

**Эффект
Лояльности**

The Loyalty Effect

**The Hidden Force
Behind Growth, Profits,
and Lasting Value**

Frederick F.
REICHHELD

with Thomas Teal

BAIN AND COMPANY, INC.

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS
BOSTON, MASSACHUSETTS

**Движущие силы экономического
роста, прибыли и непреходящей
ценности**

**Фредерик Ф.
РАЙХЕЛЬД,**
при участии Томаса Тила



Москва • Санкт-Петербург • Киев
2005

Издательский дом "Вильямс"

Зав. редакцией Н.М. Макарова

Перевод с английского и редакция канд. экон. наук Э.В. Кондуковой

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс" по адресам:

info@williamspublishing.com, <http://www.williamspublishing.com>

115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Райхельд, Фредерик Ф., Тил, Томас

Р18 Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреодолимой ценности.: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2005. — 384 с. : ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 5-8459-0850-7 (рус.)

В данной книге рассматривается новое направление экономических исследований в зарубежной литературе — бизнес, основанный на лояльности. Хотя идеи о необходимости для бизнеса ориентироваться на удовлетворение потребностей общества давно известны и им посвящено довольно много серьезных статей и работ, проблемы измерения экономической эффективности партнерских отношений компаний с потребителями, персоналом и инвесторами прежде не рассматривались в комплексе. В *Эффекте лояльности* автор предпринял попытку рассмотреть экономические последствия лояльности и порекомендовать способы ее формирования и сохранения, основываясь на опыте компаний — лидеров лояльности, поделившихся своими секретами успеха. Читатель найдет в книге множество примеров из практики деятельности компаний в отраслях страхования, быстрого питания, рекламы и маркетинга, консалтинга, автосервиса и др. Фредерик Ф. Райхельд многие годы проработал в известной консалтинговой компании *Bain & Company*, и его теория лояльности в бизнесе основана на собственном богатом опыте. Он — прекрасный рассказчик с живой и увлекательной манерой изложения материала, поэтому книгу с удовольствием прочтут не только специалисты в области экономики, но и все, кто интересуется современными "историями успеха" в бизнесе.

ББК (У)65.290-2

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Wiley Publishing, Inc.

All rights reserved.

Loyalty-Based ManagementSM is a registered servicemark of Bain & Company, Inc.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2005.

Authorized translation from English language edition published by Harvard Business School Press, Copyright © 1996.

ISBN 5-8459-0850-7 (рус.)

ISBN 1-57851-687-0 (англ.)

© Издательский дом "Вильямс", 2005

© Bain & Company, Inc., 1996.

Оглавление

Об авторе	12
Предисловие к изданию в мягкой обложке	14
Лояльность в XXI веке	14
Предисловие	19
Глава 1. Лояльность и ценность	26
Глава 2. Экономический эффект лояльности потребителей	61
Глава 3. Как найти и удержать нужных потребителей	96
Глава 4. Как найти и удержать нужных сотрудников	130
Глава 5. Производительность труда	161
Глава 6. Выбор инвесторов	204
Глава 7. В поисках несовершенства	240
Глава 8. Показатели лояльности	276
Приложение. Некоторые соображения об оценке и измерении лояльности	311
Глава 9. Создание уникальной ценности	319
Глава 10. Сотрудничество во имя успеха	344
Глава 11. Ну что ж, начнем! Путь к 100%-ной лояльности	369
Предметный указатель	379

Содержание

Об авторе	12
Предисловие к изданию в мягкой обложке	14
Лояльность в XXI веке	14
Предисловие	19
Благодарность автора	23
Глава 1. Лояльность и ценность	26
Бухгалтерский учет как одно из самых серьезных препятствий формированию лояльности	29
Лояльность как лакмусовая бумага эффективности деятельности	31
Мистика чистого денежного потока	32
Плоды устойчивой лояльности	35
Новое измерение лояльности	39
Миражи традиционного бухгалтерского учета	43
Новая парадигма бизнеса	45
Новая модель бизнеса	47
Поставщики и виртуальные компании	50
Новое рождается в муках	52
Конец лояльности в бизнесе	54
Аспект первый: верность принципам	56
Аспект второй: лояльность к людям	57
Аспект третий: экономика лояльности	59
Глава 2. Экономический эффект лояльности потребителей	61
Экономика лояльности	63
Составляющие лояльности потребителей	66

Издержки на привлечение клиентов	72
Базовая прибыль	72
Темпы роста объема продаж в расчете на одного покупателя	73
Операционные издержки	75
Рекомендации потребителей	78
Ценовые скидки	80
Подведем некоторые итоги	81
Принятие управленческих решений на основе полученной информации	88
Новый взгляд на бухгалтерскую прибыль	91
Как это поможет вашей компании	93
Глава 3. Как найти и удержать нужных потребителей	96
Коэффициент лояльности	97
Резервы роста лояльности	101
Реорганизация каналов сбыта	105
Выбор оптимального канала сбыта	105
Рынок элитных автомобилей	107
Рынок тягачей и тракторов	109
Всем ли предпринимателям стоит беспокоиться о лояльности потребителей	110
Ловушка для покупателя	112
Творческий подход к отбору клиентов	113
Как уберечься от нелояльных клиентов	115
Комиссионные против лояльности	117
Купоны и ценовые методы продвижения товара	119
Рост компании и лояльность потребителей	122
Лояльность в монополизированных секторах экономики	125
Лояльность потребителей в зрелых компаниях	127
Глава 4. Как найти и удержать нужных сотрудников	130
Разрушение лояльности персонала	131
Цена лояльности персонала	136
Причины увольнений и лояльность	139
Факторы лояльности персонала	141
Как заслужить лояльность персонала	147

Chick-fil-A	151
State Farm	154
Leo Burnett	158
Глава 5. Производительность труда	161
Оценка уровня издержек в сервисных отраслях	164
Кривая обучаемости в сервисных отраслях	167
Вертикальная и горизонтальная кривые обучаемости	171
Удержание преимущества по производительности труда	172
Экономия на издержках или рост производительности труда и лояльность потребителей	175
Общность интересов: "тратьте деньги компании, так как если бы они были вашими"	178
Альтернативный вариант: бюрократическая модель	184
Факторы, снижающие производительность труда	189
Использование частных показателей производительности труда	190
Расхождения между оплатой и производительностью труда	191
Ошибки при отборе персонала	193
Премирование за краткосрочные результаты	194
Проблемы карьерного роста	195
Неадекватное обучение персонала	196
Игнорирование условий труда	197
Увольнения	197
Низкие темпы роста производительности труда	199
Неэффективная организационная структура	199
Лояльность как фактор конкурентоспособности национальной экономики	200
Глава 6. Выбор инвесторов	204
Чем грозит компании неправильный выбор инвесторов	206
Аналитики рынка и разрушение ценности	209
Тщательный выбор инвесторов	210
Пропаганда и обучение имеющихся инвесторов	212
Выявление институциональных инвесторов, не склонных к спекулятивным операциям	214

Привлечение стратегического инвестора	217
Превращение в частную компанию	222
Corporate Software	224
Accuride	226
Могут ли топ-менеджеры повлиять на фондовый рынок	228
Деньги не говорят	232
Налог за загрязнение окружающей среды	235
Умные деньги	238
Глава 7. В поисках несовершенства	240
Динозавры большого бизнеса	241
Почему мы не учимся на собственных ошибках	242
Анализ неудач: психологические аспекты	246
Уход потребителей к конкуренту	248
MicroScan	248
Почему они уходят	250
Кому нужна информация о причинах потери клиентов	253
Найдутся ли желающие учиться	255
Точность оценки потерь клиентов	257
Потребительский коридор	259
Качество привлеченных и потерянных потребителей	261
Увольнения сотрудников	264
Последствия текучести кадров	264
Перегрузка сотрудников	265
Проблемы сбора информации	268
Экспресс-анализ лояльности	270
Отказы потребителей и рост масштабов деятельности на основе лояльности	274
Глава 8. Показатели лояльности	276
Основные проблемы измерения и оценки в экономике лояльности	279
Система показателей в экономике лояльности	284
Баланс потребителей и отчет о движении ценности между ними и компанией	285
Темпы общего и целевого прироста клиентской базы	288

Использование показателей ценности для потребителей	289
Показатели лояльности потребителей в Lexus	292
Матрица привлечения и потери потребителей	295
Секрет лояльности потребителей	295
Это возможно! Компания Staples	302
Баланс и отчет о движении ценности трудовых ресурсов	304
Показатели ценности для инвесторов	307
Метафизика измерения и оценки лояльности	309
Приложение. Некоторые соображения об оценке и измерении лояльности	311
Неточности в определениях	311
Обманчивые средние значения	312
Влияние длительных потребительских циклов	315
Динамика прибыли потребителя в течение периода обслуживания	316
Предвестники проблем	317
Глава 9. Создание уникальной ценности	319
Автомобилестроительная промышленность	321
Lexus: пересмотр концепции ценности	324
Выбор покупателей	325
Выбор дилеров	326
Экономика обслуживания автомашин	327
Измерение лояльности	330
Что дальше	332
Страхование жизни	334
Анализ старой и новой концепций ценности	336
Провал реформ	340
Возрождение American Express	340
Глава 10. Сотрудничество во имя успеха	344
Курс на Полярную звезду	345
Northwestern Mutual	346
A.G. Edwards	348
USAA	350

Партнерство	353
Потребители	354
Сотрудники	356
Инвесторы	360
Влияние партнерских отношений на динамику перемен	362
ABRY Communications	364
Глава 11. Ну что ж, начнем! Путь к 100%-ной лояльности	369
Краткие итоги	370
Обзор опыта лидеров лояльности	373
Вопрос первый: согласование целей	374
Вопрос второй: экономическая целесообразность	374
Вопрос третий: взаимопонимание с собственниками	375
Вопрос четвертый: мотивация партнеров	375
Вопрос пятый: сбор информации	376
Вопрос шестой: причины неудач	376
Вопрос седьмой: показатели, инструменты и цели деятельности	377
Несколько слов в заключение	377
Предметный указатель	379

Об авторе

Фредерик Ф. Райхельд руководит *Bain & Company*, ведущей консалтинговой компанией со штаб-квартирой в Бостоне, имеющей 23 отделения по всему миру. Он непосредственно курирует выполнение научно-исследовательской программы “Loyalty Practice”, и именно благодаря его исследованиям в области партнерских отношений с потребителями, сотрудниками и инвесторами впервые была выявлена количественная зависимость между лояльностью контрагентов компании и ее прибылью. Эта программа создала теоретическую базу для обширной практики, помогающей клиентам достичь выдающихся результатов путем тщательного отбора и налаживания партнерских отношений с потребителями, сотрудниками и инвесторами.

Фред Райхельд неоднократно публиковал статьи по проблемам лояльности в *Harvard Business Review* и *Wall Street Journal*. На него часто ссылаются аналитики *Business Week* и *Fortune*, его часто приглашают выступить на бизнес-форумах и семинарах для топ-менеджеров.

Райхельд окончил Гарвардский колледж, а затем Гарвардскую школу бизнеса. В настоящее время он живет в пригороде Бостона вместе со своей супругой Карен и четырьмя детьми — Крисом, Дженни, Билли и Джимми.

Эта книга посвящается моей семье, которая научила меня
ценить лояльность и дорожить ею

ПРЕДИСЛОВИЕ К ИЗДАНИЮ В МЯГКОЙ ОБЛОЖКЕ

Лояльность в XXI веке

С о времени первого выхода этой книги в свет в 1996 году произошло множество событий. Мы стали свидетелями рождения Internet-экономики, ее бурного расцвета и столь же быстрого заката. Заголовки новостей то кричали о массовых увольнениях работников, то сообщали об ужесточении конкуренции среди работодателей. Internet приобретает все большую роль в современной экономике, революционизируя коммуникации, расширяя и углубляя связи между потребителем и производителем. Одновременно Internet ставит под сомнение саму необходимость и возможность длительных деловых связей в нашем изменчивом мире. Покупатели имеют возможность одним щелчком компьютерной мыши отказаться от сделки и найти более выгодный вариант. Работники переходят из компании в компанию, а то и просто увольняются и присоединяются к армии независимых торговых агентов. Несомненно, мир очень изменился за последние пять лет. Какова же вероятность того, что эта книга, написанная в середине 1990-х годов прошлого века, все еще актуальна?

Однако, несмотря на происходящие перемены, основная идея этой книги не только не потеряла актуальность, но даже приобрела новое звучание. Возможности Internet позволили современным аналитикам исследовать

проблемы лояльности в экономике на примере множества отраслей; информационная база исследований значительно расширилась и появилось программное обеспечение, позволяющее проанализировать динамику ценности устойчивых деловых связей. Понятие лояльности в экономике стало общепризнанным не только для первопроходцев исследований в этой сфере — группы аналитиков компании *Bain*, но и для множества консультантов и инвесторов, занимающихся оценкой различных видов бизнеса в Internet-экономике. Общепризнанная в настоящее время методика оценки бизнеса, подобного *Amazon.com*, включает расчеты издержек на привлечение потребителей, разработку моделей сбыта и поддержание контактов с ними, которые впервые были представлены читателям в первом издании этой книги (а также в серии моих статей для *Harvard Business Review*).

Сегодня большинство топ-менеджеров разделяют мою основную идею, некогда казавшуюся радикальной, которая сводится к тому, что лояльность имеет экономический смысл. Они также согласны с ее основным следствием, а именно с тем, что достижение устойчивых темпов роста компании и запланированной рентабельности продаж невозможно без создания большой группы лояльных потребителей. Однако до сих пор многим из них кажется небесспорной мысль о том, что завоевание лояльности потребителей невозможно без завоевания лояльности ключевых сотрудников компании. Доходность инвестиций в программное обеспечение для ведения клиентских баз данных, управления сбытом и т.п. разочаровывает многих исполнительных директоров, и все потому, что сотрудники, непосредственно использующие эти технические новшества в работе, не ощущают или не проявляют при этом должной лояльности к своей компании. По сути, в США менее половины всех наемных работников считают, что их работодатель заслуживает лояльного отношения. Поэтому моя последняя книга *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships* (Harvard Business School Press, 2001) посвящена проблемам реализации экономических результатов лояльности контрагентов. В ней рассказывается о принципах и процедурах формирования лояльного отношения к компании со стороны всех ее контрагентов — сотрудников, поставщиков, дилеров, инвесторов и, конечно, потребителей.

Решающее значение для успеха на этом поприще имеет присутствие в компании яркого лидера, отдающего себе отчет в важности проблемы. Я встречал слишком мало топ-менеджеров, представлявших себе основные принципы формирования лояльности контрагентов, и еще меньше тех, кто знал, как применить эти принципы на практике. Я полностью осознал этот факт лишь после того, как первое издание этой книги моментально стало бестселлером и послужило для многих топ-менеджеров толчком к разработке

программ привлечения покупателей и поставщиков, закрепления сотрудников и т.п. Вместо того чтобы развивать взаимовыгодное сотрудничество, основанное на взаимной лояльности, многие менеджеры предпочитают тратить время и средства на разработку различных маркетинговых программ наподобие льготных тарифов на авиабилеты для постоянных пассажиров, розыгрышей призов для потребителей и т.п. Считается, что отделы маркетинга призваны сыграть главную роль в завоевании и удержании лояльности потребителей. Инструменты "менеджмента отношений с потребителями" рассматриваются как волшебное средство для формирования контингента постоянных покупателей, будто кто-то способен *управлять* (читай — манипулировать) формированием мнения о себе в глазах окружающих. Простая истина состоит в том, что лояльность потребителей необходимо *заслужить*. Поэтому я попытался описать пути и методы, с помощью которых можно добиться этого. В частности, подробно рассматриваются формы оплаты труда, организационная структура и стратегия, характерные для компаний-лидеров, завоевавших лояльность своих контрагентов. Приводятся практические рекомендации по исследованию характера и состояния отношений с ключевыми контрагентами ("кислотный тест на лояльность" — анкета, разработанная для диагностики и сравнительного анализа взаимоотношений с потребителями, поставщиками и работниками). "Кислотный тест на лояльность" вместе с необходимыми для сопоставления данными можно скачать с Web-сайта www.loyaltyrules.com.

Конечно, данная книга служит своеобразным введением к книге *Loyalty Rules*. Во времена, когда акционеры получили невиданное доселе влияние на дела компании, любой топ-менеджер, пытающийся добиться лояльности своих контрагентов без глубокого понимания ее природы и содержания, просто-напросто совершает профессиональное самоубийство. Поэтому в этой книге я постарался просто и понятно описать теоретическую концепцию лояльности на языке, доступном как для финансовых менеджеров, так и для специалистов по корпоративной этике. Помимо интуитивного стремления заслужить лояльность читателей уважительной и понятной манерой изложения материала, я постарался продемонстрировать все преимущества философии корпоративного лидерства. В книге прослеживается связь между экономическими основами деятельности современной компании и корпоративной этикой. Несомненен тот факт, что прирост постоянных потребителей на 5% приводит к росту прибыли на 25–100%. Читатели смогут ознакомиться с природой этого экономического чуда, а также узнать, каким образом добиться столь впечатляющих результатов.

Я не устаю поражаться тому влиянию, которое оказало первое издание моей книги на исследование проблем лояльности в последние пять лет.

Но больше всего меня радуют не блестящие рецензии и не статус бестселлера, а то, что мне удалось убедить общественность в безусловной важности данной проблемы. Хотя еще совсем недавно понятие *лояльность в деловой среде* считалось оксюмороном, сейчас это — необходимое условие достижения успеха в бизнесе.

