

УДК 330.341.2:339.1

## ИНДЕКС ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТА – РЫЧАГ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ

**Копкова Е.С., Власова Ю.Е.**

*Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва,  
e-mail: elena127712@mail.ru, yuliavlasovaa@gmail.com*

Данная статья посвящена обзору и анализу показателей в маркетинге, позволяющих оценить лояльность клиента. Особое внимание уделено такому индикатору, как NPS. Net Promoter – система, которая вышла далеко за рамки расчета индекса искренней лояльности и превратилась в совокупность самых эффективных методов обеспечения положительных финансовых результатов в компаниях, ее применяющих. Данный индикатор помогает выстроить работу, направленную одновременно на получение прибыли и устойчивого места на рынке и в отрасли, а также помогает сформировать базу лояльных клиентов, готовых поддержать изменения и нововведения в компании. В работе рассматриваются основные элементы системы Net Promoter, формула расчета с объяснением всех составляющих, приводится расчет индекса искренней лояльности, выделяются его особенности и преимущества над другими показателями, реализуется построение модели показателя в его взаимосвязи с финансовыми результатами компании и основными предикторами. Предложенная в статье методика позволяет оценивать деятельность компании, выделять ключевые факторы успеха и работать над их совершенствованием, выделять недостатки и сокращать их влияние на основные индикаторы успеха бизнеса. Такой процесс позволит увеличить доход и сформировать лояльную базу клиентов.

**Ключевые слова:** лояльность клиента, NPS, маркетинг, исследования, обзор рынка

## CUSTOMER'S LOYALTY INDEX – CONTROL LEVER OF COMPANY'S STRATEGY

**Kopkova E.S., Vlasova Yu.E.**

*National Research Nuclear University MEPhI (Moscow Engineering Physics Institute), Moscow,  
e-mail: elena127712@mail.ru, yuliavlasovaa@gmail.com*

This article focuses the review and analysis of indicators in marketing which allow to evaluating customer's loyalty. Emphasis will be directed towards an indicator as NPS. Net Promoter is a system that has gone far beyond the calculation of the e loyalty index and has evolved a combination of the most effective methods of ensuring positive financial results in companies that use it. This indicator helps to build work aimed at simultaneously obtaining profit and a sustainable place in the market and in the industry, and helps to form a base of loyal customers who are ready to support changes and innovations in the company. The article discusses the main elements of the Net Promoter system, provides a calculation of the sincere loyalty index, highlights its features and advantages over other indicators and builds a model of the indicator in its relationship with the financial results of the company. The methodology proposed in the article allows evaluating the company's activities, highlighting key success factors and working on shortcomings. Such a process will increase revenue and form a loyal customer base.

**Keywords:** customer's loyalty, NPS, market, research, market review

Ключевой частью анализа рынка является понимание и прогнозирование того, что хочет клиент. Удовлетворенность клиента качеством продукции и оказываемым сервисом оказывает прямое положительное влияние на повышение прибыли компании, увеличение доли на рынке и т.д. Поэтому анализ и прогнозирование настроения клиентов, оценка слабых и сильных сторон помогает выстроить грамотную стратегию развития компании.

У большинства компаний есть развитая система финансовых показателей оценки работы, состояния прибыли, издержек и активов. К ним относятся: прибыль, чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности (IRR), возврат на инвестиции в рекламу (ROA), конверсия по транзакциям (TCR), окупаемость. Они помогают лучше разбираться в результатах и прибыльности. Но эти вну-

тренние показатели не позволяют компании досконально разобраться в том, как она или ее продукты чувствуют себя на рынке. Показатели работы маркетинга такие, как темпы роста рынка и доля компании на нем, удовлетворенность клиента, его ценность в денежном выражении и отток клиентской базы – внешние и опережающие. Они позволяют понять, что произойдет в будущем с финансами компании. Например, если у клиентов снижается желание сделать повторную покупку, скорее всего, снизятся объемы продаж компании и ее прибыльность, если она не начнет исправлять свои ошибки. Данный процесс цикличен:

Хорошее обращение с клиентами → Большие объемы продаж → Развитие стратегии компании в целом и улучшение сервиса и качества продукции → Довольные существующие клиенты + новые клиенты.

