порекомендуете поставщика товара/услуги знакомым?

Ответы нужно давать почему-то по семибалльной системе.

Далее баллы сводятся по еще более хитрой формуле с весовыми коэффициентами в одну цифру и получается рейтинг, где максимально будет 70 баллов, но потом рейтинг приводят к 100%, что привычнее в целом.

*Лирическое отступление: для проверки профпригодности сотрудников на должность маркетолога-аналитика и/или агентства/подрядчика, рекомендую задать простой вопрос: "чем рейтинг отличается от ренкинга?""Грамотный и культурно развитый кандидат, читающий Наг.ру, ответит, что ренкинг - это ранжирование субъектов по единственному показателю. Например, по размеру выручки. А рейтинг - это комплексное явление, где ранжирование происходит по сумме множества показателей. И их должно быть минимум два.*
*Если кандидат менжуется, задумывается и начинает придумывать собственные интерпретации - гоните его в шею. Это дилетант, ничего не смыслящий в профессии.*

Помимо TLR, компания Temkin считает еще "Индекс потребительского опыта", "Индекс доверия", "Индекс потребительского сервиса" и еще много чего. Хорошая компания и её основатель Брюс, ЧСХ, Темкин. Эксперты в области.

Но у рейтинга есть существенный недостаток - закрытость метода. Это как бы и хорошо, но если я в России попробую повторить подобное, то ничего не выйдет. Весовые коэффициенты - военная тайна. А ещё - считать довольно сложно.

Вот так, кстати, как выглядит рейтинг для американских ИСП (не всех - табличка выдает в таком формате):

## 2012 Temkin Loyalty Ratings

| Rank | Company | Industry | Temkin Loyalty Rating (TLR) | Company TLR vs Industry TLR |
|---|---|---|---|---|
| 163 | Road Runner | Internet service provider | 30% | +2.8 |
| 170 | Cox Communication | Internet service provider | 29% | +1.3 |
| 176 | AT&T | Internet service provider | 28% | -0.1 |
| 176 | Cablevision | Internet service provider | 28% | +0.5 |
| 182 | Qwest | Internet service provider | 26% | -2.2 |
| 182 | Comcast | Internet service provider | 26% | -1.7 |
| 200 | EarthLink | Internet service provider | 19% | -9.0 |
| 203 | Charter Communications | Internet service provider | 18% | -9.9 |
| 8 | USAA | Insurance carrier | 59% | +17.3 |
| 40 | State Farm | Insurance carrier | 51% | +9.4 |

Обратите внимание, что тут тоже ИСП оценивают не особо. Аж вдвое ниже страховых компаний. Думается, что в России показатель был бы с точностью до наоборот - у нас страховой бизнес не особо почетен.

# Другие показатели

Гугление выявило еще несколько методик спросить клиента "нравится/не нравится". Но они очень уж похожи на предыдущие два. Либо специфичны.

Например, есть показатель для контакт-центров, который был бы полезным в использовании служб технической поддержки и КЦ - **FCR – FIRST CONTACT RESOLUTION** - процент вызовов, решившихся с первого контакта.

По сути, это соотношение между количеством обращений, решенных с первого звонка/контакта и общим количеством обращений. По показателю можно судить о компетентности контакт-центра в общем и целом. Я бы рекомендовал использовать FCR в качестве ключевого KPI для СТП, что потенциально перекроет другие известные показатели эффективности. Ну, или дополнит, затронув следующее на философском уровне восприятия:

- Оценка производительности контакт-центра - суть не в полученных и обработанных звонках, а в решении клиентских проблем быстро и надежно;
- Ценность для клиента не в том, чтобы "звонить в СТП", а в том, чтобы услуга оказывалась;
- СТП имеет стратегическую значимость для бизнеса компании в целом. И значимость в полном вплоть до оргазма удовлетворении потребностей клиента. Прослушивание IVR ценностью не является.