Пожалуй, самое важное следствие выхода этой книги в свет состоит в том, что вокруг нее образовался своеобразный клуб топ-менеджеров, имеющих личный и часто неудачный опыт установления лояльных отношений со своими контрагентами, способных поделиться историями из жизни, рассказать об успехах и неудачах в этой сфере. В ходе работы над книгой я познакомился с деятельностью многих компаний, в частности *Enterprise Rent-A-Car*, *Intuit*, *eBay*, *The Vanguard Group*, *Harley-Davidson*, *Dell Computer*, *Cisco Systems*, *SAS Institute*, *The New York Times Company*, *Southwest Airlines*, что позволило сравнить особенности и методы построения лояльных отношений с контрагентами в разных отраслях и с разными масштабами деятельности. Прекрасные результаты их работы лишний раз подтвердили правильность постановки проблемы и обоснованность предлагаемых рекомендаций. Это характерно и для традиционных компаний, большая часть ресурсов которых вложена в материальные активы, и для компаний нового типа, действующих в «бурных водах» Internet-экономики. Упомянутые в этой книге организации представили прекрасные деловые ситуации, которые пригодятся любому топ-менеджеру, стремящемуся достичь устойчивых финансовых результатов за счет упрочения отношений со своими потребителями, сотрудниками, поставщиками, акционерами, дилерами и инвесторами.

Именно тем лидерам бизнеса, которые понимают сущность экономического эффекта лояльности в деловой среде, удалось сказать новое слово в современной экономике. К ним, безусловно, относится Мэг Уитмен, исполнительный директор компании *eBay*. Раньше Мэг была партнером в консалтинговой компании *Bain & Company* и согласилась принять участие в собрании ее консультантов в мае 2000 года. В конце ее выступления я спросил, какую роль бизнес-лояльность сыграла в успехе *eBay*. Мэг немедленно ответила, что лояльность — одна из основных составляющих корпоративного успеха. Приводимые ею конкретные примеры реализации на практике принципов бизнес-лояльности во многом подтвердили их общность для ведущих компаний.

Компания *eBay* еще не существовала на момент выхода первого издания этой книги, но идея уточнения ценности и преимуществ бизнес-лояльности для традиционных организаций в любой отрасли (будь то страхование автотранспорта, рестораны быстрого питания или финансовые услуги) получила новое подтверждение, на этот раз — для сферы Internet-экономики.

ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо, либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@williamspublishing.com

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Информация для писем из:

России: 115419, Москва, а/я 783

Украины: 03150, Киев, а/я 152

Предисловие

Идея написания этой книги возникла в середине 1980-х годов, когда я с группой коллег из компании *Bain* работал над несколькими проектами по стимулированию объемов продаж и повышению рентабельности компаний. Традиционные модели конкурентной стратегии не срабатывали в отраслях, где ведущими видами активов были интеллектуальный капитал и инновационные разработки. На первом этапе мы пытались понять, в чем причина глубоких различий в динамике экономических показателей нескольких страховых компаний. Как ни странно, анализ обычных финансово-экономических показателей — доли рынка, объемов продаж, издержек на один страховой случай и т.п. — не дал внятного ответа. Однако через некоторое время мы обнаружили интересный факт, способный объяснить эти различия. Компании, завоевавшие высокую лояльность потребителей и собственных сотрудников, получали и самую высокую прибыль. Они же демонстрировали и самые высокие темпы роста объема продаж. Более тщательное исследование позволило количественно оценить этот экономический эффект лояльности и математически описать его связь с показателями рентабельности и темпов роста объемов продаж, по крайней мере для страховых компаний.

Через некоторое время, уже во время работы над другим проектом, я столкнулся с аналогичной ситуацией в отрасли финансовых услуг. Мы анализировали жизненный цикл компаний, выпускающих кредитные карточки, и оценивали лояльность их потребителей. И снова самые лучшие

финансовые результаты демонстрировали компании, пользовавшиеся максимальным доверием своих потребителей. Заинтересовавшись этим фактом, мы проанализировали влияние лояльности потребителей на финансовые результаты в нашем собственном бизнесе — предоставлении консалтинговых услуг. Результаты оказались такими же. Прибыль компании *Bain* в долгосрочном аспекте определялась уровнем лояльности клиентов.

В последние десять лет консультанты нашей компании провели исследования бизнес-лояльности во многих отраслях и видах деятельности, разработав на их основе практические рекомендации по формированию устойчивой клиентской базы и ее сохранению в долгосрочном периоде. В ходе своих исследований мы обнаружили зависимость лояльности потребителей или клиентов от лояльности сотрудников и инвесторов по отношению к собственной компании. Чтобы добиться положительных сдвигов во взаимоотношениях с одной из этих групп контрагентов, часто бывает необходимо предпринять шаги по улучшению взаимоотношений с двумя другими. В последующих главах мы подробнее рассмотрим эту проблему, поскольку если компания осознала связь между лояльностью потребителей, сотрудников и инвесторов, то ее топ-менеджеры смогут использовать такие отношения для создания ценности и поиска новых стратегических решений.

По мере того как интеллектуальный капитал становится решающим условием победы в конкурентной борьбе во все новых отраслях, лояльность приобретает все большее значение. По нашему мнению, в течение последующих десяти лет тысячи компаний придут к пониманию того, что самым ценным активом выступают их контрагенты — клиенты или потребители, сотрудники, инвесторы. Следовательно, чтобы разработать успешную деловую стратегию, им придется научиться привлекать к себе людей и заслуживать их лояльность. Некоторые компании поняли это уже давно и соответствующим образом реорганизовали свой бизнес. Мы будем называть такие компании лидерами лояльности и используем примеры из их практики в дальнейшем изложении. Посмотрев на их финансовые результаты, читатель и сам убедится, что менеджмент на основе лояльности — это не просто футуристическая теория о будущей значимости интеллектуального капитала, это, скорее, уже доказавший свою эффективность метод стимулирования объема продаж и прибыли, особенно актуальный в условиях сегодняшней острой конкуренции.

Если учесть растущую популярность идеи о решающем значении интеллектуального капитала, знаний и навыков, воплощенных в персонале любой компании, а значит, зависящих от лояльности последнего, то будет вполне уместно спросить, почему же только одна наша консалтинговая компания постоянно занимается исследованиями в этой сфере. Ответ на

этот вопрос коренится в уникальной компетенции и принципах деятельности *Bain & Company*. Прежде всего, наш принцип консалтинговой деятельности состоит в том, чтобы постоянно добиваться осязаемых и *измеримых* результатов в работе с каждым клиентом. Мы обнаружили, что использование показателя краткосрочной прибыли в качестве единственного критерия эффективности деятельности приводит к тому, что слишком многие компании гонятся лишь за снижением издержек, при этом упуская из виду необходимость инвестирования в наиболее важные виды активов (в первую очередь — в интеллектуальный капитал). Результаты, или доходность таких инвестиций, выражаются в росте лояльности клиентов и сотрудников и, конечно же, в повышении качества самого интеллектуального и человеческого капитала. Так, в главе 8 показано, что в тех отраслях, для которых интеллектуальный капитал особенно важен, в системе сбалансированных показателей (*balanced scorecard*) гораздо лучше использовать одновременно показатели прибыли и уровня лояльности, а не просто показатели краткосрочной прибыли.

Еще один принцип деятельности нашей компании состоит во всемерном признании важности партнерских отношений с нашими клиентами. Много раз мы на практике убеждались в том, что именно такие отношения приносят самые лучшие с экономической и финансовой точек зрения результаты. Более того, мы совершенно уверены в том, что именно дух партнерства внутри нашей компании помог ей благополучно пережить и хорошие, и плохие времена. На основании собственного многолетнего опыта мы убедились: партнерство — краеугольный камень лояльности, а следовательно, и менеджмента на основе лояльности (эти вопросы более подробно рассматриваются в главах 5 и 10).

Наша методика исследований отличается тем, что особое внимание в ней уделяется анализу факторов чистого денежного потока. Мы убеждены, что это позволяет получить более объективную и достоверную картину сильных и слабых сторон компании. Экономический эффект лояльности, рассматриваемый в главе 2, уже длительное время исследуется нашими экспертами, поэтому во всех главах представлена разработанная ими методика анализа.

С понятием экономического эффекта лояльности неразрывно связано понятие ценности для потребителей и ее анализ по сравнению с основными конкурентами. Поскольку традиционные маркетинговые опросы потребителей об их удовлетворенности продуктами и услугами компаний не соответствуют нашим задачам, нам пришлось разработать свои собственные инструменты для исследования. В частности, лучше всего зарекомендовали себя интервью при увольнении работников или собеседования

с потребителями, отказавшимися продолжать деловые контакты с компанией. Часто применяется так называемая “матрица отказов”. Эти инструменты подробно описаны в главе 7.

Лояльность в нашем понимании очень важна для оценки созданной для потребителей ценности и одновременно служит источником роста объемов продаж и рентабельности. Тем не менее я далек от того, чтобы объявлять ее панацеей от всех болезней компании или волшебным средством, способным мгновенно превратить убыток в прибыль. Длительный опыт работы по управленческому консультированию приучил нас весьма скептически относиться к периодически появляющимся рецептам такого рода и ни в коем случае не рекомендовать их всем клиентам без разбора. Много раз мы становились свидетелями взлета какой-нибудь новой управленческой концепции, периода ее бешеной популярности и затем периода массового разочарования и забвения. Это приучило нас тщательно анализировать ситуацию в каждом конкретном случае, выбирать оптимальные управленческие решения независимо от их популярности или господствующих в деловой среде увлечений, в том числе и концепции лояльности. В каждом конкретном случае цель заключается в тщательном и комплексном анализе бизнеса в целом, в выявлении наиболее существенных факторов конкуренции сегодня и в ближайшем будущем. Лояльность потребителей и сотрудников очень часто оказывается именно таким фактором, но крайне редко — единственным.

Уникальная особенность компании *Bain* состоит в ее постоянном взаимодействии с дочерней фирмой *Bain Capital* — инвестиционным фондом, созданным в 1984 году несколькими нашими экспертами. Постоянный обмен информацией с нашими коллегами, работающими в *Bain Capital*, беседы с ее клиентами, а также топ-менеджерами компаний, чьи ценные бумаги находятся в инвестиционном портфеле фонда, представляют собой неисчерпаемый источник информации. Мы постоянно следим за тем, какие управленческие концепции и аналитические процедуры приносят реальную пользу нашим клиентам, а не просто увеличивают доходы их авторов. Кроме того, многие консультанты нашей компании вложили свои сбережения в акции фонда в качестве партнеров с ограниченной имущественной ответственностью. Это помогло им осознать разницу в точках зрения на ценность и механизмы ее создания с позиции консультанта и с позиции акционеров, рискующих собственным капиталом.

Участие в программах *Bain Capital* лишний раз укрепило наш скептицизм в оценке многих модных управленческих концепций. Некоторые наиболее удачные инвестиции осуществлялись в компании, проданные или выделенные на самостоятельный баланс из состава крупных корпораций,

чьи топ-менеджеры не видели стратегических перспектив в развитии непрофильного бизнеса или не считали эти подразделения помощником в конкурентной борьбе. В некоторых случаях они просто не приносили достаточного дохода. Как бы там ни было, но во многих случаях *Bain Capital* удавалось разработать для них стратегию, позволявшую создавать дополнительную ценность для акционеров вопреки модным теориям. В то же время это служило прекрасной практикой для наших консультантов, получавших возможность проверить действенность своих рекомендаций.

Несомненно, значение интеллектуального капитала в консалтинговом бизнесе особенно высоко. Может быть, именно поэтому некоторые самые ценные мысли относительно теории лояльности пришли мне в голову, когда я наблюдал за деятельностью своей собственной компании. За двадцать лет работы я видел, как маленькая фирма с единственным офисом в портовом районе Бостона превратилась в крупную консалтинговую компанию с 1500 сотрудников и 23 офисами в нескольких странах мира. С моей точки зрения, секрет нашего успеха состоит в неизменной приверженности двум основным принципам: во-первых, главная миссия компании заключается в создании ценности для своих клиентов, а во-вторых, наш наиболее ценный актив — наши сотрудники, ориентированные, прежде всего, на результат, т.е. на выгоду клиентов. Пока мы придерживаемся этих принципов, наш бизнес будет процветать. И действительно, несколько трудных периодов в жизни компании были связаны в первую очередь с невольными отступлениями от этих принципов. Однако как только компания находила в себе силы подтвердить свою верность им, начинался новый подъем.

БЛАГОДАРНОСТЬ АВТОРА

Безусловно, мой опыт работы с нашими клиентами, равно как и опыт моих коллег, немало способствовал формированию концепции лояльности в бизнесе. Тем не менее хотелось бы подчеркнуть, что эту книгу написал именно я, а не коллектив сотрудников компании *Bain*. В ней обобщены результаты моих исследований, наблюдения моих друзей и то лучшее, что я почерпнул от своих учителей. В ней я смог реализоваться как личность, изложив в целостном виде свои взгляды и убеждения. Мои партнеры предоставили мне полную возможность высказать свои взгляды, и я бесконечно признателен им за это. Надеюсь, что эта книга оправдала их ожидания.

В заключение мне хотелось бы поблагодарить топ-менеджеров наших компаний-клиентов, примеры из практики которых приводятся в книге (и в предшествовавших ее выходу статьях). Они щедро делились со мной

своим опытом, наблюдениями и временем. В этой связи я прежде всего хотел бы отметить Митта Ромни, Джоша Бекенштейна, Боба Уайта. Особую благодарность мне хочется выразить консультанту *Bain* Марку Нанпелли, а также Биллу Линчу из рекламного агентства *Leo Burnett* и бывшему сотруднику этого же агентства Филу Скаффу; Дику Читту, Фреду Арноу, Доу Эсмонду, Джорджу Борсту и Дэйву Иллингворту из *Toyota* и ее подразделения *Lexus*; Чарли Коли, Дэвиду Нелмсу и Крэйгу Шредеру из компании *MBNA*; Стиву Робинсону и Дэнну Кати из *Chick-fil-A*; Эду Русту-мл., Винсу Трозино, Чаку Райту, Курту Моузеру и Сэнди Коли из *State Farm*; Бену Эдвардсу из *A.G. Edwards*, Джону Уилсону и Тоду Краснову из *Staples*; генералу Роберту Херресу, Хербу Эмануэлю, Стейсеру Хоулкому и Полю Рингенбаху из *USAA*; Джиму Эриксону, Бобу Карлсону и Дику Холлу из *Northwestern Mutual Life*; Карлу Сьюэллу из *Sewell Village Cadillac*, Ройсу Юдкоффу из *ABRY Communications*.

Работая над книгой в течение двух лет, я ощущал неизменную поддержку со стороны исполнительного директора компании *Bain* Тима Тирни. Мои коллеги Боб Бичек, Джон Донахью, Дэйв Джонсон, Чарли Джонс, Луиза О'Брайен и Крис Зук взяли на себя труд прочесть отдельные ее главы и внести свои замечания и предложения. Интересные предложения высказали Боб Шарпи, Ройс Юдкофф и Ральф Уиллард. Очень помогли в работе над книгой замечания экспертов издательства *Harvard Business School Press* Тома Джонса и Кристофера Лавлока.

Тем фактом, что читатели предъявляют относительно немного замечаний к литературному стилю и оформлению книги, я всецело обязан моему редактору Тому Тилу. В прошлом он работал редактором *Harvard Business Review*, поэтому мы сотрудничали во многих проектах. Его литературный дар сделал эту книгу намного более "читабельной".

Джон Николз, председатель Ассоциации унитарных универсалистов в городе Уэллсли-Хиллз (штат Массачусетс), помог мне понять лояльность в смысле, не имеющем отношения к коммерческой деятельности. Его сеть колледжей для подготовки священнослужителей-универсалистов предоставила уникальный интеллектуальный ресурс в виде сборника проповедей на тему лояльности.

Кроме того, я обязан моему другу Эрлу Сассеру, бывшему преподавателю Гарвардской школы бизнеса, тем, что он сподвиг меня на написание этой книги, постоянно требуя изложить на бумаге мой опыт и идеи. Он же стал соавтором моей первой статьи в *Harvard Business Review*, написанной в 1989 году.

Очень многие мои коллеги по работе в компании *Bain* помогали мне в работе. Они живут в разных странах, и я просто не в состоянии пере-

числить здесь все имена. Но без их понимания, поддержки и помощи эта книга никогда не была бы написана, и я глубоко благодарен всем им. Так, часть исследования была проведена Джессикой Колвин, которая, кроме того, организовывала и согласовывала работу отдельных проектных групп в компании *Bain*. Моя непревзойденная ассистентка Линда Полмир не только взяла на себя всю техническую работу, связанную с подготовкой книги к печати, но и принимала живейшее участие в организации всей моей профессиональной деятельности — встреч с клиентами, выступлений перед аудиторией и работы в офисе. Благодаря ей я смог трудиться над книгой, не прекращая практического консультирования.

Наконец, мои самые теплые слова благодарности адресованы моей жене и верному помощнику Карен. Ее неизменную любовь, поддержку и терпение переоценить невозможно. Она была первой слушательницей глав этой книги, начиная от обсуждения отдельных идей за обеденным столом и заканчивая чтением уже готовых частей. Ее мудрость и опыт помогли мне изложить мысли четко и понятно. Я благодарю судьбу за столь верного и надежного партнера.