Это подтверждается многочисленными иностранными исследованиями. основоположником метода считается Фредерик Райхельд, который впервые анонсировал метод в статье «The One Number You Need to Grow», опубликованной в журнале Harvard Business Review в декабре 2003 г. Опубликованная в 2006 г. книга «Ключевой вопрос» положила начало изменению представлений компаний о своих клиентах и их влиянию на рост бизнеса [1, с. 251]. Теорию построения бизнеса на основе формирования лояльной клиентской базы поддерживают успешные бизнесмены, которые являются обладателями не только сверхприбыли, но и преданных потребителей, готовых поддержать инновации и изменения.

Так, например, Карл Сьюэлл в своей книге «Клиенты на всю жизнь» пишет, что для построения успешного дела в любой сфере необходимо делать ставку на постоянных клиентов, поскольку настрой на разовые продажи делает бизнес неустойчивым. Он считает, что необходимо пересмотреть свои взгляды не только на обслуживание как таковое, но и на организацию работы, оплату труда, чистоту помещений, дизайн ландшафта и многие другие мелочи. Тогда клиенты будут возвращаться снова и снова, продажи расти, и как результат – успешная компания и довольные сотрудники.

Похожие мысли преследуют в своих работах Джек Митчелл, Джефф Безос, Стив Джобс [1]. Все они смогли создать компанию, продукты которой обожают во всем мире, люди стремятся работать с ними, а конкуренты мечтают достичь их уровня. В России данное направление является не столь популярным [2]. Лишь небольшой процент предприятий уже внедрили или работают над созданием системы оценки клиентской лояльности к бренду. Основными сферами в нашей стране, которые используют данную методику, являются банковская

и телекоммуникационная отрасли. Этим обусловлена актуальность анализируемой проблемы.

Цель исследования: обзор существующих показателей удовлетворенности клиента, описание индекса NPS и его взаимосвязи с финансовыми показателями, описание методик расчетов и примеров использования в практике ведения бизнеса российских компаний.

### Материалы и методы исследования

Показатели оценки маркетинга – главный элемент управления, основанного на требованиях рынка. Они формируют представление о положении продукта или компании на рынке, позволяют оценить такие важные элементы маркетингового успеха, как удовлетворенность клиентов, уровень их удержания и лояльности. К тому же они коррелируют с прибылью: прямо на нее не влияют, но представляют собой некий индикатор текущих и будущих финансовых результатов.



Рис. 1. Взаимосвязь маркетинговых и финансовых показателей

Существует много вариаций показателей оценки удовлетворенностью брендом клиентами, но основными и наиболее распространенными являются такие из них, как CSI, CES, NPS.

Таблица 1

#### Показатели удовлетворенности клиента

Индекс удовлетворенности CSI (Customer Satisfaction Index)	Оценка потребительских усилий Customer Effort Score (CES)	Индекс потребительской лояльности Net Promoter Score (NPS)
Метрика позволяет оценить конкретное взаимодействие клиента с компанией в точке контакта по различным каналам: продажи, обслуживание и т.д. CSI позволяет отследить момент, когда появляется дисбаланс отрицательных оценок, чтобы вовремя изменить ситуацию и улучшить качество работы при взаимодействии с клиентами	Индекс иллюстрирует количество затрачиваемых клиентом усилий, чтобы справиться с возникшими проблемами или вопросами. Поэтому чем их больше, тем хуже будут его впечатления от взаимодействия с компанией. CES подходит для обнаружения трудных для клиента мест и позволяет работать над улучшениями в конкретных направлениях	NPS измеряет лояльность клиентов. Клиенты с лучшими впечатлениями станут лояльны к компании: индекс лояльности покажет, у скольких клиентов остались приятные впечатления после взаимодействия с компанией, сколько клиентов не обратило внимания на взаимодействие с компанией, а сколько – не станет рекомендовать компанию

