

Индекс НАГ: спроси клиента

Когда-то давным-давно, я начал постоянно писать на "Наге" с сериала ["Идеальный оператор"](#). Откровенно говоря, уже и не упомяну 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 подружки его же детства, польской красавицы Инги Зайонц? Клиентской любви, обожания и денег на счету.

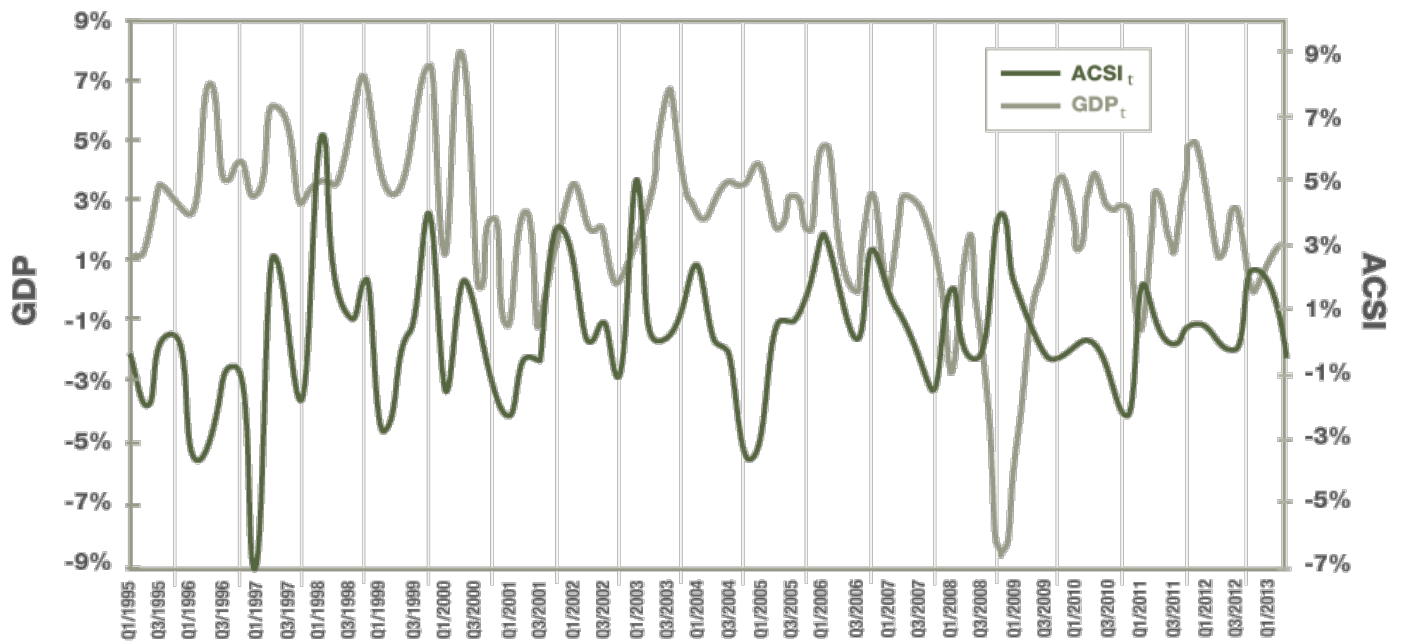
Впрочем, в век поисковых машин найти можно решительно все. И я поискал.

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 сильнее становится экономика страны.

В динамике это выглядит так:

Changes in GDP and ACSI



Угадывает не всегда, но все же видно противофазу ACSI 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 социологическому 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 их оборачивают в уравнение с весовыми коэффициентами W, которые разные для различных отраслей и являются секретной формулой ACSI:

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

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

National Index = 76.5 (weighted average of all sectors and industries)					
Cooperative Utilities 83	Energy Utilities 77.4			E-Business 71.3	73 Internet News & Information
Investor-Owned Utilities 77				76 Internet Portals & Search Engines	
Municipal Utilities 76				68 Internet Social Media	
Apparel 79	Manufacturing/ Nondurable Goods 80.9			Information 72.3	76 Computer Software
Athletic Shoes 81				74 Fixed-Line Telephone Service	
Breweries 81				65 Internet Service Providers	
Food Manufacturing 81				68 Subscription Television Service	
Personal Care & Cleaning Products 83				72 Wireless Telephone Service	
Soft Drinks 84					
Federal Government 68.4	Public Administration/ Government 68.8			Health Care & Social Assistance 80.0	82 Ambulatory Care
Local Government 67.0				78 Hospitals	
Airlines 69	Transportation 75.8			Accommodation & Food Services 79.2	81 Full-Service Restaurants
Consumer Shipping 84				77 Hotels	
U.S. Postal Service 77				80 Limited-Service Restaurants	
Department & Discount Stores 77	Retail Trade 76.6			Finance & Insurance 75.4	77 Banks
Gasoline Stations 73				82 Credit Unions	
Health & Personal Care Stores 77				72 Health Insurance	
Specialty Retail Stores 78				81 Life Insurance	
Supermarkets 77				78 Property & Casualty Insurance	
Automobiles & Light Vehicles 83	Manufacturing/ Durable Goods 82.0			E-Commerce 81.1	78 Internet Brokerage
Cellular Telephones 76				82 Internet Retail	
Televisions & Video Players 85				76 Internet Travel	
Household Appliances 80					
Personal Computers 79					
Updated October 2013					