Лояльность и ценность

“Лояльность в бизнесе умерла”, — в один голос заявляют эксперты. О том же говорит и статистика. В среднем американские компании за пять лет теряют половину своих покупателей, за четыре года — половину сотрудников и менее чем за год — половину инвесторов. Возможно, в будущем нам придется жить в мире, где деловые отношения будут сведены к разовым взаимовыгодным сделкам между виртуальными контрагентами.

Но, может быть, эксперты ошибаются? Стоит ли нам расставаться с романтическими надеждами и привыкать жить в мире мгновенных спекулятивных сделок, сотрудников, меняющих места работы “как перчатки”, и постоянно меняющихся покупателей? Более того, сумеют ли компании адаптироваться к деловой среде, где главная цель установления хозяйственных связей — краткосрочная прибыль? На этот вопрос следует ответить отрицательно хотя бы тем компаниям, которые стремятся к экономическому росту и достижению высокой рентабельности в долгосрочной перспективе. Опыт показывает, что низкий уровень лояльности в деловой среде снижает показатели эффективности экономической деятельности на 25–50, а иногда и больше процентов. Зато компании, сосредоточившие свои усилия на поиске и привлечении лояльных покупателей, эффективных сотрудников и понимающих инвесторов, продолжают демонстрировать отличные финансовые результаты. Лояльность в бизнесе никоим образом не умерла. Она по-прежнему остается одним из основных факторов делового успеха. По сути, принципы лояльности — и основанной на ней деловой стратегии, называемой менеджментом на основе лояльности, —

сохраняют свое значение для любой компании, демонстрирующей высокие показатели производительности труда, рентабельности текущей деятельности и постоянное наращивание масштабов операций.

В современном бизнесе практически все обладают достаточным опытом и здравым смыслом, чтобы понимать всю бессмысленность разговоров о кончине лояльности. В частности, менеджеры твердо знают, что устойчивая приверженность покупателей к товарной марке имеет решающее значение для делового успеха, а работа с понимающими и доверяющими тебе людьми обеспечивает устойчивость и эффективность бизнеса, а следовательно, гораздо более прибыльна, чем эпизодические сделки с никому не известными партнерами. Но если исполнительным директорам хватает мудрости, чтобы ценить экономический эффект лояльности, то почему же так высока сменяемость сотрудников, потребителей и инвесторов? Как компании ухитряются наполовину обновлять список своих потребителей каждые пять лет? С моей точки зрения, большинство исполнительных директоров просто не подозревают об истинных масштабах бедствия. Даже если их и терзают некоторые сомнения, они считают, что это проблема, прежде всего, директора по маркетингу и его подчиненных.

Но лояльность покупателей слишком важна для компании, чтобы исполнительный директор мог перепоручить кому бы то ни было заботу о ее поддержании. От нее зависит клиентская база, а следовательно, практически все аспекты бизнеса. В ней заключена движущая сила делового успеха компании, а значит, и служебной карьеры ее исполнительного директора. Однако возложение ответственности за динамичный рост клиентской базы на исполнительного директора имеет и негативные последствия: ведь он несет ответственность за великое множество показателей и дел (например, за динамику курса ее акций или устойчивость денежного потока), поэтому его внимание рассеивается. Устойчивую приверженность потребителей компании следует расценивать как существенное конкурентное преимущество, как фактор, который положительно влияет на моральную атмосферу в коллективе и может дать неожиданный эффект в виде роста производительности и объемов продаж. И наоборот, компания с высокой текучестью потребителей рискует оказаться в центре неблагоприятных слухов о качестве продукции и соответственно утратить ведущие позиции на рынке. Если это случилось, то никакие расходы на рекламу, пиар-акции или стимулирование сбыта не дадут результата. Цены на товары компании неизбежно упадут, приток новых потребителей сократится, а ее репутация непоправимо пострадает.

В середине 1980-х годов, когда группа консультантов нашей компании приступила к реализации первых проектов по укреплению лояльности потребителей, мы все были убеждены, что сможем таким способом повысить

прибыль и объемы продаж. Кроме того, мы были уверены, что параллельно повысится и мотивация сотрудников, а также репутация наших партнеров. Очень быстро обнаружилось, что не стоит надеяться на рост уровня лояльности потребителей, *предварительно не добившись* позитивных сдвигов в лояльности собственных сотрудников. Мы установили причинно-следственную связь между этими факторами: невозможно сформировать контингент постоянных потребителей, не сократив до минимума текучесть кадров. При этом также оказалось, что лучшие специалисты всегда предпочитают работать в компании, создающей уникальную ценность для потребителей и пользующейся их устойчивой симпатией. Вслед за этим выяснилось, что проблема лояльности персонала тесно связана с проблемой лояльности акционеров и инвесторов. В конце концов, мы поняли, что лояльность последних, в свою очередь, сильно зависит от лояльности потребителей и сотрудников, и круг замкнулся. Мы осознали также, что проблеме надо рассматривать с позиции не только тактики, но и стратегии.

Лояльность потребителей — свойство, которое просто не имеет четко очерченных границ. Мы пришли к выводу, что можно выделить три основных аспекта лояльности в бизнесе: лояльность потребителей, лояльность сотрудников и лояльность инвесторов. Они взаимосвязаны гораздо теснее, чем принято считать, имеют множество самых разнообразных проявлений и намного сильнее влияют на финансовые результаты компании, чем считалось изначально. Поэтому попытки переложить ответственность за формирование контингента лояльных потребителей исключительно на отдел маркетинга заканчиваются печально. Этот отдел не может решить проблему в комплексе: что могут сделать его сотрудники для мотивации персонала и формирования позитивного морального климата или для организации эффективного взаимодействия с инвесторами? Нереально ожидать, что частные усилия обеспечат глобальный результат. Лояльность контрагентов — это не просто еще один контролируемый показатель, но ключевой фактор создания ценности для потребителей.

Может показаться, что это банальная истина; ведь во всех учебниках по менеджменту создание ценности для потребителей объявляется сердцевинной успешной деловой стратегией компании. Она способствует формированию лояльности сотрудников, а это, в свою очередь, стимулирует рост бизнеса, обеспечивает прекрасные финансовые результаты и, опять же, закладывает основу для создания дополнительной ценности для потребителей. Хотя в традиционном понимании прибыль — главная цель предпринимательской деятельности, в настоящее время это не совсем так. Конечно, компания не может себе позволить пренебрегать финансовыми результатами, но они — лишь *следствие* создания ценности для потребителей; именно этот процесс вместе с формированием лояльности контрагентов

представляет собой основу любой долговременной предпринимательской деятельности. Чем больший опыт в консультировании мы приобретали с течением времени, тем яснее становилось, что существует лишь один надежный путь достичь *устойчиво* высоких финансовых результатов: добиться *устойчивого роста* потребительской лояльности и предложить потребителям уникальную потребительскую ценность.

Формирование устойчивой базы потребителей — вопрос не только маркетинга; это требует переосмысления деловой стратегии и принципов функционирования бизнеса. Лояльность контрагентов представляет собой исходную цель, способную объединить усилия команды топ-менеджеров по разработке деловой стратегии, реструктуризации бизнес-процессов исходя из максимально эффективного обслуживания потребителей в долгосрочной перспективе, закреплению персонала и инвесторов. Еще более существенно то, что на этой основе можно разработать ряд практических мероприятий по совершенствованию создания ценности для потребителей.

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ КАК ОДНО ИЗ САМЫХ СЕРЬЕЗНЫХ ПРЕПЯТСТВИЙ ФОРМИРОВАНИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ

Современная методика бухгалтерского учета совершенно не отражает того факта, что потребительская база, квалифицированные кадры и заинтересованные инвесторы представляют собой наиболее ценный актив любой компании. Опыт и знания этих групп контрагентов в совокупности составляют ее интеллектуальный капитал. Однако в финансовой отчетности это не отражено, чем и обуславливается принятие ошибочных управленческих решений. В типичной американской компании текучесть потребителей составляет от 10 до 30% в год, текучесть персонала — 15–25%, а состав инвесторов или акционеров ежегодно обновляется на 50%. Каким же образом даже самый лучший исполнительный директор может добиться впечатляющих финансовых результатов, если ежегодно утрачивается 20–50% наиболее ценных активов? До сих пор эта задача остается практически неразрешимой.

Лишь некоторые компании — так называемые *лидеры лояльности* — осознанно пытаются решить эту проблему, включая в свою отчетность дополнительную информацию. Они нашли собственные способы формирования долговременной лояльности потребителей, сотрудников и инвесторов и на этой основе принципиально изменили модель своего бизнеса. Пока их конкуренты отчаянно борются за увеличение чистого денежного потока или рост объемов продаж, эти компании добиваются прекрасных финансовых результатов.

Как им это удастся? Во-первых, они внесли определенные изменения в свою систему бухгалтерского учета и учетную политику, оценивая результаты своей деятельности в долгосрочной перспективе. Во-вторых, они рассматривают вложения в человеческий капитал не как текущие расходы, а как долгосрочные инвестиции, и с полным основанием надеются получать соответствующую отдачу на протяжении многих лет. Лидеры лояльности очень тщательно подходят к найму сотрудников, а наняв персонал, ищут способы повысить производительность труда и увеличить ценность человеческого капитала. Все их бизнес-процессы организованы с расчетом на низкую текучесть кадров. Увольнения рассматриваются как утрата части человеческого капитала, поэтому принимаются все возможные меры для сокращения их количества.

Грамотно наращивая ценность человеческого капитала и сокращая его убыль, лидеры лояльности сводят к минимуму непроизводительную потерю своих активов, одновременно добиваясь удивительной эффективности хозяйственной деятельности. Сокращение текучести трех основных групп контрагентов — потребителей, сотрудников и инвесторов — оборачивается прекрасными показателями темпов роста прибыли и чистого денежного потока. Эти компании обнаружили, что человеческий капитал, в отличие от большинства других видов активов, не изнашивается с течением времени. Его качество, как у хорошего вина, лишь улучшается.

Конечно, минимизировать текучесть контрагентов сложно, но здесь, как и в любом деле, есть свои секреты успеха. Невозможно *контролировать* человеческий капитал, как материальные активы, поскольку люди всегда имеют собственную точку зрения и убеждения. Поэтому единственно возможный путь — *заслужить* их лояльность. Люди с готовностью будут тратить свое время и усилия лишь в том случае, если они уверены, что с течением времени это даст положительный результат. Секрет состоит в тщательном отборе способных понять и разделить ваши идеи сотрудников, а затем в их обучении достижению максимальной отдачи от предлагаемой модели бизнеса. Еще лучше, если они самостоятельно смогут справиться с этой задачей. Ключом к сокращению текучести персонала и росту прибыли служат управление виртуальным циклом формирования лояльности, обучение персонала и создание ценности для потребителей. В дальнейшем станет понятно, что все эти элементы неразрывно связаны друг с другом.

Большинство менеджеров просто не понимают, какую ценность для потребителей обеспечивает лояльность персонала, поскольку привыкли управлять более традиционными видами активов. Например, что предпримет дилер автомобильной компании, узнав, что на складе нет тех или иных запчастей? Он перевернет вверх дном свой отдел комплектации или

устроит разнос менеджеру по закупкам. А что он предпримет, потеряв постоянного покупателя? В большинстве случаев лишь пожмет плечами. Но убытки от потери постоянного покупателя во много раз превышают убытки от отсутствия на складе стереосистемы нужной марки.

Лишь некоторые топ-менеджеры рассматривают своих постоянных покупателей как источник ежегодной ренты. Еще меньше тех, кто подобным образом воспринимает своих сотрудников и инвесторов. Если сравнить взгляды этих немногих менеджеров с традиционными, то разница будет такой же, как между мгновенным снимком и фотографией, снятой с большой выдержкой, между любительской съемкой и художественным полнометражным фильмом. Когда менеджеры начинают понимать, в чем заключается экономический эффект лояльности, то все их действия становятся четко ориентированными.

ЛОЯЛЬНОСТЬ КАК ЛАКМУСОВАЯ БУМАГА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Требование минимизации потерь в человеческом капитале как составляющей активов породило альтернативную концепцию предпринимательской деятельности. В настоящее время наиболее распространена концепция прибыли как главной цели предпринимательской деятельности. Все деловые навыки и компетенция оцениваются исходя из их влияния на этот показатель. Однако все большую популярность завоевывает концепция создания ценности как главной цели бизнеса. Она рассматривает прибыль как следствие правильно организованного процесса создания ценности, причем в рамках этой теории прибыль — скорее средство, чем цель. Кроме всего прочего, эта теория позволяет выработать единый подход к различным аспектам бизнеса для всех заинтересованных лиц — инвесторов, бухгалтеров, маркетологов, менеджеров по кадрам.

В рамках этой концепции лояльность превращается в главный критерий успешности бизнеса, намного более достоверный, чем прибыль. Одна прибыль, взятая в отрыве от других параметров, не отражает истинную эффективность деятельности, поскольку она может возрасти в краткосрочном периоде за счет негативных факторов, например сокращения человеческого или интеллектуального капитала. Снижение цен на товары и выплата премий способны стимулировать рост объемов продаж, но при этом подорвать лояльность потребителей и сотрудников, что приведет к потере части ценности одного из важнейших видов активов. Поскольку единственный способ достичь долговременной лояльности потребителей — предложить им превосходный продукт, именно высокий уровень

лояльности свидетельствует о высоком качестве товара и уникальной ценности, создаваемой компанией для потребителей.

Может показаться, что лояльность и высокая прибыльность несовместимы. Если воспринимать бизнес как борьбу, где обязательно есть выигравшие и проигравшие, то это справедливо. Рост заработной платы или снижение цен всегда приводят к уменьшению текущей прибыли. Инвесторы получают больше дивидендов за счет экономии на заработной плате или снижения издержек на обслуживание клиентов, и наоборот. Тем не менее бизнес — это не только борьба, и поэтому такой конфликт совсем не неизбежен. Чтобы убедиться в этом, достаточно оценить бизнес в долгосрочной перспективе. Тогда становится ясно, что существуют два вида прибыли: *созидательная* прибыль, формирующаяся в результате создания ценности для потребителей и увеличения ценности имеющихся у компании активов, и *деструктивная* прибыль, не связанная с созданием стоимости и ее распределением между членами общества. Ее источник — эксплуатация активов компании и их распродажа с целью предотвратить убытки, связанные с резким падением ценности активов. Именно в результате погони за этим видом прибыли бизнес часто отождествляют со *спекуляцией* и негативно воспринимают в обществе. Все это приводит к сокращению продолжительности жизненного цикла компании и ее преждевременной ликвидации.

Если прибыль расценивать как основную цель предпринимательской деятельности, то компания будет стремиться к увеличению обоих ее видов. Но если прибыль воспринимать как средство достижения долгосрочной ценности, то компания должна стремиться лишь к получению созидательной прибыли. К сожалению, на практике бывает трудно разделить эти два вида прибыли. Например, в финансовой отчетности компании такое различие не отражено. В следующих главах мы попытаемся рассмотреть различия между ними. Кратко суть этих различий можно сформулировать так. Созидательная прибыль получается на основе роста лояльности ваших самых ценных активов (покупателей, сотрудников и инвесторов), поэтому если уровень их лояльности высок и продолжает расти, значит, вашу прибыль можно считать созидательной. Если же нет, то, скорее всего, вы получаете прибыль за счет утраты ценности ваших ведущих активов и подрываете свое благополучие в долгосрочном аспекте.

МИСТИКА ЧИСТОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА

Эта книга задумывалась отнюдь не как теоретическая; ее основная цель состоит в ознакомлении читателя с практическими примерами и способами наращивания создаваемой ценности для потребителей, а значит, и для со-

трудников, и для инвесторов. Наша задача — помочь улучшить финансовые результаты и денежный поток за счет привлечения новых покупателей и удержания старых, найма талантливых, энергичных работников и эффективной политики оплаты их труда, создания условий для роста его производительности, извлечения полезных уроков из собственных и чужих ошибок, а также мотивации сотрудников к увеличению ценности для потребителей. В результате изучения опыта лидеров лояльности вы сможете оптимизировать структуру инвестиций и капитала своих компаний. Такой комплексный подход я называю менеджментом на основе лояльности.

Я не отношу ни себя, ни своих коллег к первооткрывателям основных принципов формирования лояльности, так как они известны уже на протяжении столетий. Менеджмент на основе лояльности — это не более чем систематизация уже известных истин, в правдивости которых мы убеждались на примерах своей практической работы. Мы изучали опыт десятков компаний из различных отраслей и конкурентную среду, в которой они действуют. Снова и снова мы погружались в мир показателей, деловых стратегий и тактик различных компаний в не похожих друг на друга отраслях; мы старались отобрать для анализа те организации, которым удавалось генерировать действительно огромный чистый денежный поток. Этот показатель с самого начала обращал на себя внимание, но мы лишь через некоторое время до конца осознали его значение.

Было очевидно, что наиболее успешные компании отличаются от своих менее удачливых конкурентов, прежде всего, уровнем лояльности контрагентов. Каждый раз мы обнаруживали, что результаты их деятельности трудно полностью объяснить в рамках тех закономерностей и взаимосвязей, которые изложены в любом учебнике по микроэкономике. Каждый раз мы убеждались в том, что высокий уровень лояльности контрагентов одновременно означает создание уникальной ценности для потребителей и работников, а также сопровождается превосходными показателями чистого денежного потока, за счет которого компания способна финансировать свое дальнейшее развитие.