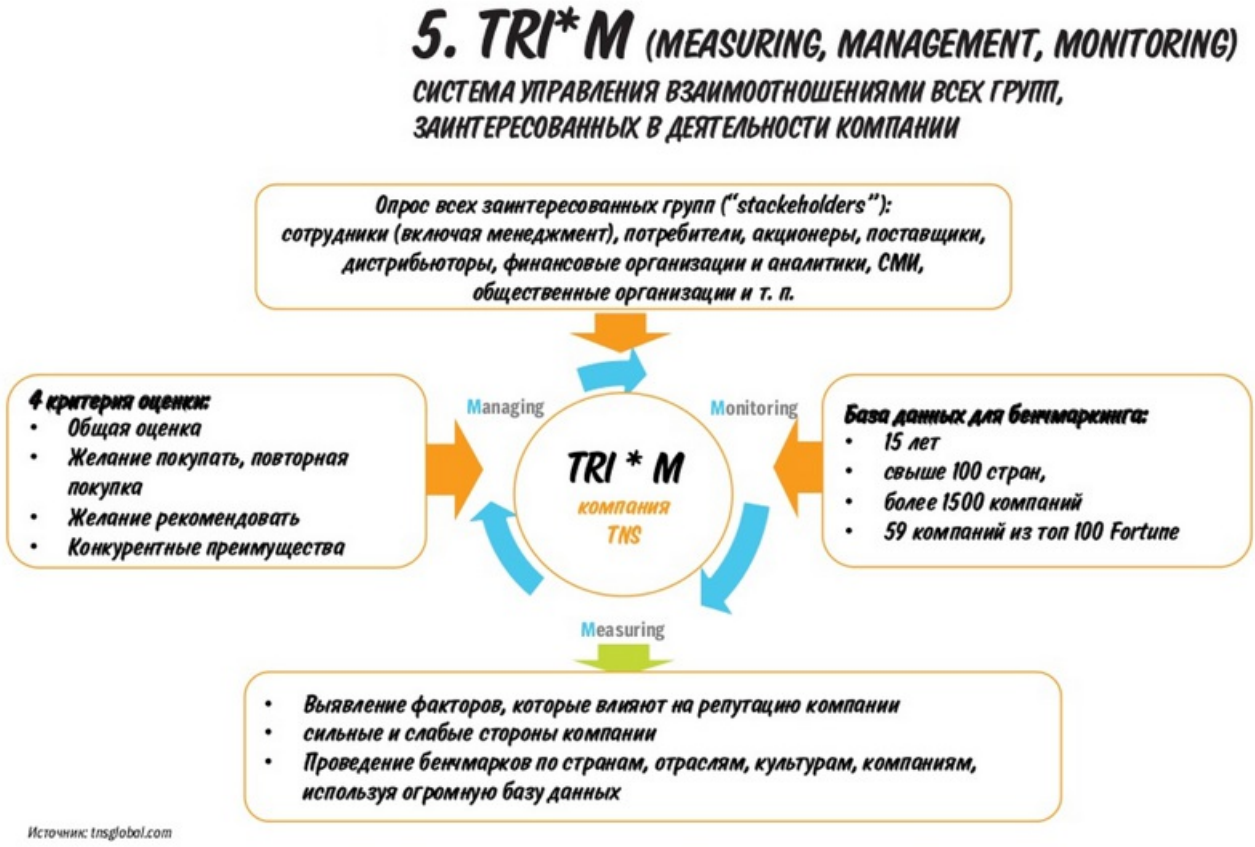
Если у уважаемых читателей имеется ярко выраженный интерес про показатели для колл-центров - маякуйте. У меня в ToDo лежит полунаписанная статья, но никак не соберусь с силой воли допилить.

Еще один показатель, отличный методологически от описанных выше, но имеющий прямое отношение к качеству услуг, - TRI*M (MEASURING, MANAGEMENT, MONITORING) — исследования в области стейкхолдер-менеджмента.