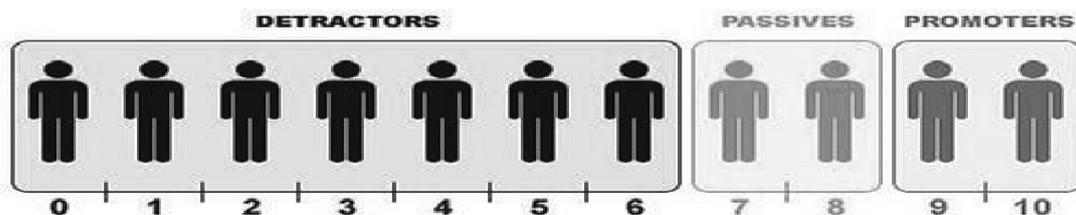


Рис. 2. Шкала вопроса NPS

Для получения желаемых цифр по стандартным финансовым и нефинансовым показателям необходима целевая аудитория лояльных удовлетворенных клиентов. Поэтому основным показателем, на котором завязаны многие другие, в том числе финансовые показатели для компаний, стал именно показатель NPS. Он не имеет привязки к конкретному взаимодействию клиента с компанией, отражает стратегические направления развития компании, фиксирует группы риска среди клиентов и позволяет выстроить ключевые KPI на уровне ТОП-менеджмента [3].

Для расчета NPS задается всего лишь один вопрос: «Оцените, насколько Вы готовы рекомендовать компанию/продукт/услугу своим друзьям, знакомым, коллегам?» Преимущество именно такого опросника перед стандартным набором ответов – универсальность. Клиент может с помощью одной оценки высказать, что думает о компании/продукте. Следующее действие – интерпретация полученных результатов, процедура обратной связи [3, 4].

Шкала для вопроса NPS от 1 до 10. Ответившие на вопрос о возможности рекомендовать делятся на три части, в зависимости от поставленных оценок:

1–6 – detractors – критики бренда. Среди них больше всего авторов негативных отзывов и будущих клиентов конкурентов;

7–8 – нейтралы. Такие клиенты реже генерируют негатив, но нет никакой гарантии, что они останутся клиентами вашей компании в будущем. Любое дуновение ветра – и они уйдут;

9–10 – промоутеры. Фанаты бренда, давние клиенты, которые активно продвигают продукты компании и генерируют положительные отзывы. Обычно они охотнее всего общаются с менеджерами.

Данный показатель имеет ряд преимуществ перед своими аналогами. Во-первых, он очень прост в расчетах, принцип его понятен каждому работнику компании – от продавцов до топ-менеджеров. Во-вторых, показатель обращается к эмоциям клиентов и четко отражает их градус. И в-третьих, что самое главное, NPS точно соотносится с коэффициентами эффективности в финансах и операционной деятельности.

Реализация внедрения механизма оценки уровня лояльности к бренду предполагает создание определенных условий. К данному показателю нужно относиться как к серьезной движущей силе. Компании, которые оценивают удовлетворенность клиентов при помощи NPS, понимают свои слабые и сильные стороны, как и над чем надо работать. Причем нельзя судить о положении компании и доле на рынке опосредованно от конкурентов, не изучая ситуацию на рынке. Поэтому первым шагом на пути к внедрению NPS и получению конкретных результатов в идее повышения доли рынка, темпов роста выруч-

ки, снижения затрат является создание условий для клиентоориентированных преобразований. Иногда на начальных этапах компания несет потери прибыли в краткосрочной перспективе и влечет за собой дополнительные расходы на оборудование, дополнительных работников. Так, например, необходимо отказаться от «плохой прибыли» – спам, обманные сообщения, навязанные платные сервисы, изменение тарифных планов и другое. Так же распространенной практикой является перевод всех сотрудников со служебных тарифов на клиентские: так сотрудники понимают, какие услуги нужны потребителям, а какие нет, как можно оптимизировать расходы на связь и составить новый тариф, какие существуют возможные комбинации и т.д. Далее необходимо определить жизненный цикл клиента: основные точки касания клиента с компанией и сформировать достоверные данные для анализа [5].