Например, наше внимание привлекло рекламное агентство *Leo Burnett*, генерировавшее удивительно большой для своей отрасли и масштабов деятельности денежный поток. По сути, оно превратилось в крупнейшее частное агентство с 63 офисами в разных странах мира и объемами продаж, превышающими 600 млн. долл. Для этого ему не надо было привлекать дополнительный капитал, в частности путем выпуска акций или крупных займов в банках. Более того, его сотрудники получают самую высокую зарплату в отрасли (что, несомненно, уменьшает чистый денежный поток), но цены на его услуги остаются вполне конкурентными. Тем не менее его показатель чистого денежного потока вызывает искреннее

удивление. Этот феномен можно объяснить лишь тем, что агентство *Leo Burnett* создает настолько большую ценность для своих клиентов, что они продолжают сотрудничать с ним многие годы подряд. (Например, в конце 1980-х годов оно ежегодно теряло лишь 2% объема продаж в результате перехода клиентов на обслуживание в другие рекламные агентства.)

Еще один похожий пример — компания *Chick-fil-A* из Атланты, штат Джорджия. За последние 50 лет из небольшого кафе она превратилась в сеть из 600 ресторанов быстрого питания, что свидетельствует о высочайшей лояльности клиентов по отношению к любимому заведению. Компания попала в поле нашего зрения, когда мы выяснили, что текучесть среди ее поставщиков составляет всего 4–6% в год (и это в отрасли, где нормальным считается значение этого показателя на уровне 40–50%). Затем мы выяснили, что у поставщиков этой компании прибыль в полтора раза выше, чем у их коллег, работающих с другими сетями ресторанов быстрого питания. Ценовая конкуренция в этой отрасли крайне жесткая, поэтому мы предположили, что *Chick-fil-A*, скорее всего, имеет худшие показатели денежного потока по сравнению со своими основными конкурентами. Однако эти предположения не оправдались: оказалось, что *Chick-fil-A* финансирует колоссальное расширение своей деятельности за счет, главным образом, внутренних ресурсов и имеет относительно незначительный уровень задолженности по кредитам, полученным под залог недвижимости. Будучи частной собственностью, эта компания никогда не выпускала акции. Каждый ее ресторан ежегодно получает около 5 тыс. долл. чистой прибыли. Возникает логичный вопрос: “Так откуда же берутся деньги?”

В последующих главах мы обратимся к примерам из деятельности почти дюжины компаний, которые, так же как и *Chick-fil-A* или *Leo Burnett*, завоевали устойчивую лояльность потребителей и прекрасную репутацию в своих отраслях. Кроме того, практически всегда (кроме одного-двух случаев) они демонстрировали более высокие темпы роста. Среди наших примеров непропорционально много страховых компаний, но это объясняется тем, что именно в этой отрасли регулярно в течение нескольких десятков лет отслеживались показатели уровня лояльности, что дает уникальную возможность определить ее долгосрочную динамику. Тем не менее читатели найдут примеры и из других отраслей, таких как автомобилестроение, рекламный бизнес, телекоммуникации, грузовые перевозки, финансовые услуги, рестораны быстрого питания, разработка программного обеспечения, розничная торговля, кабельное телевидение. Названия некоторых приводимых в качестве примеров компаний ничего не скажут большинству читателей, прежде всего, потому, что речь идет о частных компаниях, не представляющих интереса для аналитиков по ценным бумагам. Поскольку найти компанию, отвечающую критериям

лидера лояльности, нелегко, нам приходилось ограничиваться теми, с которыми мы сталкивались в своей профессиональной деятельности. Иногда это оказывались малые предприятия, а иногда — промышленные гиганты; одни из них были созданы совсем недавно, другие применяют принципы лояльности на практике уже более ста лет.

Чем больше мы узнавали о повседневной деятельности наших лидеров, тем сильнее поражались совершенству их моделей бизнеса, ориентированных на создание уникальной ценности для потребителей, сотрудников и инвесторов. Наверное, этого стоило ожидать. На протяжении всей истории бизнеса крупнейшие компании с вековыми традициями успешной деятельности добивались, во-первых, максимальной удовлетворенности потребителей, предлагая им первоклассные продукты, а во-вторых, максимальной удовлетворенности сотрудников, предлагая им прекрасные возможности для карьерного роста. На этой основе им удавалось создавать долговременную ценность для акционеров. Однако, даже предполагая это, мы всякий раз бывали удивлены превосходными финансовыми результатами наших лидеров. Чтобы получить представление о секретах их успеха, давайте более подробно рассмотрим одну из таких компаний — страховую компанию *State Farm*.

ПЛОДЫ УСТОЙЧИВОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

State Farm — компания, основанная на взаимных началах несколькими учредителями. Она никогда не выпускала акций, но заключила договора страхования имущества почти с 20% американских домохозяйств, и ее доля рынка в этом виде деятельности продолжает расти. Ориентация компании на предоставление первоклассного сервиса клиентам обеспечивает ей более высокие темпы роста объемов продаж, чем у других страховых компаний, с более широким набором страховых услуг. И хотя в страховом бизнесе рост доли рынка довольно часто сопровождается падением прибыли и увеличением задолженности, капитал *State Farm* превысил 20 млрд. долл., причем прирост достигнут исключительно за счет нераспределенной прибыли. Собственный капитал *State Farm* превышает аналогичный показатель таких промышленных гигантов, как *AT&T* или *General Motors*. По сути, она обладает самым большим собственным капиталом среди всех североамериканских компаний, предоставляющих финансовые услуги, и входит в число крупнейших страховых компаний мира. *State Farm* также имеет самые низкие сбытовые и административные издержки среди страховых компаний, но при этом ее страховые агенты зарабатывают больше своих конкурентов. Тщательно отбирая клиентов и страховых агентов, *State Farm* позволяет себе устанавливать более низкие

страховые тарифы и при этом получать прибыль, достаточную для накопления резервов на "черный" день (например, в крайне неудачном для страховщиков 1992 году компания понесла убытки на сумму 4,7 млрд. долл.).

Всеми этими достижениями компания обязана своей превосходной, разрабатанной на основе принципов лояльности модели бизнеса, которая включает показатели, стимулы, отбор сотрудников и их обучение, политику привлечения клиентов, номенклатуру предоставляемых услуг, рекламную стратегию, ценообразование и стандарты обслуживания клиентов. В результате средний срок работы страховых агентов в *State Farm* в два раза длиннее, чем в любой другой страховой компании, а производительность их труда на 40% выше, чем в среднем по отрасли. Клиентам предлагается такой разнообразный и качественный набор страховых услуг на весьма выгодных условиях, что их текучесть не превышает 5% — лучший показатель среди страховых компаний США. Несмотря на высокий уровень заработной платы агентов и существенные скидки, предоставляемые клиентам, компания управляет генерировать более чем удовлетворительный чистый денежный поток и аккумулировать средства для дальнейшего роста. Она демонстрирует настолько стабильно высокие финансовые результаты, что журнал *Fortune* признал ее самой успешной страховой компанией США — "одним из настоящих лидеров национальной экономики"¹.

В последующих главах мы не раз будем обращаться к примерам из практики *State Farm*, однако сейчас попытаемся ответить на вполне очевидный вопрос: "Почему же другие страховые компании не последовали примеру лидера?" В страховой деятельности не так уж много секретов. Условия страховых достаточны известны, страховые тарифы контролируются властями штатов, обзоры положения дел в отрасли, информация о финансовых результатах, а также статистика по каждой компании регулярно публикуются в деловой прессе. В любом случае *State Farm* не делает секрета из своего делового философии и стратегии. Основатель компании Джордж Мишуртчи, что называл постоянство клиентской базы и особое внимание к деятельности страховых агентов краеугольными камнями успеха компании. Эти его высказывания также не содержали в себе ничего загадочного, но тем не менее никому из конкурентов не удалось добиться прироста собственного капитала в 20 млрд. долл. Трудно сказать, почему так случилось. Среди возможных ответов на этот вопрос состоит в том, что большинство компаний неосознанно нарисовали совсем другую картину причинно-следственных взаимосвязей в модели бизнеса в страховании. Все мы воспринимали и воспринимаем различные модели окружающей действительности, чтобы

¹ "State Farm is Off the Charts", *Fortune*, April 8, 1991, p. 76.

отделить существенную информацию от информационного шума и затем использовать ее для принятия решений или достижения желаемых целей. Если эти модели строятся на основе учетной информации или правил, принятых для отражения информации в бухгалтерском учете, то не удивительно, что топ-менеджеры просто не могут оценить реальное значение лояльности или обучения персонала для успеха *State Farm*. Они слышат слова Мичерла, но не понимают их подлинного смысла.

Хорошим примером различий в парадигме бизнеса служит поведение страховых компаний в 1992–1993 годах, когда в результате стихийного бедствия (урагана Эндрю) им пришлось выплачивать страховые платежи на огромную сумму. Необходимость предотвращения дальнейших убытков побудила многие компании после выплаты денег по уже выданным страховым полисам прекратить дальнейшие отношения с этими клиентами. *State Farm* поступила совершенно иначе. Компания не собиралась прерывать отношения с клиентами, которым выплатила страховые суммы. Она слишком много труда и сил вложила в их привлечение и сотрудничество с ними в течение многих лет. И действительно, с чисто экономической точки зрения, сохранение отношений с клиентами — слишком ценный актив, чтобы разрушить его из-за временных убытков. Более того, в свете принятых в *State Farm* принципов лояльности это не только не выгодно экономически, но и не приемлемо с точки зрения корпоративной философии. Лояльность — улица с двусторонним движением. Как может компания ожидать лояльности со стороны клиентов и страховых агентов, если сама однажды отвернулась от них в тяжелую минуту? После того, как ураган Эндрю сорвал с домов крыши (строители не закрепили их достаточно прочно), *State Farm* выплатила клиентам даже *более крупные* суммы, чем им причитались по страховым полисам. Она сделала это, чтобы люди могли как можно скорее привести в порядок свое жилье. Когда репортер *Wall Street Journal* спросил, почему компания так поступает, то главный консультант К. Ингем ответил: «Мы все равно вскоре опять застрахуем эти дома, поэтому хотим снизить риск страховых случаев из-за некачественного ремонта, если у собственников не хватит на него денег»². *State Farm* рассчитывает, что ее клиенты будут сотрудничать с ней еще много лет, так что в долгосрочной перспективе такой подход, безусловно, сэкономит ей средства.

Наверняка среди читателей найдется менеджер, который, прочитав эти строки, скажет: «Вот это рекламный трюк! Да, эта компания знает толк в пиар-акциях!» Тем не менее это не просто рекламный трюк, а результат

² Greg Steinmetz, «State Farm Will Increase Payouts to Aid Policyholders Hit by Hurricane Andrew», *Wall Street Journal*, 11 September 1992, sec. A, p. 3.

продуманной долгосрочной деловой стратегии и экономически обоснованной политики. Вполне возможно, что не каждый топ-менеджер это поймет. Истинной причиной низких сбытовых и административных издержек *State Farm* являются не рекламные трюки, и не вульгарная скарденность, но забота о приверженности своих клиентов, позволяющая одновременно увеличивать объем продаж и сокращать издержки в долгосрочной перспективе.

State Farm — не единственная компания, достигшая процветания благодаря умелому управлению человеческим капиталом на основе принципов лояльности. Вернемся к уже упоминавшемуся рекламному агентству *Leo Burnett*. Компания, имеющая штаб-квартиру в Чикаго и разработавшая такие рекламные акции, как *Jolly Green Giant*, *Friendly Skies* и *Marlboro Man*, с момента своего основания в 1935 году считала своих клиентов и своих сотрудников самым ценным активом. Рекламные агентства печально известны небывало высокой текучестью клиентов. Их постоянная сменяемость приводит, в числе прочих факторов, к высокой текучести сотрудников и периодически сменяющим друг друга массовым увольнениям и наборам новых работников. Однако в агентстве *Leo Burnett* увольнения редки, так же как и уход клиентов к конкурентам. Компания инвестирует огромные средства в отбор и обучение персонала. Она выплачивает даже недавно нанятым сотрудникам заработную плату, намного превышающую среднюю по отрасли, и с 1943 года лишь трижды распределила в рамках программы участия персонала в прибылях сумму меньше не облагаемого налогом минимума (в настоящее время это 15% от зарплаты и бонусов).

Leo Burnett так организована, что даже топ-менеджеры тратят львиную часть своего времени на работу с клиентами, поэтому они хорошо знают их нужды и особенности бизнеса. (Кроме всего прочего, это способствует немедленному выявлению работника, отвечающего за успех или неудачу рекламной кампании каждого клиента.) Производительность труда в компании — самая высокая в рекламной отрасли (на 15–20% выше, чем у основных конкурентов).

Leo Burnett уделяет первоочередное внимание сохранению лояльности клиентов. В течение четырех лет (1986–1989) от повторных заказов поступало 98% ежегодного объема продаж; это — самый высокий показатель лояльности в отрасли. Когда компания *Oldsmobile* разместила крупный заказ на свою рекламную кампанию 1993 года, топ-менеджеры *Leo Burnett* перевели десятки сотрудников в чикагский офис, чтобы собрать весь персонал, работавший на *Oldsmobile*, в одном месте. Желая сосредоточиться на выполнении этого заказа, исполнительный директор временно передал свои полномочия другому топ-менеджеру и возглавил творческую группу. Если это и была игра на публику, то она сработала. Но это маловероятно. Для

Leo Burnett колоссальные затраты и резкое изменение круга привычных обязанностей — вполне приемлемая плата за возможность предоставить потребителю уникальную ценность. Это и есть сущность успешного бизнеса. Исполнительный директор в данном случае всего лишь продолжил традиции и практику, установленные основателем компании Лео Барнеттом исходя из принципов лояльности. Когда Лео Барнетт уходил в отставку, он произнес речь, которая до сих пор служит самым ярким наглядным пособием при подготовке персонала. Он сказал, что сам потребует убрать свое имя из названия компании в тот день, когда сотрудники уделят больше времени коммерческим вопросам, чем рекламе — рекламе в их неповторимом стиле.

НОВОЕ ИЗМЕРЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

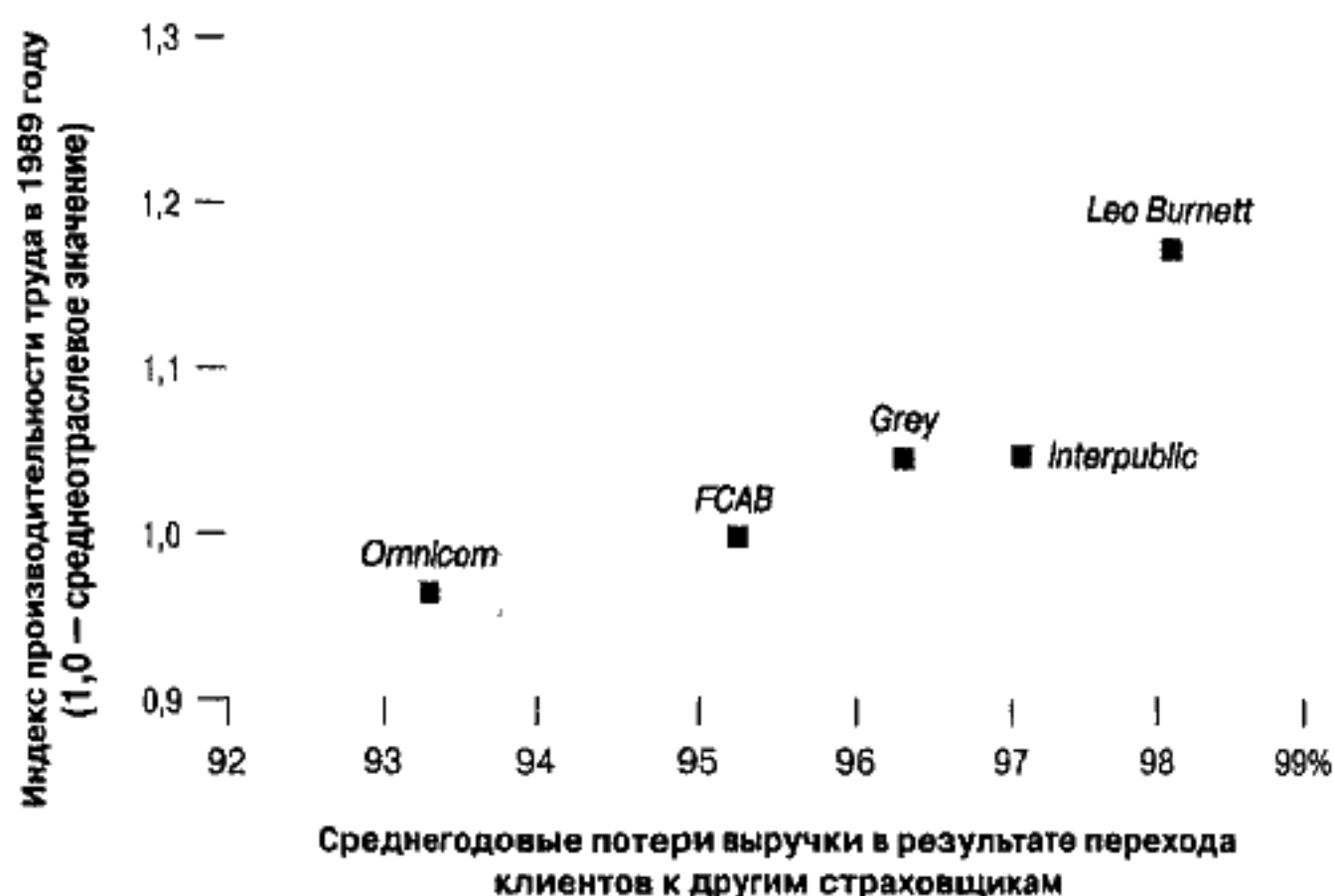
Такие компании, как *Leo Burnett*, никогда не идут в ногу со всеми остальными. Они словно живут в другом мире, где нет наших бизнес-школ, провозглашающих прибыль и ценность для акционеров единственно возможными целями. Но давайте рассмотрим особенности рекламного бизнеса и выясним, чье представление о нем более верно. На рис. 1.1 на вертикальной оси представлены показатели относительной производительности всех ведущих рекламных агентств в США по состоянию на 1989 год, а на горизонтальной — средний процент повторных заказов в год, рассчитанный по данным за 1986–1989 годы.