TRI*M. Это технология проведения исследований в области управленческого и кадрового консалтинга, измерения удовлетворенности потребителей клиента. Разработка глобального TNS, к которой я в последнее время стал относиться с большим уважением.

Официальное описание методы есть на офф-сайте TNS и даже на русском языке.

Выглядит это примерно так:




А суть сводится к комплексному опросу, но не только, и не столько, клиентов компании, но и сотрудников, менеджмента, партнеров и даже сотрудников средств массовой информации.

В общем, клёвый такой показатель, но очень корпоративный. Счет за рекламу методы я вышлю в российский офис TNS при оказии.

В конечном итоге, для телекома я разработал собственную методику и отработал ее в реальности. Начало и конечный результат пилота со всеми референсами можно почитать, разумеется, на "Наге". Купить отчет можно тут. Недорого. Всего три сотни долларов и получить при этом скидку в тридцать процентов на следующий отчет, который, надо сказать, будет ровно в три раза дороже и будет доступен... впрочем, об этом чуть позже.

Но в методике "Индекс Наг" я использовал более простой, но не менее эффективный инструмент под названием NPS - Net Promoter Score. Об этой методике я уже писал - вот тут есть вполне достаточное описание.

## Как дешево спросить клиента с пользой для дела

Если очень коротко, то суть™ NPS сводится к тому, что задается единственный вопрос: "а готовы ли рекомендовать вашего поставщика %ProductName% своим друзьям и знакомым?", который оценивается по шкале от ноля до десяти.

После подсчет производится по не совсем очевидной формуле:



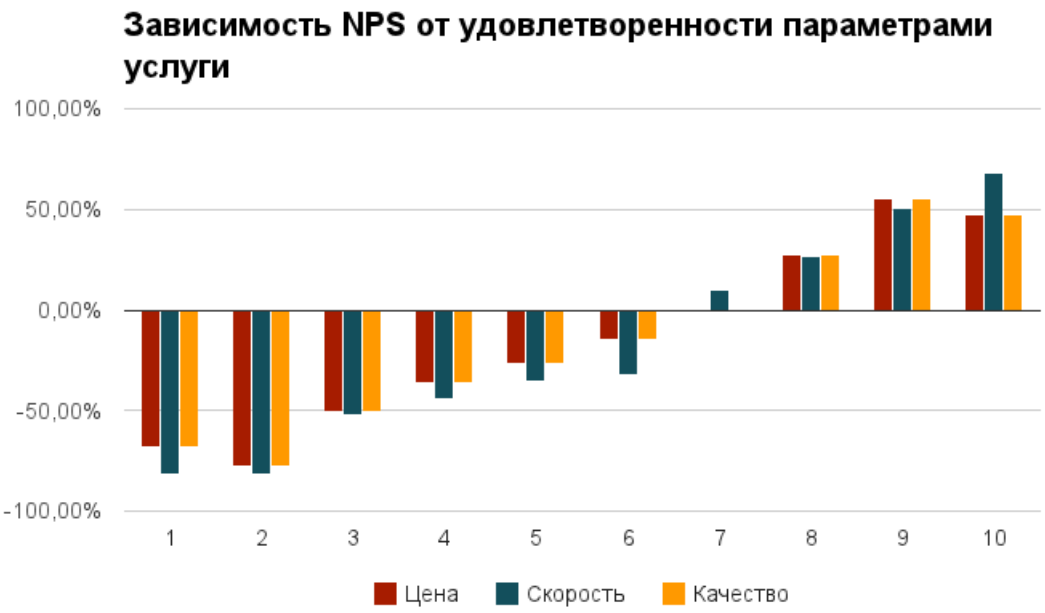

Процентное количество людей, поставившее от нуля до шести баллов (это недовольные клиенты - detractors), вычитается из процентного количества людей, поставивших баллы девять и десять (это промоутеры - люди однозначно рекомендующие %ProductName%). Поставившие 7-8 баллов просто игнорируются.