Рис. 3. Операционная модель системы Net Promoter

Рассмотрим применение данной методики на примере одного из российских компаний сотовой связи. Несмотря на сохраняющиеся положительные темпы роста выручки и уверенное положение в отрасли, существуют довольно серьезные проблемы. Причин сложившейся ситуации несколько. К ним относятся и изменения в желаниях и потребностях клиентов, неэффективном распределении финансовых ресурсов, проблемы с аппаратом управления и т.д. Как от-

мечалось выше, показатель сервиса NPS изначально создавался как индикатор настроения потребителей, показывающих, насколько эффективно работает компания, достаточный ли спектр продуктов и должного качества предоставляет [6].

Ключевыми индикаторами успешной финансовой деятельности являются такие величины, как операционная прибыль (прибыль от продаж) и рыночная капитализация компании. Главной целью NPS является привязка его к финансовым показателям, иначе если отсутствует корреляция с «деньгами» и не существует отдачи от вложений как материальных, так и моральных, то встает вопрос о релевантности использования описанного индекса. Для определения связи был рассчитан коэффициент корреляции между NPS, выручкой и рыночной капитализацией.

**Таблица 2**  
Коэффициенты корреляции NPS  
и финансовых показателей

NPS	Прибыль от продаж	Рыночная капитализация
$\tilde{r}_{xy}$	0,735	0,763
t-статистика	4,196	4,572

Получаем, что прослеживается прямая и довольно сильная зависимость маркетингового показателя удовлетворенности клиентов и основных финансовых показателей как для акционеров и инвесторов, так и для аппарата управления и работников в целом. Это означает, что, если построить модель, описывающую изменение показателя NPS, это даст возможность понимать изменения денежных потоков компании и управлять ими. Результаты представлены ниже.

Для построения модели использовались данные, полученные в результате опросов, проводимых в рамках изучения клиентского опыта методом рыночного НПС (Top-down NPS). Такой вид исследования является стратегическим инструментом для приоритизации улучшений, позволяет проводить сравнение с конкурентами, вести мониторинг удовлетворенности на фоне других компаний [7, 8].

Для построения модели использовался метод логистической регрессии, так как сам показатель NPS – дискретная величина (–1 детракторы, 0 – пассивы, 1 – промоутеры), на который оказывает влияние множество независимых переменных – также называемых предикторами, на основе значений которых требуется вычислить вероятность наступления (принятия) того или иного значения зависимой переменной. Основная задача, которая решается в процессе моделирования – возможность определять его будущее значение, меняя степень удовлетворенности по параметрам. Например, повышая или понижая NPS по какому-либо пункту, смотреть, как отреагирует индикатор общей удовлетворенности. Зная это значение, можно смотреть, как поведут себя финансовые показатели компании.

В качестве регрессоров будущей модели выступают значения удовлетворенности респондентов точками касания (контакта). Точки контакта – это многочисленные и разнообразные ситуации, места и интерфейсы соприкосновения клиента с компанией. Каждый раз, когда клиент любым способом, в лю-

бое время контактирует с компанией, возникает точка контакта. Модель также на уровне каждого респондента учитывает, пользуется он или нет каждой конкретной точкой касания, и если нет, то он автоматически по данному вопросу становится нейтралом – он не пользуется данной услугой, ему все равно, есть она или нет, какого она качества и т.д. В итоге в качестве зависимых переменных выступает важность каждой точки касания (удовлетворенность ею), пользуется/не пользуется ею клиент и какому оператору принадлежит его сим-карта.