Leo Burnett, одиноко стоящая в верхнем правом углу графика, имеет самый высокий рейтинг потребительской лояльности — 98%, равно как и максимальную производительность труда — примерно на 20% выше среднеотраслевого значения. Остальные компании словно выстроились в шеренгу по диагонали рисунка, причем наименьший уровень лояльности потребителей характерен для компаний с самой низкой производительностью труда.

Конечно, самый интересный вывод из этого исследования состоит в том, что одна из переменных — уровень лояльности клиентов — очень тесно коррелирует с производительностью труда сотрудников компании. Раньше мы уже говорили о том, что уровень лояльности служит своеобразной лакмусовой бумагой для оценки создаваемой компанией ценности. Здесь мы видим не менее тесную связь лояльности с прибыльностью. Рост уровня лояльности всего на 5% (например, с 93 до 98%) означает повышение производительности труда примерно на 20%. Поскольку *Leo Burnett* — частная компания и не публикует данные о своей прибыли, мы можем только предполагать, как ее финансовые результаты зависят от уровня лояльности. Однако в такой отрасли, как рекламный бизнес, повышение уровня лояльности клиентов способно увеличить рентабельность

операционной деятельности на 50–100%. Это еще раз подтверждает, что *Leo Burnett*, *State Farm* и им подобные компании явно выбиваются из общего ряда. Мы нашли некоторые аналогичные примеры и в других отраслях. На рис. 1.2 показаны прибыль и уровень лояльности крупнейших страховых компаний США. И снова компания с высоким уровнем лояльности занимает первое место по объему прибыли (*Johnson & Higgins*), а компания *Frank B. Hall*, для которой характерен низкий уровень лояльности, отличается и низкой рентабельностью. Иными словами, и здесь зависимость рентабельности и уровня лояльности потребителей такая же, как в рекламном бизнесе. Повышение уровня лояльности на 5% означает удвоение рентабельности. Это объясняет, почему *Johnson & Higgins* уделяет столько внимания данному направлению деятельности. Один из старших топ-менеджеров компании лично беседует с каждым клиентом, отказывающимся продолжать сотрудничество, причем независимо от того, насколько он крупный или выгодный. Такие собеседования помогают выявить и своевременно устранить имеющиеся в отношениях с клиентами проблемы.

Рис. 1.1. Взаимосвязь между уровнем лояльности клиентов и производительностью труда сотрудников в рекламном бизнесе (данные за 1986–1989 годы)



Источник: Компания Bain: исследование производительности труда, периода сотрудничества с клиентами и уровня лояльности.

Рис. 1.2. Зависимость между рентабельностью и уровнем лояльности клиентов в страховом бизнесе (по данным за 1983–1988 годы)



Источник: Финансовая отчетность компаний, оценки компании *Bain*.

Среди биржевых маклеров самый высокий уровень лояльности клиентов имеет компания *A.G. Edwards*, и она же демонстрирует самые высокие показатели рентабельности. Эта компания возглавляет все рейтинги по созданию ценности для потребителей и по уровню лояльности брокеров. К тому же показатели прибыли по итогам очередного года вызывают широкую улыбку на лицах ее акционеров. В бизнесе, известном своей зависимостью от фаз экономического цикла, где большинство маклеров рады получить хотя бы 10%-ную доходность на собственный капитал, *A.G. Edwards* обеспечивает в течение последних десяти лет в среднем 18%-ную доходность.

Аналогичный анализ был проведен в самых разных отраслях, но общие выводы оказались везде одинаковыми. Признавая существование и других факторов, влияющих на прибыль, и неодинаковое влияние взаимозависимости в разных отраслях, показанной на рис. 1.1 и 1.2, следует также признать, что лояльность остается одним из главных потенциальных источников роста прибыли.

Как мы увидим в дальнейшем, *Lexus* (дочерняя фирма компании *Toyota*, производящая элитные автомобили) ориентируется в своей деятельности на удовлетворенность потребителей как на один из главных критериев. Хотя она стала первой компанией, которой удалось выиграть

три приза покупательских симпатий в своей отрасли в течение одного года, ее топ-менеджеры не останавливаются на достигнутом. Дэйв Иллингворт, первый исполнительный директор компании, решительно заявил: "Единственным показателем удовлетворенности потребителей в нашей отрасли является процент повторных покупок"³. Исходя из этого *Lexus* разработала новую модель бизнеса с использованием принципов менеджмента на основе лояльности и сейчас стремится к рекордным рубежам лояльности потребителей в автомобилестроительной отрасли. *Toyota* не обнародует достигнутые результаты, но эксперты отмечают, что в последние годы *Lexus*, имея всего лишь 2% в общем объеме продаж, обеспечивает 30% прибыли *Toyota* от операционной деятельности.

MBNA, еще один лидер лояльности, начинала свою деятельность в 1982 году как подразделение по выпуску кредитных карточек банка *Maryland National*. Вместо того чтобы немедленно включиться в бешеную конкуренцию за частных клиентов, господствовавшую на рынке отрасли в первые годы его формирования, *MBNA* взяла на вооружение стратегию распространения кредитных карточек среди членов различных объединений и обществ (например, Национальной ассоциации работников просвещения). Постепенно она перестроила модель своего бизнеса, ориентируя ее на завоевание лояльности членов таких объединений. *MBNA* стала одной из первых компаний в своем бизнесе, приступивших к измерению уровня лояльности потребителей. Ее эксперты находили объединения, члены которых отличались высоким уровнем лояльности к каким-либо совместно разделяемым ценностям, и сосредотачивали свои усилия на их привлечении в число своих клиентов. Для них разрабатывались специальные процедуры обслуживания, а премии сотрудникам выплачивались не в зависимости от полученной компанией прибыли, а с учетом достигнутого уровня удовлетворенности потребителей. За всю историю компании лишь около десятка коллективных клиентов перешли на обслуживание к ее конкурентам (общее же их количество достигает 3700). К 1994 году ее клиентская база включала 14 миллионов индивидуальных клиентов. Как и в других компаниях, лояльность потребителей обуславливала результаты, достойные удивления инвесторов. С тех пор, как в 1990 году *MBNA* стала самостоятельной компанией, доходность ее собственного капитала достигает 30% после уплаты налогов, а прибыль на акцию ежегодно возрастает на 18%. С 1982 года компания переместилась с 38-го на 2-е место среди компаний — эмитентов кредитных карточек. За тот же период ее

³ David Illingworth (речь на семинаре "Элита Lexus", Керифриб, штат Аризона, 16.03.1992).

прибыль возросла в 20 раз. И чему же, с точки зрения ее основателя Чарльза Коли, обязана компания таким успехом? Ответ напечатан большими буквами на обложке каждого экземпляра очередного годового отчета: "Успех — это умение выбрать правильных потребителей... и удержать их".

МИРАЖИ ТРАДИЦИОННОГО БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

Эта фраза содержит в себе один из величайших секретов успеха в бизнесе. По сути, ценность одной только этой фразы превышает ценность всех финансовых и статистических показателей, содержащихся в самой отчетности. Но самое удивительное заключается в том, что большинство топ-менеджеров знают этот секрет, однако не могут им воспользоваться. Лояльность потребителей становится модной темой на всяческих отраслевых семинарах и встречах, а *MBNA* пользуется репутацией компании, в совершенстве владеющей искусством менеджмента на основе лояльности. Тем не менее большинство топ-менеджеров конкурирующих компаний видят лишь сам лозунг деятельности *MBNA*, но не могут осознать все скрывающееся за ним содержание. Вместо последовательной реструктуризации своей модели бизнеса в соответствии с требованиями менеджмента на основе лояльности они внедряют различные маркетинговые программы или пытаются копировать отдельные процедуры *MBNA*; ставят перед своими подразделениями задачи поголовного удержания всех потребителей, не затрудняя себя размышлениями о том, кого из них стоит, а кого не стоит удерживать. Они перенимают традицию *MBNA* выдавать сотрудникам чеки на зарплату в конвертах с надписью "Вам — от Ваших клиентов", однако указанные в чеках суммы никак не связаны со степенью удовлетворенности и лояльности клиентов. Поэтому стоит ли удивляться тому, что такие акции оказываются безрезультатными?

Формирование высоколояльной клиентуры не может быть побочным результатом деятельности. Эту задачу необходимо органично интегрировать в деловую стратегию. Такие лидеры лояльности, как *MBNA*, *Chick-fil-A*, *State Farm* и *Leo Burnett*, преуспели потому, что построили модель своего бизнеса на основе принципов лояльности, осознали непосредственную связь между лояльностью потребителей и создаваемой для них ценностью в долгосрочном аспекте, количественно оценили влияние лояльности потребителей на объем продаж и издержки, а затем, с учетом всех этих показателей, направили часть генерируемого компанией денежного потока на привлечение и удержание наиболее ценных клиентов и сотрудников.

Существенный недостаток большинства современных топ-менеджеров состоит в том, что они воспитывались на основе парадигм, в корне не совместимых с менеджментом на основе лояльности. Если глубже разобраться в их взглядах, то выяснится: лишь немногие верят в то, что главная миссия компании — создание уникальной ценности для потребителей и сотрудников, а также обеспечение процветания акционеров. В противоположность этому, большинство считают своей главной задачей максимизацию прибыли или собственного капитала в краткосрочном аспекте. Причем, даже если у них и возникали когда-нибудь сомнения в собственной правоте, то серия враждебных поглощений и выкупов контрольных пакетов компаний за счет заемных средств в 1980-е годы окончательно развеяла эти сомнения.

Фактически поворот в сторону менеджмента в интересах акционеров начался намного раньше, когда не заинтересованные в участии в управлении компанией акционеры переложили свои полномочия на плечи менеджеров. Наиболее важной задачей на том этапе была разработка системы бухгалтерского учета, которая позволяла бы акционерам получать полную и достоверную информацию о состоянии своих инвестиций. Предприниматели усовершенствовали бухгалтерский учет так, чтобы его информация удовлетворяла фондовый рынок; государственные органы также предпринимали меры для повышения его надежности и внедрения стандартизированной учетной практики.

Основатели крупнейших промышленных компаний очень хорошо понимали, что процветание их детищ возможно лишь при одновременном создании уникальной ценности для потребителей, сотрудников и акционеров. Генри Форд как-то сказал: "Бизнес должен приносить прибыль... иначе он умрет. Но если заниматься бизнесом с единственной целью получения прибыли, он также рано или поздно умрет, поскольку утратит причины для своего существования"⁴. Подобные Форду первоклассные топ-менеджеры с сильно развитой интуицией прекрасно знали, что не следует слишком полагаться на показатели финансовой отчетности или бухгалтерские данные. Они всегда находились в гуще событий и умели достигать компромисс между интересами потребителей, акционеров и сотрудников. Их восприятие менеджмента на основе лояльности носит интуитивный, эмпирический характер. Они никогда не использовали бухгалтерский учет для обоснования управленческих решений, разве что

⁴ Henry Ford in collaboration with Samuel Crowther, *Today and Tomorrow*, New-York: Doubleday, Page & Company, 1926; reprint, Cambridge, Mass Productivity Press, 1988, p. 29 (текст приведен по распечатанному варианту).

рассчитывали на его основе налоги или предоставляли финансовую отчетность в банк, когда им требовался кредит.

Однако по мере роста масштабов компаний и усложнения их организационной структуры возникала необходимость в новых подходах к управлению. С одной стороны, количество уровней управления резко возросло. Так, в *General Motors*, по недавним данным, их оказалось 28. С другой, все больше и больше менеджеров теряют непосредственный контакт с потребителями и даже топ-менеджерами, поэтому при принятии текущих управленческих решений им приходится больше полагаться на бухгалтерский учет. Беда в том, что при отсутствии постоянной обратной связи с потребителями значение бухгалтерских показателей завышается, хотя только на их основе можно согласовать цели деятельности менеджеров и компании в целом. А когда все показатели становятся бухгалтерскими, то господствующей целью на всех уровнях управления выступает прибыль (к тому же в краткосрочном аспекте). Продвижение по службе и премиальные выплаты в конце года зависят от полученной компанией прибыли, соответственно и менеджеры концентрируют свои усилия на достижении заданных показателей по прибыли. Для нескольких поколений менеджеров связь между долгосрочными финансовыми показателями компании и уровнем лояльности ее покупателей, сотрудников и акционеров оставалась невидимой. В результате неправильно ориентированное управление человеческим капиталом затормозило развитие многих крупных компаний и хотя бы частично послужило причиной многих банкротств и провалов.

НОВАЯ ПАРАДИГМА БИЗНЕСА

Существует множество свидетельств в пользу того, что современная парадигма бизнеса постепенно теряет *актуальность*. Например, старые добрые конкурентные преимущества — доля рынка, низкие издержки, качество обслуживания — уже не гарантируют безусловного лидерства на рынке. *General Motors*, вместо того чтобы пожинать плоды завоевания самой большой доли рынка, борется за выход из длительного застоя. *Caterpillar* — лидер по издержкам — внезапно обнаруживает утрату своего превосходства на ключевых рынках. Рейтинг корпоративных ценных бумаг компании *Delta Airlines*, славящейся качеством своего сервиса, понижается до спекулятивного. Ни одна из деловых стратегий, приносивших успех в прошлом, не может гарантировать его в будущем. Такие компании, как *Wang* и *IBM*, которые служат примерами образцового бизнеса сегодня, могут стать синонимами неэффективного менеджмента завтра. Ведущие деловые издания на первых страницах называют премию

Малкольма Болдриджа (Baldrige Award) самой престижной наградой за качество продуктов, а через некоторое время очередной ее лауреат объявляется банкротом и информация о награждении этой премией перемещается на пятую страницу *Wall Street Journal*.

Появляется огромное количество самых разных рецептов достижения успеха в бизнесе. Сначала система комплексного контроля качества (Total Quality Management) объявляется панацеей от всех бед, затем на первые полосы деловых изданий выходит реинжиниринг основных бизнес-процессов. Профессора делового администрирования утверждают, что в наше время успеха могут добиться лишь обучающиеся компании, но через несколько недель единственным залогом успеха объявляется лидерство на рынке. В понедельник ключевыми факторами успеха считаются доля рынка и базисная компетенция, но к пятнице они уступают место чему-нибудь еще. Фантазия бизнес-аналитиков неистощима, и каждое новое средство объявляется ими чудодейственным. Но неужели современный бизнес и правда настолько сложен? Могут ли ключевые факторы успеха в нем быть такими непостоянными?

Или, может быть, менеджмент как наука все еще не вышел из младенческого возраста и мы пока просто не открыли управляющие им законы? До появления Коперника и Кеплера люди думали, что Солнце вращается вокруг Земли. Сегодня бизнесмены считают, что успех и благополучие их компании вращаются вокруг прибыли. Но, может, этот взгляд на предпринимательство так же ошибочен, как и концепция устройства Солнечной системы? Я не утверждаю, что прибыль ничего не значит. Осознание того факта, что Земля вращается вокруг Солнца, а не наоборот, ничуть не приуменьшает значимость Земли и не увеличивает значимость Солнца. Так и прибыль не должна занимать центральное место в мире бизнеса, чтобы доказать свою важность и значимость.

Было бы странно, если бы наши представления о мире и о бизнесе никак не менялись, хотя история их существования не столь и продолжительна. Ведь бизнес-школы — это изобретение XX века. Например, Гарвардская школа бизнеса на три сотни лет моложе самого Гарвардского университета и возникла лишь в 1908 году. Крупные корпорации также сформировались относительно недавно; в отличие от религиозных, политических и культурных учреждений, насчитывающих многовековую историю, срок существования компаний из *Fortune 500* составляет в среднем 40 лет. У нас слишком мало данных и давно существующих компаний для надежных выводов, и мы вынуждены пускаться в риторику и хитроумные рассуждения. И конечно, непродолжительность срока существования среднестатистической компании *сама по себе* оправдывает концепцию приоритетности прибыли

над ценностью для потребителей. Наши сегодняшние концепции реструктуризации, реинжиниринга и т.п. могут оказаться чем-то вроде птолемеевой системы мира — геоцентрической модели вселенной. Пока мы не получим более адекватных представлений о причинно-следственных взаимосвязях в мире бизнеса, мы обречены на спекулятивные рассуждения, непоследовательность и постоянные разочарования.