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 Verizon, 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 Communication несколько предпочтительнее Time Warner Cable. [Мобильная связь в качестве раскрывается вот тут](#), и становится понятным, что Verizon куда добрее к абонентам, чем T-Mobile.

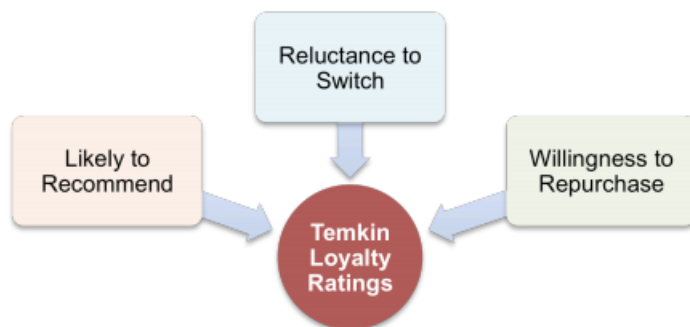
Отмечу интересную динамику роста/падения индекса - можно анализировать на досуге. И еще один момент - в индексе всегда лидирует странная контора, под названием All Others. И это неспроста...

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
How likely are you to recommend this company to a friend or relative?

Responses from
1= "extremely unlikely" to
7= "extremely likely"

Reluctance to Switch
How likely are you to shift some of your business away from this company in the future?

Responses from
1= "extremely likely" to
7= "extremely unlikely"

Willingness to Repurchase
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"

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 менжуетса, 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 почитен.

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 - маякните. 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:

5. TRI*M (MEASURING, MANAGEMENT, MONITORING)

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ ВСЕХ ГРУПП,
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ



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 нуля до десяти.

После подсчет производится по не совсем очевидной формуле:



$$\text{Net promoter score} = \% \text{ promoters} - \% \text{ detractors}$$

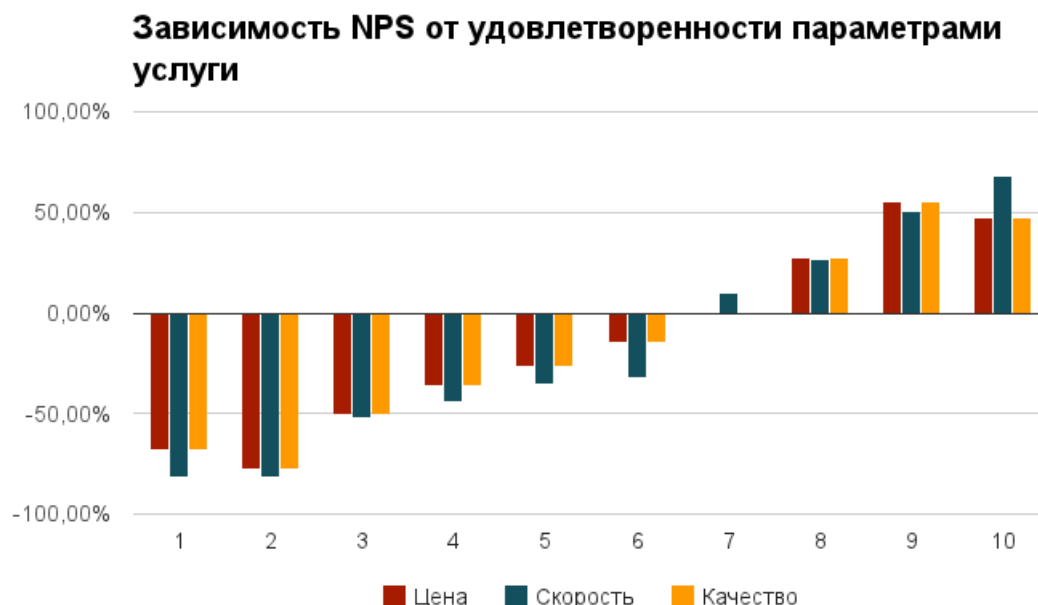
Процентное количество людей, поставившее от нуля до шести баллов (это недовольные клиенты - detractors), вычитается из процентного количества людей, поставивших баллы девять и десять (это промоутеры - люди однозначно рекомендуемые %ProductName%). Поставившие 7-8 баллов просто игнорируются.