Предикторами в модели нижнего уровня являются следующие точки касания:

1. Цены.
2. Тарифы и услуги.
3. Качество МИ.
4. Обслуживание в ЦПК.
5. Качество связи.
6. Сайт.
7. Личный кабинет.
8. Мобильное приложение.
9. Обслуживание в Офисах.
10. Списания.
11. СПАМ-контроль.

Если человек пользуется одной из представленных ТК, то ему предлагается ответить на вопрос: «По каждой из характеристик оцените, вашу удовлетворенность оператором по шкале от 0 до 10, где «0» – совершенно не удовлетворен, а «10» – полностью удовлетворен».

### Результаты исследования и их обсуждение

Итоговая модель для определения вероятности промоутера имеет вид

$$y_{promo} = \frac{\exp(z)}{1 + \exp(z)},$$

$$z = -1,013 + 0,525x_1 + 0,383x_2 + 0,658x_3 + 0,084x_4 + 0,918x_5 + 0,119x_8 + 0,196x_{10} + 0,041x_{11}.$$

Итоговая модель для определения вероятности детрактора имеет вид

$$y_{detr} = \frac{\exp(z)}{1 + \exp(z)},$$

$$z = -0,355 - 0,525x_1 - 0,330x_2 - 0,487x_3 - 0,191x_4 - 0,618x_5 - 0,107x_7 - 0,066x_8 - 0,184x_{10} - 0,043x_{11}.$$

Как видно по коэффициентам в долях, то, что оказывает положительное влияние на человека-промоутера, находит негативный отклик в человеке-детракторе. Например, качество голосовой связи увеличивает вероятность того, что человек будет лояльным к бренду, и одновременно понижает степень его негатива к компании.