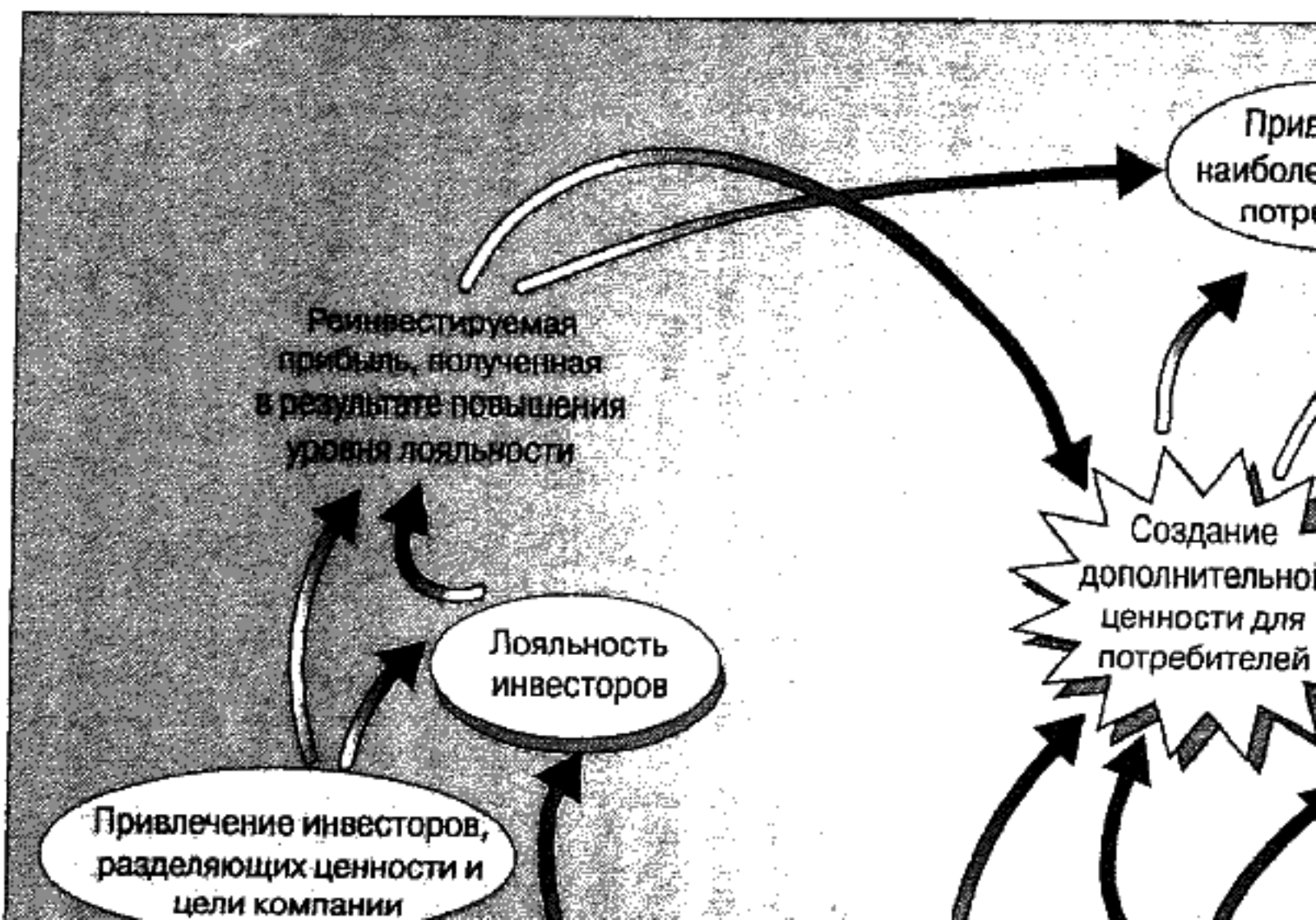
Один из самых важных выводов этой книги состоит в том, что практика тщательного отбора потребителей, сотрудников и инвесторов и кропотливая работа по их удержанию — иначе говоря, менеджмент на основе лояльности — это и есть объективный, глубокий и всеобщий закон бизнеса, без соблюдения которого невозможно достичь успеха. Естественно, что тот успех, которого добились и десятилетиями сохраняют лидеры лояльности, подтверждает этот тезис. Здесь вступают в действие очень мощные и пока плохо изученные силы. Например, значительный рост денежного потока, полученный в результате довольно скромного повышения уровня лояльности, трудно объяснить с позиций традиционной экономической теории. Каким образом столь же незначительное повышение уровня лояльности приводит к росту прибыли компании? Можно ли количественно описать и измерить эту взаимосвязь? Мы попытались ответить на эти вопросы, а в результате взглянули на бизнес с новой стороны.

НОВАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА

Разработке большинства стратегических планов и экономических расчетов в современных компаниях предшествует постановка задачи по прибыли, а впоследствии по росту темпов продаж и снижению издержек. Мы в течение десяти лет изучали лидеров лояльности и их модели бизнеса. Результаты этого исследования полностью перевернули наши представления и привели к разработке принципиально новой модели бизнеса, которая графически показана на рис. 1.3.

Основным движущим фактором в этой модели выступает не прибыль, а создание ценности для потребителей. Именно такая модель характерна для всех успешных организаций. Процесс создания ценности имеет внутреннюю энергетику, которая характерна для всех компаний — лидеров лояльности. Само их существование зависит от этой энергетики. Мы называем энергетику отдельных подразделений и управление связями между элементами бизнеса — его потребителями, сотрудниками и инвесторами — *энергией лояльности*. Благодаря зависимости между лояльностью, ценностью и прибылью энергию лояльности можно измерить в денежном выражении. Причинно-следственная связь между лояльностью и созданием

Рис. 1.3. Прирост ценности в модели бизнеса на основе лояльности



ценности достаточно сложна и носит двусторонний характер. Как следствие лояльность наглядно показывает, насколько уникальна создаваемая ценность: потребители либо остаются с компанией, либо ищут лучшие условия у конкурентов. Как причина лояльность вызывает следующие экономические последствия.

1. По мере привлечения наиболее ценных потребителей объем продаж и доля рынка растут, увеличивается доля повторных покупок. Поскольку компания постоянно предлагает потребителям уникальную ценность, она может позволить себе выбирать самых выгодных потребителей и инвестировать средства в выполнение самых рентабельных и потенциально возобновимых заказов. Это, в свою очередь, стимулирует устойчивый рост объемов продаж.
2. Устойчивый рост позволяет компании привлекать на работу и мотивировать наиболее квалифицированных и энергичных сотрудников. Устойчиво долговременное создание уникальной ценности для потребителей мотивирует сотрудников, поскольку внушает им чувство гордости за свою компанию и удовлетворенности результатами своего труда. Более того, давно работающие в компании сотрудники лучше понимают ее постоянных и давних потребителей, знают, как можно еще лучше удовлетворить их нужды. В результате растет уровень лояльности и потребителей, и сотрудников.
3. Лояльные и давно работающие в компании сотрудники накапливают большой опыт по снижению издержек, улучшению качества продуктов или услуг, что еще больше увеличивает ценность для потребителей и повышает производительность труда. Компания использует рост последнего показателя как базу для выплаты конкурентной заработной платы, внедряет различные формы премирования, вкладывает часть средств в обучение персонала, что также способствует росту уровня лояльности сотрудников.
4. Повышение производительности труда в совокупности с растущей эффективностью хозяйственной деятельности приносит компании особого рода лидерство по издержкам, которое с трудом поддается копированию конкурентами. Устойчивое лидерство по издержкам в сочетании с ростом объемов продаж обеспечивает высокую рентабельность, что весьма привлекательно для инвесторов. Компания получает возможность выбора источников капитала.

5 Лояльные инвесторы считают себя партнерами компании. Они стремятся к стабильности бизнеса, снижают цену капитала и не предъявляют чрезмерных требований к выплате дивидендов, поскольку заботятся о направлении достаточного денежного потока на расширение бизнеса.

В этой новой модели прибыль не рассматривается как центральный пункт, но она очень важна не столько сама по себе, сколько потому, что обеспечивает новые возможности для создания ценности, повышает лояльность персонала, потребителей и инвесторов. Ведь основным источником генерируемого компанией денежного потока по-прежнему остается уникальная ценность, создаваемая для потребителей.

ПОСТАВЩИКИ И ВИРТУАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ

Описанная нами модель бизнеса имеет одну особенность, которая может показаться результатом чрезмерно упрощенного подхода. Она рассматривает отношения с потребителями, сотрудниками и инвесторами, игнорируя при этом поставщиков, дистрибьюторов, местную коммуналку и других лиц, так или иначе связанных с компанией. В этом ряду поставщики особенно выделяются, поскольку компании все шире практикуют аутсорсинг самых разных функций. Более того, революция в сфере информационных технологий привела к тому, что все большее количество работников могут выполнять свои обязанности, находясь на значительном удалении от офиса или производственных цехов и поддерживая с ними связь с помощью компьютера. Развитие информационных систем и коммуникаций убедило многих бизнес-аналитиков, что общество движется к созданию виртуальных компаний — организаций, полностью зависящих от многочисленных поставщиков и превратившихся, по сути, в координационные центры деятельности последних. При этом они могут иметь в своем штате всего лишь несколько человек.

Я думаю, что такое видение будущего вполне имеет право на существование. Более того, я считаю, что именно для виртуальных компаний менеджмент на основе лояльности приобретает особое значение. Но сначала мы рассмотрим особенности его организации в так сказать более "материальных" и традиционных компаниях. Если представить себе компанию в виде атома, где роль атомных частиц играют потребители, инвесторы и сотрудники, то наша задача состоит в изучении способов их взаимодействия между собой с целью достижения более высокого уровня стабильности и эффективности. Тот же подход можно применить и к состоящим из атомов молекулам, т.е. цепочкам ценности. Однако нас, пре-

жде всего, интересует именно взаимодействие частиц внутри “атомов”. Как ни странно, хотя о “*межмолекулярных связях*” в этой конструкции написано много, структура и характер связей *внутри* “атомов” остаются практически неисследованными. Много ли вы встречали книг или статей о стратегическом партнерстве с поставщиками? Еще меньше написано о самом главном стратегическом союзе в бизнесе — между потребителями, сотрудниками и инвесторами.

Таким образом, отношения с поставщиками — это искусственно выделенный аспект нашей модели “атома”, равно применимой как к поставщикам, так и к работодателям (представляющим собой лишь особую группу поставщиков); в рамках этого аспекта рассматриваются звенья цепочки ценностей — начиная от поставки сырья и материалов и заканчивая продажей продукта конечному потребителю. По сути, любой контракт на продажу продукции одновременно можно рассматривать с двух сторон: с позиции поставщика и с позиции покупателя. Любой поставщик обязан создавать ценность для своего потребителя, который, в свою очередь, для кого-то является поставщиком. В дальнейшем мы рассмотрим значение лояльности во всей цепочке взаимозависимых контрагентов. В качестве примера возьмем компанию *Lexus* и проследим за ее отношениями с автодилерами, а также за отношениями последних с конечными покупателями автомобилей. Большой интерес представляет также пример компании *Accunde*, крупнейшего производителя колес для крупнотоннажных грузовиков, достигшей высоких темпов роста масштабов производства за счет реорганизации своих отношений с поставщиками на основе принципов лояльности. Мы также узнаем, как агентство *Leo Burnett* строит эффективные партнерские отношения со своими потребителями (с точки зрения последних — отношения с поставщиком рекламных услуг).

Та же логика вполне применима и к отношениям с сотрудниками — ведь, по сути, они также являются поставщиками трудовых услуг. А будучи поставщиками, они обязаны создавать уникальную ценность для своего потребителя. Однако очень часто сотрудники неверно понимают суть своего контракта с работодателем, считая, что пока они ходят на работу, компания будет поощрять их и обеспечивать пожизненную занятость. Поэтому увольнение из-за неэффективности труда оказывается, как правило, большим и неожиданным ударом. Но правда состоит в том, что компания просто не может позволить себе держать сотрудников, не создающих удовлетворительной ценности для потребителя и потому не оправдывающих своей заработной платы. Лидеры лояльности сводят такие потрясения к минимуму, поскольку с самого начала строят свои отношения с сотрудниками на партнерской и откровенной основе. Неваж-

но, нанимают ли они на работу команду независимых специалистов или заказывают ту же работу поставщику — юридическому лицу; в обоих случаях взаимоотношения носят партнерский и ответственный характер. Ключевой вопрос состоит в том, готова ли компания выделить часть ценности, созданной партнерами для потребителей, на оплату их услуг.

Принципы лояльности еще важнее для виртуальных компаний, где грань между партнерами и поставщиками практически стерта. Большинство менеджеров знают, что настоящие партнерские отношения возникают лишь с теми поставщиками, с которыми компания работает многие годы. Сотрудники должны накопить необходимые знания об особенностях бизнеса своих партнеров, их бизнес-процессах, процедурах принятия решений, потребителях, а на это требуется время. Точно так же виртуальные компании предпочитают нанимать сотрудников на длительный срок, поскольку они работают дома и обмен опытом с коллегами несколько затруднен.

Короче говоря, длительные деловые отношения в будущем приобретут еще большее значение. Менеджмент на основе лояльности проникает во все сферы деятельности компании, причем везде устанавливая партнерские отношения, нацеленные на равноправное участие в совместно созданной ценности. Таковы принципы лояльности, обеспечивающие построение эффективных деловых отношений сегодня и способные приобрести решающее значение в виртуальном деловом мире завтра.

НОВОЕ РОЖДАЕТСЯ В МУКАХ

Модель бизнеса на основе лояльности адекватно объясняет причины удач и провалов в современном бизнесе. В большинстве обследованных нами отраслей компании с максимальным уровнем лояльности потребителей получают и максимальные прибыли. Причем уровень лояльности гораздо теснее связан с показателями прибыли, чем доля рынка, масштаб деятельности, сравнительный уровень издержек на единицу продукции и любые другие традиционные экономические показатели. Он также объясняет, почему в современном мире традиционные подходы к управлению часто дают обратные результаты.

Вспомним, как компания с традиционным менеджментом реагирует на снижение объема продаж. В ход идут такие меры, как наем дополнительного сбытового персонала, повышение комиссионных торговым агентам в надежде, что они перейдут к тактике агрессивных продаж, скидки новым потребителям, расширение номенклатуры продукции. И каков обычно бывает результат? Адекватно принятым мерам компания сталкивается с такими последствиями, как наем все менее квалифицированного

сбытового персонала (производительность труда снижается при одновременном росте сбытовых издержек), снижение удовлетворенности потребителей (они приобретают товар под давлением сбытовых агентов и через некоторое время начинают сожалеть об этом), привлечение все менее выгодных покупателей (чувствительных к цене или купивших товар только из-за предоставленных скидок и собирающихся при первой же возможности перейти к конкурентам) и, наконец, рост издержек производства в результате расширения номенклатуры продукции.

Традиционный метод снижения издержек — совершенствование технологии или сокращение части сотрудников. Однако последняя мера приводит к деморализации коллектива, что не может не отразиться на качестве обслуживания потребителей и уровне их лояльности. К тому же и издержки через некоторое время возвращаются к прежнему уровню или даже растут. Большинство мероприятий по сокращению издержек проводится исключительно в интересах акционеров, но в конечном итоге это заканчивается уменьшением создаваемой для потребителей ценности. Однако если снижение издержек проводится с целью передать часть полученной экономии потребителям в виде снижения цен или сотрудникам в виде дополнительных премиальных выплат, то оно способно *увеличить* создаваемую ценность.

Может показаться, что менеджмент на основе лояльности полагается главным образом на интуицию, что радикально отличается от традиционного подхода. Но по мере более глубокого рассмотрения сути энергии лояльности мы начинаем по-новому смотреть и на деловую стратегию компании. Ведь главная цель любой корпоративной стратегии — нахождение компромисса между интересами потребителей, сотрудников и инвесторов, способного долго удержать их на орбите данной компании. По крайней мере, достаточно надолго, чтобы они успели понять, как можно создавать и распределять ценность ко всеобщей выгоде. Как ни просто это звучит, но для бизнесменов данная теория не менее революционна, чем теория Коперника об устройстве Солнечной системы — для средневековых астрономов. Ценность для потребителей можно сравнить с Солнцем, находящимся в центре системы, а прибыль и ценность для акционеров — с планетами, вращающимися по своим орбитам вокруг Солнца. Причем от такого пересмотра традиционных воззрений выигрывают все заинтересованные лица.

Однако аналогия с физическими явлениями будет неполной, если не вспомнить о негативных сторонах менеджмента на основе лояльности. Так же как трение поглощает энергию движения физических тел, снижение лояльности поглощает энергию, заложенную в модели бизнеса. Не понимая этого, топ-менеджеры сами тормозят движение своих компаний к процветанию, поскольку их управленческие решения вызывают трения

между контрагентами. Как правило, эти решения принимаются в интересах акционеров, но в результате последние страдают от уменьшения создаваемой для них ценности.

В то же время существует масса возможностей снизить либо вообще предотвратить возникновение трения. Как уже отмечалось, инвесторы воспринимают свои инвестиции как краткосрочные спекулятивные операции, поэтому в течение года обновляют портфель ценных бумаг в среднем на 50%. Сотрудники все чаще меняют место работы, а коэффициент текучести в пределах 15–25% считается нормальным явлением. Ежегодно компания теряет 10–30% своих потребителей. Не удивительно, что в результате снижается производительность труда и падают темпы экономического роста. Бизнес сводит друг с другом незнакомцев, что не способствует укреплению доверия к контрагентам и приводит к излишним издержкам.