В итоге получается цифра в процентах от минус сотни, до сотни. Интерпретация цифры проста, как

речь депутата Железняка - если NPS менее нуля, то количество недовольных больше, чем количество активно продвигающих %ProductName%. И наоборот.

Исследование подтвердило правильность направления, за исключением нюансов, но это не особо играет. Даже не смотря на критику метода NPS иных маркетинг-фриков.

А получилось следующее: как вы помните (а если не помните - почитайте), основу Индекса Нага составляет три главных показателя: удовлетворенность ценой услуги ИСП, удовлетворенность качеством и удовлетворенность скоростью доступа. Я отфильтровал NPS в разрезе этих показателей и получилось следующее:




Из диаграммы очевидно, что респонденты:

а) Довольно искренне отвечали на вопросы анкеты ;).
б) Комплексность показателя  NPS подтверждается очевидной корреляцией ответов по всем параметрам удовлетворенности.
в) Не совсем очевидно, но заметно, что "скорость доступа", как единственный показатель, который можно оценить цифрой и сравнить с конкурентами, имеет наибольший "разбег" между "абсолютно не удовлетворен" и "вполне доволен".

Пункт "в" может быть и просто статистической ошибкой, впрочем. Но только цена и удовлетворенность ею, точно не главный показатель в продаже услуг на высококонкурентном рынке:

[Индекс НАГ: спроси клиента]

Но прелесть методики NPS в том, что организовать по ней опрос потребителей можно не просто легко, а очень легко.

Сейчас покажу.

Это сбор данных по поводу данного исследования. Возможно, тут будет некий перекос по ответам, связанный с тем, что чуть выше дается объяснение "как это работает". Но уверяю, что все отзывы я прочитаю с благодарностью, даже откровенно хейтерские. Ответы анонимны - не стесняйтесь.

Но суть этой формы в примере.

Дело в том, что организовать сбор данных по NPS не составляет труда - публикуете простейшую форму с помощью Google.Docs на официальном сайте провайдера, либо еще каким способом доведите просьбу заполнить анкету до ваших клиентов. Если не нравится Google (АНБ, например, боитесь), то форму из двух полей легко напишет любой студент второго курса - главное, чтоб данные писались в базу данных, откуда их можно  легко забрать для анализа в какой-нибудь эксель. И собирайте.

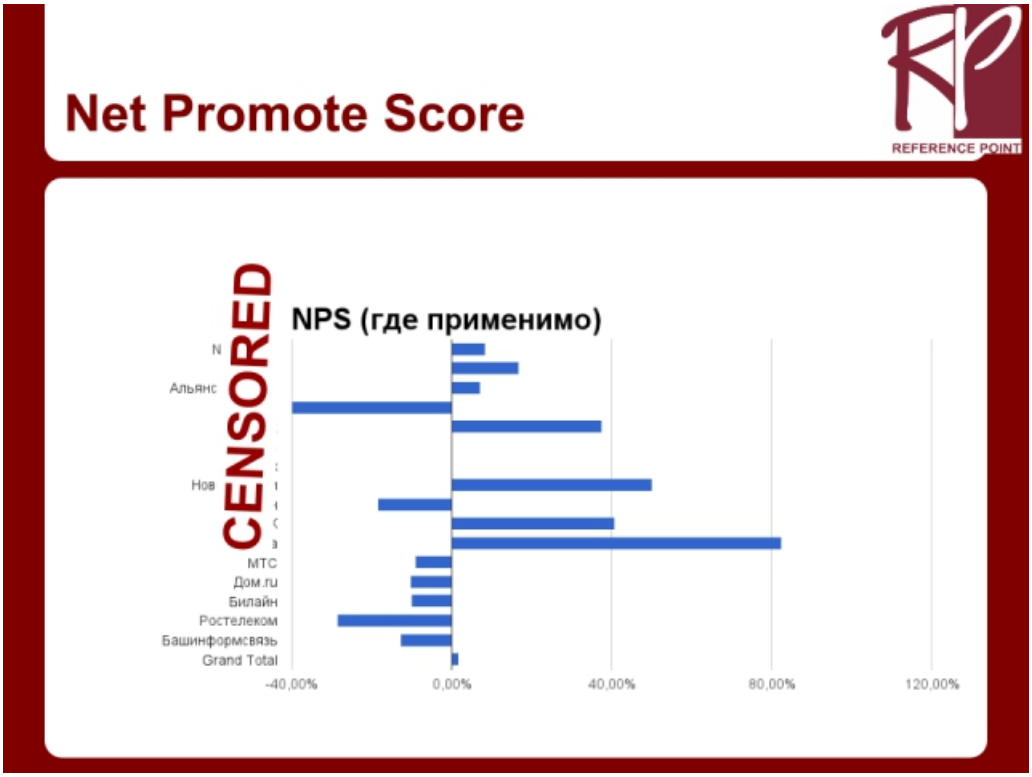
Проблема будет только в интерпретации результатов - дело в том, что сама по себе цифра NPS ничего не даст в практическом плане. NPS начнет работать, если вы начнете анализировать ее и принимать соответствующие решения.