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

речь депутата Железняк - 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 перекосяк 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 доведете 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.

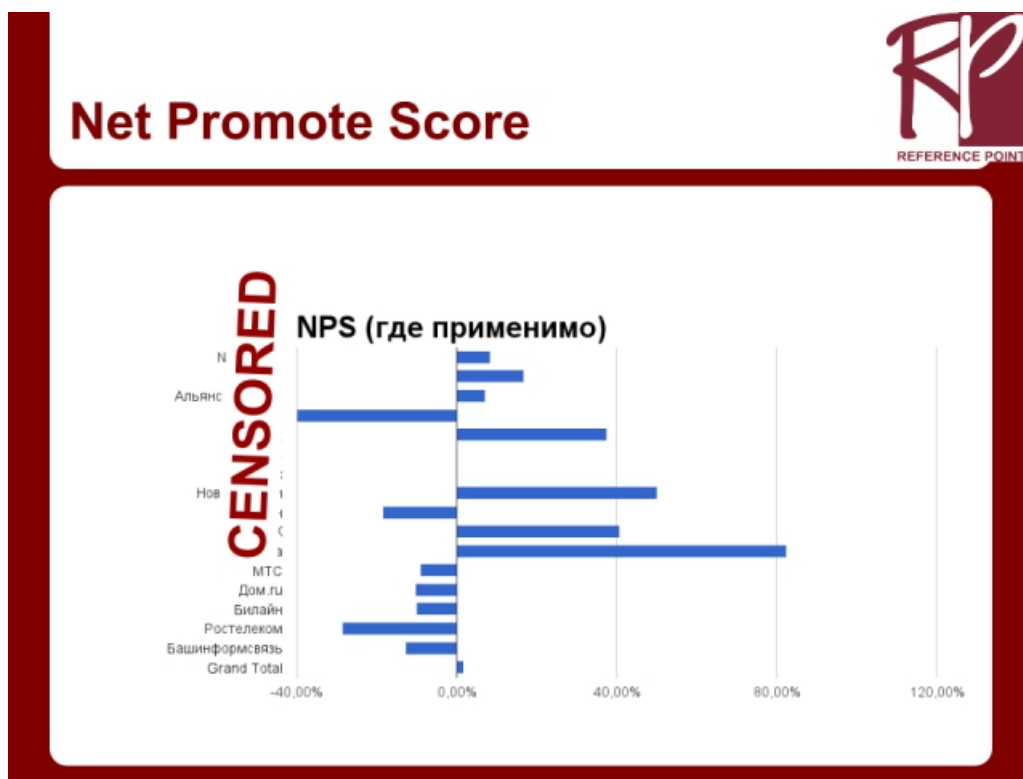
Проблема будет только в интерпретации результатов - дело в том, что сама по себе цифра NPS ничего не даст в практическом плане. NPS начнет работать, если вы начнете анализировать ее и принимать соответствующие решения.

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:

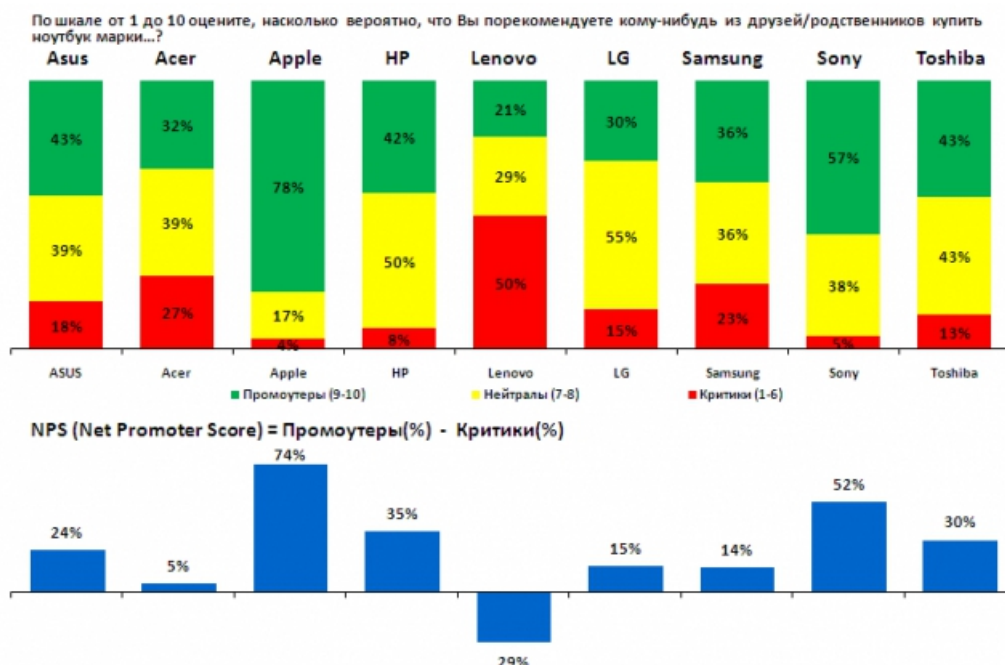
+1,63

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. Если 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:



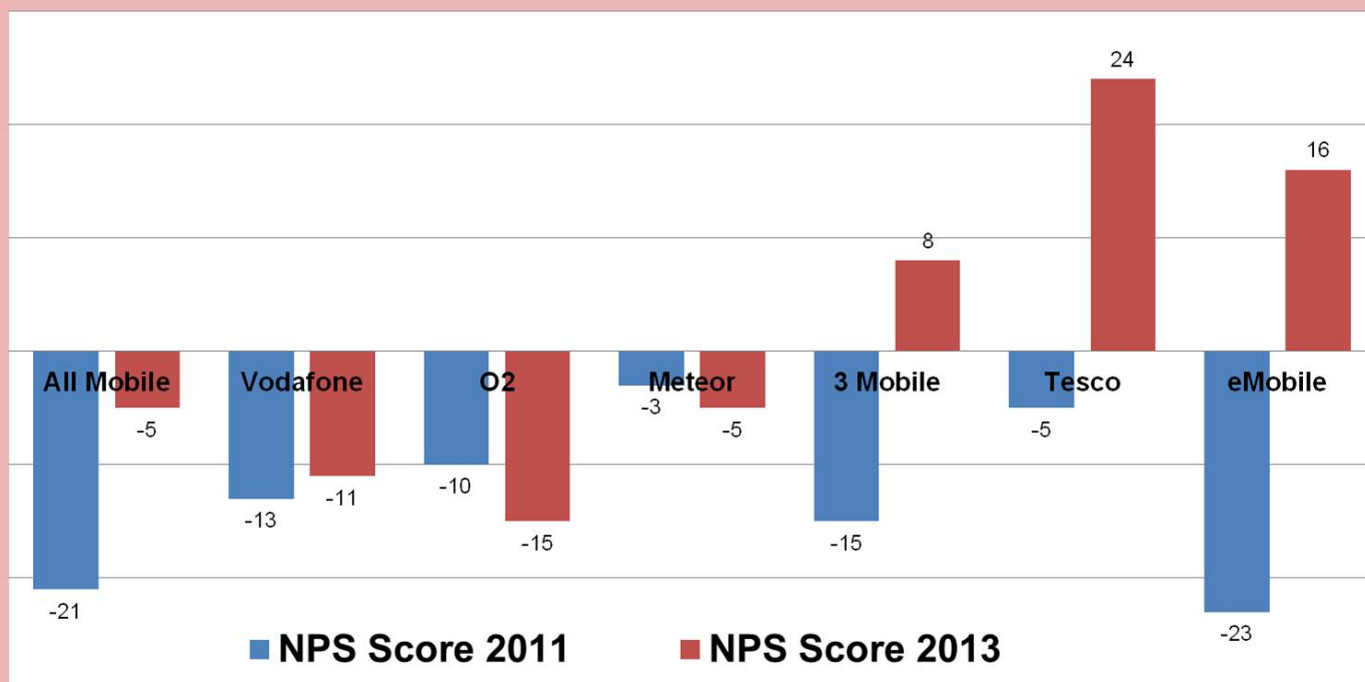
Но самое интересное будет, если начать NPS сравнивать самого с собой в динамике по времени. Получится эдакий предикатив, который начнет показывать вероятность оттока до того, как отток начнется. Имеется в виду, конечно, не естественный отток, связанный с естественным движением абонентов в сторону других 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:

Mobile Loyalty trend in net promoter score 2011-2013



Source: Amárach Research, 2013

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 прибыль 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 вычлени 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 отчет 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.