Чтобы перейти к принципиально новой модели бизнеса, необходимо произвести переворот в деловой практике — начиная с методов выбора потребителей и заканчивая процедурами найма персонала. В результате изменится и структура собственности. Это потребует разработки новой системы оценки эффективности деятельности компании и мотивации персонала. Понадобятся также понятные и однозначные критерии распределения созданной ценности между всеми участниками, способные в еще большей мере стимулировать процесс ее создания. Несомненно, издержки будут значительными, но конечная цель того стоит, поскольку уже сейчас очевиден ее колоссальный финансовый и организационный эффект. С одной стороны, новая модель позволит всем участникам процесса создания ценности понять общность своих интересов и научиться действовать ко всеобщей выгоде. В выигрыше останутся все. С другой стороны, укрепляется доверие контрагентов друг к другу, расширяются их знания о бизнесе друг друга, а это делает наш мир более надежным, понятным и предсказуемым.

КОНЕЦ ЛОЯЛЬНОСТИ В БИЗНЕСЕ

В наше время трудно ожидать безусловной победы принципов лояльности. Конкуренция в бизнесе слишком остра, чтобы компании мгновенно отказались от методов борьбы, долгое время приносивших им успех. Сама идея, без сомнения, очень привлекательна и вызывает многочисленные положительные комментарии, но иногда в них проскальзывает ностальгическая нотка. Как недавно заявил *Wall Street Journal*, "...социальный договор между работодателями и работниками, в котором компании обещали гарантировать занятость и продвижение по службе

лояльным работникам, расторгнут”⁵. Услышав о моих планах написать книгу о лояльности, один из моих друзей предположил, что это будет художественный роман. Даже издатели *Harvard Business Review* сочли мою статью об экономическом эффекте лояльности настолько отличающейся от общепринятых взглядов, что поставили ее в ведущую аналитическую рубрику выпуска за март-апрель 1993 года. А когда им понадобилась картинка для обложки этого номера, они выбрали фотографию человека, грозящего пальцем собаке, — красноречивая ассоциация! Большинство из нас воспринимают лояльность как понятие, характерное для давно прошедших времен, синоним стойкости духа, верности и рыцарства, для которых, к сожалению, нет места в современном бизнесе.

Тем не менее цель этой книги — побудить читателей переосмыслить свои взгляды на лояльность. Как уже упоминалось в данной главе, мы начали изучение этого феномена с такого аспекта, как лояльность потребителей, о которой можно было бы написать целую книгу. Но лояльность потребителей хоть и очень важный, но далеко не единственный аспект проблемы. Еще хуже то, что хоть она таковой считается с экономической точки зрения, тем не менее сама по себе не увеличивает экономические успехи, достигнутые с помощью маркетинговых программ, организации сбыта или повышения качества продукции. Поэтому в этой книге я постараюсь описать модель бизнеса, объединяющую интересы потребителей, сотрудников и инвесторов. Понятие, включающее в себя целый мир целей, стратегий, тактик, процедур и отношений, и есть *лояльность*, как бы старомодно это ни звучало.

Я искренне советую читателям не обращать внимание на некоторую старомодность термина. На страницах книги вы будете встречать много практических рекомендаций, подходов и примеров из жизни, которые, безусловно, будут связаны с такими сугубо практическими понятиями, как прибыль, денежный поток, темпы роста и конкурентоспособность в долгосрочном аспекте. Я старался сделать акцент на практических следствиях лояльности, и если они определены правильно, то не имеет значения, *старомоден сам термин или нет*.

В то же время в книге рассматриваются некоторые социальные, философские и научные аспекты лояльности, что помогает понять практическую значимость приведенных рекомендаций и расширяет кругозор читателя. В связи с этим я хотел бы остановиться на трех теоретических аспектах.

⁵ Hal Lancaster, “A New Social Contract to Benefit Employer and Employee”, *Wall Street Journal*, 29 November 1994, Managing Your Career column, sec. 8, p. 1.

АСПЕКТ ПЕРВЫЙ: ВЕРНОСТЬ ПРИНЦИПАМ

Хотя термин “лояльность” ассоциируется с чем-то безыскусным и положительным, в дальнейшем вы поймете, что он намного сложнее по своему содержанию. Например, лояльность может быть как во благо, так и во зло. Если компания сохраняет рабочее место за травмированным на работе сотрудником, пусть даже производительность его труда и не достигает прежнего уровня, то такая лояльность — во благо. Если же подчиненный выполняет бесчестный или мошеннический приказ своего босса, то такая лояльность — во зло. Этих примеров достаточно, чтобы понять, что лояльность, как и все в мире, относительна. Все мы сталкивались с ситуациями, когда возникает конфликт лояльности к родственникам и самому себе, друзьям и компании, в конце концов — к компании и стране. Нам постоянно приходится взвешивать и выбирать, по отношению к кому мы предпочтем остаться лояльными.

Образцом научного исследования проблемы лояльности служит книга профессора философии Гарвардского университета Джозипа Ройса *The Philosophy of Loyalty*, вышедшая в 1908 году. По мнению Ройса, существует иерархия различных видов лояльности. На нижнем ее уровне находится лояльность по отношению к отдельным людям, затем идет лояльность к группам людей. На верхнем уровне иерархии находится лояльность или верность определенным моральным ценностям и принципам. Лояльность сама по себе не может быть плохой или хорошей, следует говорить лишь о правильности или ошибочности тех принципов, которым верен индивид.

Большинство людей отрицают связь лояльности и бизнеса. Они соотносят это понятие исключительно с частной жизнью — семьей, церковью, школой, коммуной. Бизнес же, по мнению большинства, представляет собой конкурентную, беспощадную и эгоистичную среду, в которой нет места моральным ценностям наподобие лояльности. Однако, с точки зрения Ройса, лояльность имеет такое же отношение к бизнесу, как и к любой другой сфере деятельности человека, а может быть, и более серьезное. Бизнес — это вечный поиск компромисса между лояльностью к потребителям, инвесторам, сотрудникам, нации и самому себе. А еще бизнес представляет собой взаимное переплетение сотрудничества и конкуренции. Тот факт, что многие бизнесмены и компании демонстрируют лояльность исключительно по отношению к самим себе, да и то в краткосрочной перспективе (заметим: такую позицию нельзя считать дальновидной), или поступают вразрез с принципами морали, никак не отменяет связи любых их действий с понятием лояльности.

Основная задача менеджмента, основанного на лояльности, как раз и состоит в установлении приоритетности различных ее видов в соответст-

вии с иерархией Ройса. Менеджмент на основе лояльности имеет дело не только с лояльностью по отношению к индивидуумам или их группам; он также решает проблемы лояльности к принципам, регулирующим отношения как внутри бизнеса, так и с обществом в целом. По всей видимости, основной принцип, исповедуемый лидерами лояльности, состоит в создании максимально возможной ценности для потребителей и выделении справедливой ее части в пользу сотрудников и инвесторов. Лидеры лояльности не считают прибыль главной целью предпринимательской деятельности, но признают ее важность для процветания и самого существования компании как таковой и трех ее основных контрагентов — потребителей, сотрудников и инвесторов. Топ-менеджеры этих компаний получают более чем высокую заработную плату, но, в отличие от топ-менеджеров из традиционно ориентированных компаний, ставят свое личное благосостояние на ступеньку ниже в шкале приоритетов и выше — долгосрочную стабильность и процветание компании в целом.

Лидеры лояльности предпочитают устанавливать долгосрочные партнерские отношения с контрагентами, от которых ждут того же самого. Поскольку они рассчитывают долго работать вместе, то с большой осторожностью подходят к выбору партнеров: в частности, обращают особое внимание на сходство взглядов и подходов к управлению, стратегии, взаимодействию с контрагентами, а также на их моральные ценности. На практике это означает, что партнер должен уважать человеческое достоинство и уметь находить "золотую середину" между индивидуальными и коллективными интересами. Конечно, потенциальный партнер должен стремиться к успеху в конкурентной борьбе, но не за счет других.

В общении с людьми лидеры лояльности не слишком увлекаются пошлостями изысками в менеджменте, отдавая предпочтение *"Золотым Правилам* человеческого общежития". Эти компании своей деятельностью наглядно подтверждают, что лояльность имеет большое значение для достижения успеха даже в нашем сверхконкурентном мире.

АСПЕКТ ВТОРОЙ: ЛОЯЛЬНОСТЬ К ЛЮДЯМ

В следующих главах неоднократно будет повторяться утверждение о том, что менеджмент на основе лояльности — это рациональная и наглядная стратегия, направленная на достижение удовлетворительного денежного потока, прибыли и темпов роста. Но, обсуждая важность клиентской базы и человеческого капитала как активов компании, динамику удовлетворенности потребителей и прочие аспекты, мы не должны забывать о том, что менеджмент на основе лояльности, как и любой другой, имеет дело с людьми. В первую очередь речь идет о мотивации персонала

и потребительском поведении, а не о маркетинге, финансах или разработке новых видов продукции. Еще и еще раз повторим: *на первом плане у нас потребители, сотрудники и инвесторы*, т.е. прежде всего люди. Второе место в системе менеджмента на основе лояльности занимают гуманитарные ценности, т.е. жизненные позиции людей, их деятельность не только на работе, но и вне ее. Люди всегда охотнее посвящают свое время и силы компании, преследующей какие-либо общественные цели. Это подтверждается и тем фактом, что множество людей бесплатно работают в церквях и в неприбыльных организациях. Почему же коммерческая компания не может преследовать какие-либо социально или общественно значимые цели? К сожалению, большинство топ-менеджеров не отдают себе в этом отчета, а потому не могут понять, почему их сотрудники не спешат положить все свои силы и время на алтарь борьбы за увеличение ценности для акционеров.

Еще более удивителен тот факт, что очень многие люди не верят в возможности самореализации, которые им предоставляет бизнес. Большинство из нас лишь осознают, с кем из начальства или коллег они хотят либо не хотят работать. Выбор трудового коллектива в гораздо большей степени, чем выбор места проживания, дома, формы отдыха, предопределяет наши взгляды и жизнь. Однако большинство людей смотрят на работу как на неизбежное зло, единственный способ обеспечить себе желаемый уровень жизни. Они не ожидают от менеджмента приверженности высоким принципам, как не ожидают получить двойной, против указанного в контракте, оклад. Они не надеются обрести в работе смысл жизни и духовное спокойствие, а просто проводят большую часть времени бодрствования "в присутствии".

Но поговорив с сотрудниками компании — лидера лояльности, вы обнаружите совершенно иную картину. Там члены коллектива очень ценят сложившийся стиль взаимоотношений друг с другом и с потребителями, основанный на простой истине: относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам. Для них работа — не просто эгоистическая и жестокая игра. Конечно, они стремятся к реализации своих личных целей, но это органично сочетается с миссией компании служить обществу. Отношения с партнерами по бизнесу основаны на реальных практических интересах каждой из сторон, но при этом включают и более высокие устремления.

Если ваша работа соответствует вашим целям и принципам, то она служит источником энергии и вдохновения, а в противном случае превращается в тяжелую повинность. Гордость за свой труд — мощный мотивирующий фактор, способный повысить производительность труда и удвоить экономические преимущества, заложенные в модели бизнеса, основанной на принципах лояльности.

АСПЕКТ ТРЕТИЙ: ЭКОНОМИКА ЛОЯЛЬНОСТИ

Обсудив этические и моральные аспекты лояльности, вернемся к более конкретным вещам. Деятельность таких компаний, как *State Farm*, *Leo Burnett*, *A.G. Edwards*, *Chick-fil-A*, *MBNA*, *Lexus* и др., свидетельствует о том, что приверженность гуманистическим принципам ни в коем случае *не заменяет* удовлетворительные показатели прибыли. С другой стороны, она выступает существенным компонентом деловой стратегии, позволившей достичь столь убедительных результатов.

Лояльность не заменяет прибыль, ее нельзя считать хитроумным трюком для зарабатывания легких денег. Если вы не согласны с этими двумя положениями, то вам вряд ли принесет пользу дальнейшее чтение этой книги. Но сами по себе результаты деятельности упомянутых выше и многих других компаний — уже достаточная причина, чтобы все же дочитать ее до конца. Логично спросить: «Если эти результаты настолько убедительны, а мотивирующие функции модели бизнеса, основанной на лояльности, столь сильны, то почему же десятки топ-менеджеров не спешат внедрить ее в практику своей деятельности?» Частично это можно объяснить существующей системой обучения топ-менеджеров, которая не только не занимается проблемами лояльности, но иногда даже рассматривает ее как альтернативу традиционным показателям прибыли. Действительно, топ-менеджеры компаний — лидеров лояльности во многом постигают экономическое и мотивирующее значения лояльности интуитивно. Их наиболее удачные управленческие решения были основаны, скорее, на личной проницательности и корпоративной культуре их компаний, чем на глубоком анализе. Слишком немногие, даже самые лучшие компании, подняли менеджмент на основе лояльности до уровня научной системы, способной обеспечить успех под руководством менее опытного и менее сильного топ-менеджера. Многие компании используют те или иные его элементы, но практически нет таких, которые применили бы весь их комплекс.

Ближе всего к этому подошла *USAA*, страховая и инвестиционная компания из г. Сан-Антонио (штат Техас), занимающаяся в основном обслуживанием действующих и ушедших в отставку офицеров армии США и членов их семей. Под руководством исполнительного директора Роберта Мак-Дермотта, занимавшего этот пост в течение 23 лет и недавно ушедшего в отставку, *USAA* за 27 лет увеличила стоимость своих активов с 207 млн. до 34 млрд. долл. Мак-Дермотт любил повторять: «Клиенты и сотрудники — вот наши ценнейшие активы»⁶. При росте стоимости активов компа-

⁶ Thomac Teal, "Service Comes First: An Interview with USAA's Robert F. McDermott", *Harvard Business Review* (September-October 1991), p. 127.

нии в сотни раз, численность ее сотрудников увеличилась лишь в пять раз; текучесть кадров упала с 43 до 5%, а уровень лояльности клиентов вообще оказался самым высоким среди всех компаний, участвовавших в нашем исследовании, — отказались продолжать сотрудничество менее 1%!

Возможно, применить на практике принципы менеджмента на основе лояльности Мак-Дермотту помог его опыт работы преподавателем. Отношение к сотрудникам и клиентам как к ценнейшему активу компании способствует принятию обоснованных управленческих решений, но в практической деятельности необходимы более конкретные управленческие инструменты. Для начала *USAA* инвестировала 130 млн. долл. в мероприятия по совершенствованию обслуживания клиентов и в разработку показателей для оценки уровня лояльности клиентов и его экономического эффекта. Компания не только потратила много сил на изучение экономических результатов менеджмента на основе лояльности, но и использовала полученные данные на практике. Она смогла извлечь уроки из собственных ошибок (высокой текучести клиентов и сотрудников) и обеспечить устойчивый прогресс в создании и распределении дополнительной ценности.

К сожалению, опыт *USAA* так и остался лишь ее приобретением. Менеджмент на основе лояльности можно считать наукой в том смысле, что он основан на строгих причинно-следственных связях, но современная компания — настолько сложный организм, что для каждой организации надо разрабатывать свои решения. Готовых рецептов нет. Лидеры лояльности шли каждый своим путем и создали разные модели бизнеса. Тем не менее на основе их опыта можно сформулировать несколько общих рекомендаций. Вашей компании остается только адаптировать эти рекомендации к конкретным особенностям своего бизнеса, деловой стратегии, конкурентной ситуации и к своим ожиданиям.

Глобальная цель при этом состоит в прекращении оттока человеческого капитала и клиентской базы из компании, что должно обеспечить прирост производительности труда, увеличение чистого денежного потока, темпов роста объема продаж и прибыли. Но всего этого придется достигать чисто экономическими методами. Заслужить лояльность контрагентов стоит немалых средств. Поэтому даже если вы уверены, что принципы лояльности как нельзя лучше соответствуют вашей модели бизнеса и деловой стратегии, вам нужно ответить на очень важный вопрос: «А располагает ли ваша компания необходимыми финансовыми ресурсами для их внедрения?» Для оценки требуемых ресурсов в показателях, сопоставимых с использованием в любом другом инвестиционном проекте (денежный поток, прибыль, срок окупаемости), у вашего финансового директора наверняка нет методики расчетов. Поэтому теоретические предпосылки ее разработки приводятся в главе 2.

Экономический эффект лояльности потребителей

Менеджмент на основе лояльности — это просто воплощенная в жизнь мечта учителя воскресной школы. Представьте себе высокоморальный подход к бизнесу, обеспечивающий, к тому же, такую отдачу, что сторонникам других концепций менеджмента остается только бледнеть от зависти. Он требует от компаний создавать уникальную ценность для потребителей, справедливо распределять часть полученной прибыли между сотрудниками, формируя у них менталитет партнера, и наконец, создавать дополнительную ценность для инвесторов, предоставивших капитал для начала деятельности. Но откуда появилась эта дополнительная ценность? Может ли вообще бизнес удовлетворить интересы одновременно всех контрагентов? Учитель воскресной школы на это, наверное, ответил бы, что менеджмент на основе лояльности способен творить чудеса, подобные чуду с пятью хлебами. Чем больше вы отдаете, тем больше у вас остается. С одной стороны, это совсем неплохой ответ. Распределение ценности действительно способно создавать дополнительную ценность. Но, с другой, его нельзя считать удовлетворительным, поскольку он не содержит никакой информации о механизме действия этого чуда.