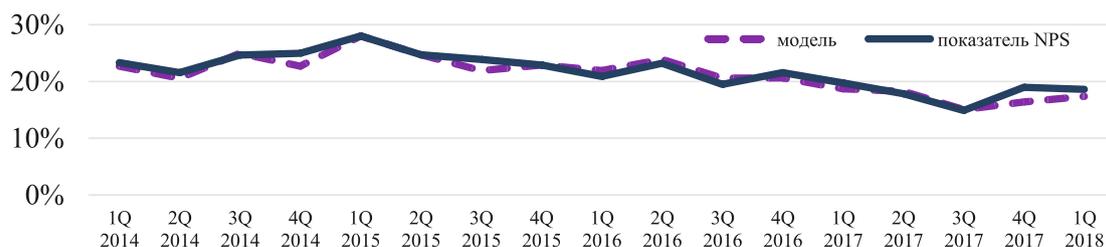


Рис. 4. Соотношение модель-процесс для показателя NPS

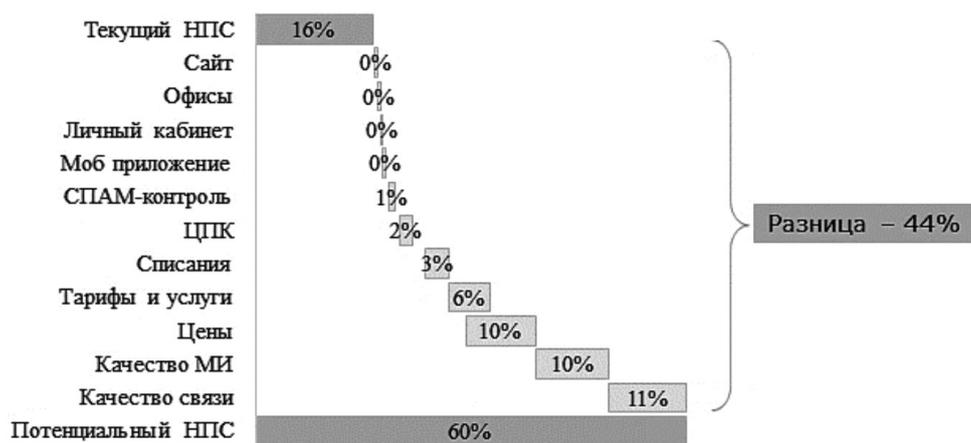


Рис. 5. Важность ТК как вклад в потенциальный НПС

На основе полученных моделей нижнего уровня была реализована модель верхнего уровня для предсказания значения NPS на агрегированных данных (не по каждому респонденту, а по объединенным значениям для региона/оператора)

Модель имеет вид

$$\widehat{NPS} = 0,0698 + 0,68637 \times promo - 1,08454 \times detr,$$

где promo и detr – доля промоутеров и детракторов соответственно. Модель-процесс представлена на рис. 4.

Полученная модель позволяет оценить приоритизированные точки касания. На ее основе рассчитывается потенциальный NPS – смоделированное значение NPS, которое показатель принимает в том случае, если бы все абоненты поставили по всем ТК максимальные оценки. Далее определяется важность по каждой ТК – величина изменения NPS при достижении по этой ТК максимальной оценки. Полученная разница между текущим значением NPS и смоделированным потенциальным NPS показывает, на сколько пунктов можно увеличить существующее значение. Для удобства значения

важности по ТК нормируются так, чтобы в сумме они составляли разницу между текущим NPS и потенциальным NPS – таким образом, получается вклад каждой ТК в потенциальный рост НПС. Выявленная на основе анализа важность точек касания описана на рис. 5.

Важность каждой точки касания можно интерпретировать как значение, на которое может увеличиться NPS, если по данной ТК будут получены только максимальные оценки (9–10). К примеру, индикатор лояльности может вырасти на 10 пунктов, если все пользователи будут максимально удовлетворены качеством мобильного интернета. Полученная модель помогает быстро определять стратегии и направления роста, выделять ключевые факторы успеха и возможные барьеры.

### Заключение

Довольные клиенты – успешная компания. Индекс удовлетворенности клиента NPS – один из показателей эффективности деятельности предприятия. Достоинство NPS состоит в том, что обратная связь – это вечный двигатель прогресса. В компании

начинают работать все функциональные подразделения, клиент становится ключевой фигурой, все работники понимают. Наличие прямой связи с финансовыми показателями доказывают это. Поэтому развития клиентоориентированности выходит на первый план и становится приоритетным направлением. Клиент всегда знает, как вы к нему относитесь, поэтому маркетинг лишь помогает усилить правду, улучшить качество товаров и услуг. Разработка моделей оценки уровня лояльности, реализация возможности оценки его будущего значения является основой, на базе которой возможны структурные изменения в компании, корректировки в направления деятельности. Представленный в статье вариант является актуальным и универсальным для многих сфер бизнеса: меняя предикторы модели, он может быть применен для компаний любой отрасли.

### Список литературы

1. Harvard Business Review. Режим доступа: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата обращения: 10.11.2018).
2. Fred Reichheld, Rob Markey. The Ultimate Question 2.0 Bain&Company, 2011. 156 p.
3. Griffin J. The Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It Kindle Edition, 2015. 272 p.
4. Ричард О., Брукс Л. Сервис, который приносит прибыль. М.: Манн, Иванов и Фебер, 2016. 352 с.
5. Митчелл Д. Обнимите своих клиентов. М.: Манн, Иванов и Фебер, 2016. 228 с.
6. Sachs J. Customer loyalty Motivational Press, Inc, 2013. 156 p.
7. Официальный сайт аналитического агентства TAdviser. Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 28.11.2018).
8. Панасенко В.Е. Клиент-ориентированность методология стратегии ценности избираемых клиентами сегментов, их удовлетворённости, лояльности и роста прибыльности компании // Кооперация и социальная экономика: наука и практика. 2017. С. 144–146.