А решения можно принимать только, если есть с чем сравнивать.

# Средняя температура по больнице

Эта расхожая фраза на самом деле придумана не самыми умными людьми. Хотя бы потому, что по этой самой "средней температуре" можно делать выводы: если температура "сорок", то в больнице тиф и лихорадка, а если "тридцать", то покойники. Дело в том, что мы знаем нормальную температуру  "36,6" с которой можем сравнивать измеренный параметр.

На КРОСе у меня был вот такой слайд:




…с отмеченной цифрой:

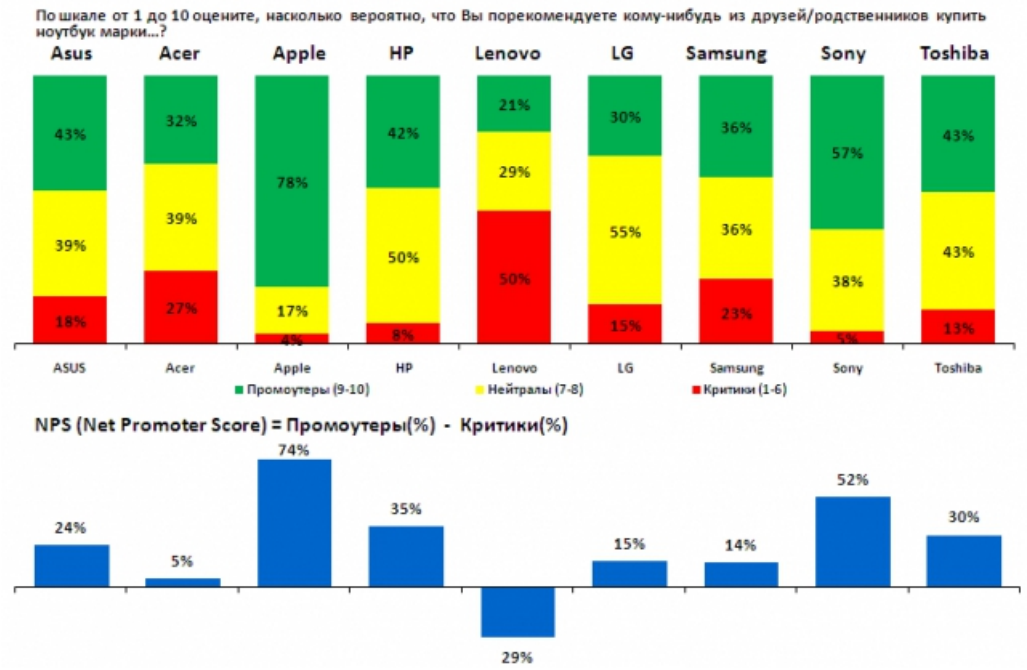
**+1,63**

Так вот, это и есть "средняя температура", и вам есть на что опираться. Если ваш измеренный индекс выше указанной цифры, то возрадуйтесь - вашу компанию оценивают несколько выше "средней температуры", т.е. имеется некоторое конкурентное преимущество. Ежели  NPS ниже, то увы и ах. Что-то с клиентским сервисом сломалось и ваши клиенты вас ненавидят.

Кроме того, можно сравнивать не только со всей Россией, но, например, с NPS в  отдельном регионе или хотя бы в федеральном округе, которые, кстати, довольно сильно разнятся.

Вывод можно уже сделать?

Можно сравнивать  NPS с конкурентами (не скажу, как собирать данные) и понимать положение конкретной компании на рынке. В качестве примера. NPS для производителей ноутбуков, весьма показательный:

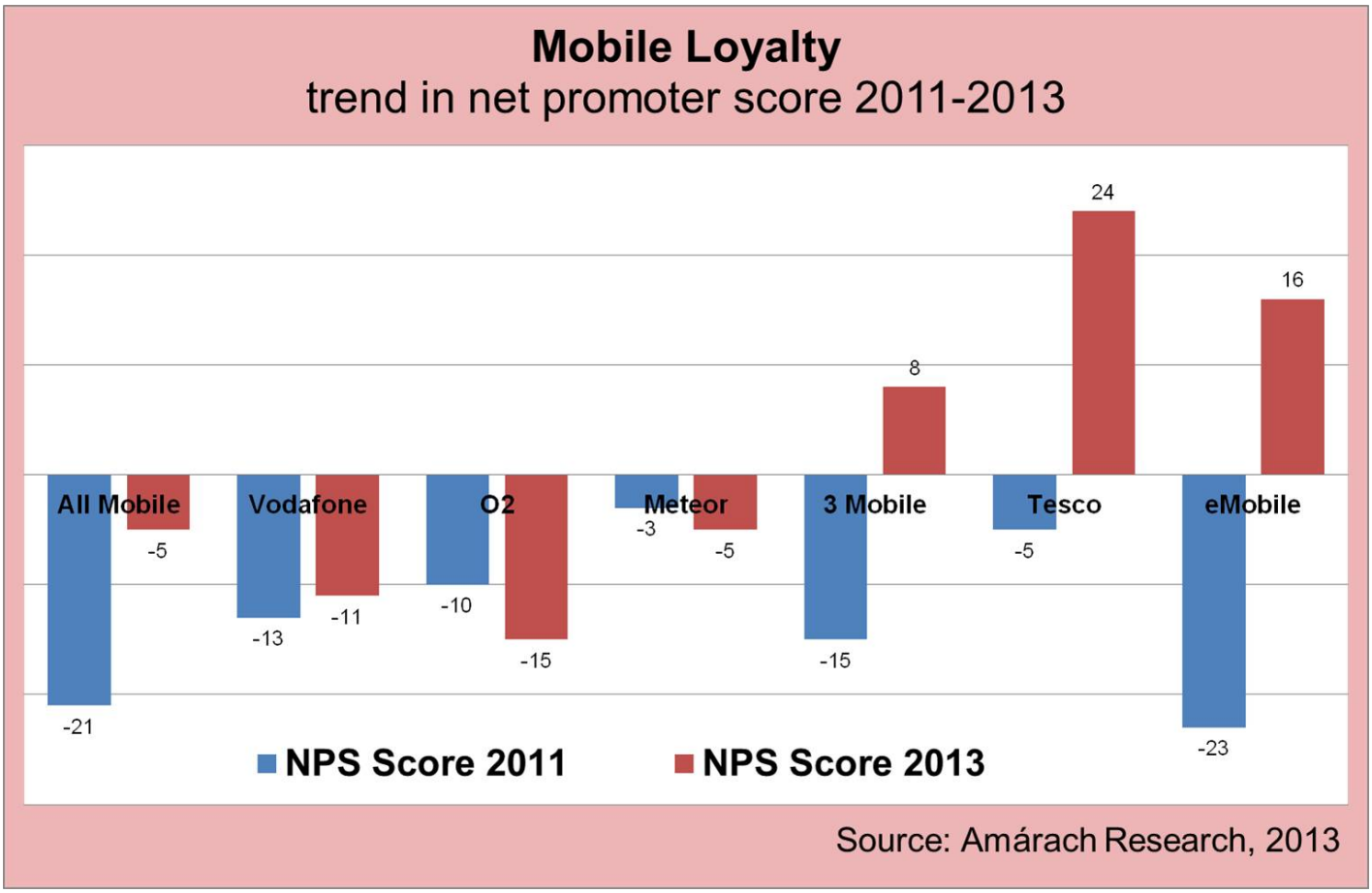



Но самое интересное будет, если начать NPS сравнивать самого с собой в динамике по времени. Получится эдакий предикатив, который начнет показывать вероятность оттока до того, как отток начнется. Имеется в виду, конечно, не естественный отток, связанный с естественным движением абонентов в сторону других регионов или в мир иной, а именно, что с клиентским сервисом и действиями конкурентов.

Главное, чтобы объем ответивших на вопрос был достаточным для оценки ситуации. По некоторым наблюдениям, количество респондентов, достаточное для оценки, должно быть не менее сотни за период времени. Период можно назначить и на неделю, и на две, и на месяц. Ну, если условную сотню ответов собираете. Меньшее количество - не показатель. И чем больше точек для сравнения, тем лучше будет экстраполировать данные. Ибо по одной точке тренда не построишь:




Результат выглядит так:




Это реальные цифры для мобильных операторов в Ирландии по версии Amarach Research и довольно свежие. Какой вывод?

Более интересно, конечно, сравнить еще и финансовые показатели: на сколько выросла чистая прибыл eMobile, если им удалось так улучшить клиентский сервис? И сравнить еще с O2.

И все же, самое интересное будет то, что клиенты напишут в открытой форме. Процент вменяемых сообщений будет невелик: по опыту, только 20% респондентов из сектора B2C пишет что-то похожее на мысль в комментариях. Но из этих ответов можно вычленить причину "ПОЧЕМУ?" так или иначе клиенты оценивать поставщика. И я хочу еще раз напомнить о форме чуть выше - мне действительно интересно, как вы, потребители моей работы, оцениваете её качество. Спасибо.

## Индекс Наг: явление второе

Используя "краевой эффект", когда в длинных текстах лучше всего запоминаются первый и последний абзацы, хочу напомнить, что "Индекс Наг" будет теперь регулярным исследованием, проводимым два раза в год - весна-лето и осень-зима.

В очередной раз приглашаю заинтересованных операторов и СМИ к сотрудничеству на абсолютно безвозмездных условиях по принципу "ты мне - я тебе". Суть сотрудничества простая: вы помогаете собрать как можно больше анкет по своей абонентской базе, а я отдаю "сырые данные" вам на собственный анализ. Кроме персональных данных, конечно. Для того чтобы начать такое сотрудничество достаточно просто написать мне на электронную почту klimarev@gmail.com о своей заинтересованности. И мы договоримся.

О старте очередного исследования будет объявлено уже на следующей неделе. Данные будут собираться примерно до 20 января  2014 года (окончательное решение по срокам еще не принято, но точно "после каникул").

Новый, улучшенный отчёт будет доступен уже в феврале 2014 года - на обработку данных и написание отчёта нужно некоторое время.

А пока можно купить уже готовый весна-2013, вот тут:




... и получить скидку 30% на отчет зима-2014.