Например, несколько лет назад мы обнаружили, что повышение уровня лояльности потребителей на 5% приводит к увеличению создаваемой для одного потребителя ценности на 25–100%. В 1989 году результаты

наших исследований были опубликованы в *Harvard Business Review*, и они произвели глубокое впечатление на большинство прочитавших статью менеджеров. Однако на сегодня очень немногие из них способны повторить этот расчет для собственной компании. При этом утверждение, что лояльность потребителей — ценный актив, за который стоит бороться, далеко не во всех случаях справедливо. (Иногда сохранение приверженности одного или нескольких клиентов приводит не к росту прибыли, а к ее *снижению*, что попутно *разрушает* создаваемую компанией ценность. В другой ситуации те же действия способны увеличить ценность в два и больше раз.)

В этой главе мы попробуем разобраться в механизме влияния лояльности потребителей на создаваемую ценность. Менеджмент на основе лояльности при всей своей моральности не имеет ничего общего с чудесами и мистикой. В его основе лежат экономические законы и законы психологии человека, что означает возможность получения математически обоснованных ответов на вопросы типа: “Какая конкретно сумма ценности создается за счет повышения лояльности на определенный процент (и наоборот)? Какова количественная зависимость между лояльностью и прибылью? Какую сумму прибыли или денежного потока дополнительно получит компания, если сможет удержать ключевого потребителя еще на год? на пять лет? на десять?”

Оказывается, что менеджмент на основе лояльности привлекает не только своей этической стороной, но и своими финансовыми результатами. Тем не менее лишь немногие компании принимают его в качестве своей корпоративной философии, а следовательно, и постоянной основы для принятия текущих управленческих решений (так происходит, по крайней мере, до тех пор, пока они не смогут “пощупать” причинно-следственную связь между ценностью, лояльностью и долгосрочной прибылью). В этой главе мы попробуем продемонстрировать эту связь на конкретных примерах и прокомментировать ее языком, понятным бизнесменам-практикам. Если нам это удастся, то это и будет означать переход от “воскресной школы” к экономической трактовке лояльности.

К сожалению, некоторые читатели могут счесть эту главу слишком сложной для восприятия. Нам придется говорить о таких специальных вещах, как учетная политика, методы измерения денежного потока, чистая приведенная стоимость, вероятность наступления тех или иных событий и даже основные понятия системной динамики. Вполне возможно, что у вас возникнет искушение пропустить отдельные разделы главы или перейти сразу к главе 3. Но тогда вы упустите концептуальную основу, превращающую менеджмент на основе лояльности в науку. Я размышлял над тем, чтобы разместить данный материал дальше по ходу изложения и не отпугивать читателей солидной порцией математических расчетов на

первом этапе знакомства с проблемой. Но, к сожалению, последующие главы в той или иной мере основываются на рассматриваемых в главе 2 понятиях и расчетах. В любом случае, *базисные* понятия менеджмента лояльности поддаются пониманию на основе здравого смысла и простой логики.

Чтобы управлять клиентской базой как одним из видов активов, необходимо иметь методику ее оценки как актива. Это значит, что требуются методы количественной оценки и прогнозирования ценности клиентской базы в зависимости от длительности деловых контактов с каждым клиентом и характера поступающего от него денежного потока. В дальнейшем мы поставим себе цель вписать экономический эффект лояльности клиентов в общую схему финансовых потоков и результатов компании, а методы его анализа — в методику обоснования принимаемых управленческих решений. На основании этой методики можно разработать наиболее эффективные решения по инвестированию средств в укрепление лояльности потребителей и прогнозировать отдачу от них в долгосрочном аспекте. Наконец, хоть эта глава и посвящена исключительно лояльности потребителей, описанные в ней подходы можно с равным успехом применять также при анализе лояльности сотрудников и инвесторов.

ЭКОНОМИКА ЛОЯЛЬНОСТИ

Ценность лояльных покупателей для любой компании и бизнеса очевидна и не требует доказательств. Однако многие топ-менеджеры затрудняются перевести показатели лояльности их потребителей в показатели генерируемого денежного потока; более того, многие и не понимают, зачем это нужно. Глядя на показатели объемов продаж или средней продолжительности деловых контактов с покупателями, они с легкостью приходят либо к неполным, либо к неправильным выводам.

Проблема состоит в том, что бухгалтерский учет, языком которого преимущественно говорит бизнес, на данный момент не имеет достаточных средств для описания лояльности. Бухгалтера разработали довольно сложные методы оценки материальных активов и расчета их амортизации, научились рассчитывать постоянно изменяющуюся стоимость незавершенного производства, но у них нет адекватного инструментария для оценки стоимости клиентской базы компании. В бухгалтерском учете не проводится различие между объемом продаж новым покупателям и тем, с которыми компания работает уже не один год. Бухгалтерский учет никак не отражает тот факт, что обслуживание нового покупателя требует намного больших затрат, чем обслуживание постоянного клиента. Еще хуже то, что в большинстве случаев бухгалтера трактуют инвестиции в привлечение новых

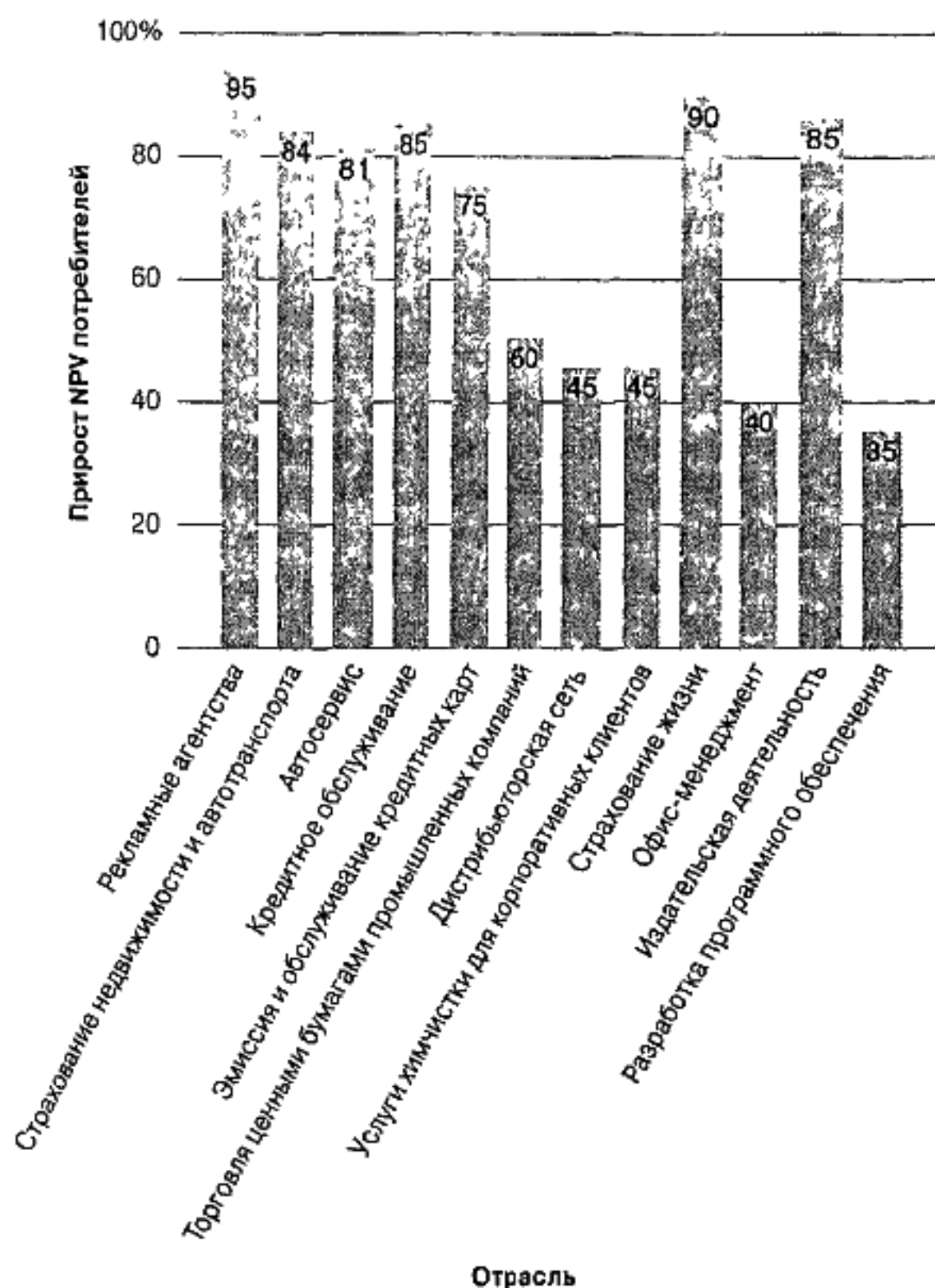
потребителей как еще один вид текущих издержек, вместо того чтобы ассоциировать эти инвестиции с конкретными потребителями и амортизировать их на протяжении всего срока поддержания с ними деловых отношений.

В результате общепринятые принципы бухгалтерского учета *маскируют* реальную ценность лояльного потребителя для компании, одновременно искажая ее значение для большинства компаний. Если проанализировать показатели прибыли компаний из различных отраслей, то можно убедиться, что лояльность везде "оставляет свои следы". В главе 1 мы видели, что уровень лояльности клиентов объясняет большую часть различий в рентабельности ведущих рекламных агентств. Мы также убедились в том, что в страховом бизнесе повышение уровня лояльности на 5% приводит к удвоению рентабельности продаж. Такие факты уже невозможно игнорировать. Как правило, удвоение прибыли привлекает всеобщий интерес, но, как ни странно, его причина — *экономический эффект лояльности* — по-прежнему скрыта в недрах бухгалтерского учета.

Может быть, экономический эффект лояльности остается незамеченным широкой публикой потому, что он со всей очевидностью проявляется лишь в таких специфических видах бизнеса, как рекламная или страховая деятельность? Чтобы проверить это предположение, мы изучили множество отраслей и пришли к выводу, что эффект лояльности проявляется в таких не похожих друг на друга отраслях, как финансовые услуги, издательская деятельность, химчистка. На рис. 2.1 показана зависимость чистой приведенной стоимости денежного потока от среднего покупателя и от уровня лояльности потребителей в ряде различных отраслей. Если финансовая компания сможет повысить уровень лояльности своих клиентов на 5% в год (например, с 90 до 95%), то общая сумма прибыли, получаемой от одного клиента за все время его обслуживания в компании, возрастет на 75%.

По меньшей мере, удивительно, что менеджеры и не пытаются количественно оценить факторы, производящие такой колоссальный эффект. Фактически в данном случае присутствуют даже два фактора, которые анализировать необходимо отдельно, если мы хотим изучить механизм воздействия лояльности настолько глубоко, чтобы количественно оценить ее отдельные параметры и рассчитать формулу прибыли. Первый фактор — влияние уровня лояльности на динамику численности потребителей. Предположим, что компания регулярно привлекает новых клиентов, но при этом ее старые потребители потихоньку переходят на обслуживание к конкурентам. Если бы удалось свести к минимуму потери старых клиентов, то прирост общей численности клиентов равнялся бы количеству новых заказчиков. В результате клиентская база компании росла бы невиданными темпами. Это напоминает эффект дырявого ведра: чем больше дырка в его днище, тем больше надо приложить усилий, чтобы наполнить его.

Рис. 2.1. Влияние 5%-ного прироста уровня лояльности на приведенную чистую стоимость (NPV) денежного потока, генерируемого потребителем на протяжении срока его обслуживания



Представим себе две компании, в одной из которых уровень лояльности потребителей равен 95%, а в другой — 90%. Это означает, что через "течь в днище" клиентской базы первой компании ежегодно утекает 5% ее клиентов, а второй — в два раза больше, т.е. 10%. Если обе компании привлекают по 10% новых клиентов в год, то в первой прирост клиентской

базы составляет 5% в год, а вторая просто сохраняет свою клиентскую базу на достигнутом уровне. Через 14 лет первая компания увеличит масштаб своей деятельности в два раза, вторая же останется с тем, с чем была. При прочих равных условиях, каждые 14 лет 5%-ное преимущество в уровне лояльности клиентов трансформируется в двукратное конкурентное преимущество по количеству клиентов. Если же преимущество в уровне лояльности составит 10%, то компания будет получать то же двукратное преимущество по количеству клиентов уже каждые семь лет.

Неплохо для сегодняшних реалий, когда большинство компаний испытывает трудности с расширением масштабов деятельности. Тем не менее этот эффект расширения масштабов деятельности не столь впечатляющ, как результат действия второго фактора — роста прибыли в расчете на одного клиента. Он не столь очевиден, как рост количества клиентов, но часто оказывает более сильное влияние на прибыль.

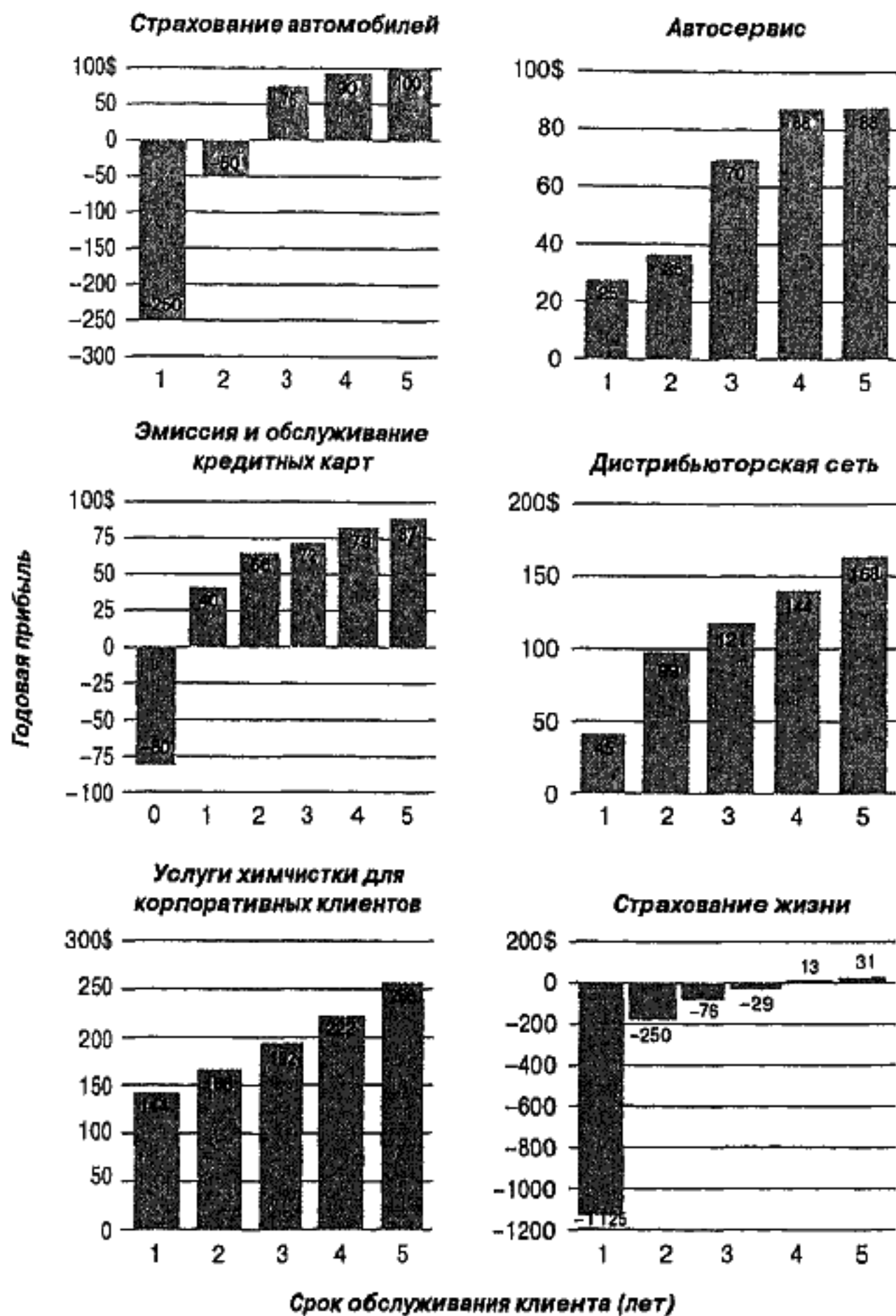
В большинстве отраслей прибыль от каждого клиента или потребителя растет по мере увеличения стажа сотрудничества клиента с компанией. На рис. 2.2 показаны графики зависимости размера прибыли, приносимой одним клиентом, от стажа его сотрудничества с компанией по разным отраслям. Совершенно очевидно, что потеря старых клиентов и их замена новыми не проходят для компании *бесследно*. В таких видах бизнеса, как страхование автомобилей, страхование жизни и выпуск кредитных карт, работа с клиентами в течение первого года фактически убыточна, поэтому никакое количество новых клиентов не компенсирует прибыль, утраченную от потери старых. В большинстве остальных отраслей новые клиенты с самого начала приносят компании определенную прибыль, но все равно для компенсации потерь от ухода одного старого клиента необходимо привлечь, как минимум, несколько новых.

Кроме того, последствия потери старых клиентов имеют свойство *усиливаться* с течением времени, причем иногда они проявляются самым странным и неожиданным образом. Потеря старых клиентов может не слишком сказаться на прибыли текущего года, зато впоследствии это отразится в самых разных составляющих модели бизнеса. В результате влияние на прибыль и темпы роста объемов продаж в долгосрочном аспекте оказывается просто невероятным.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

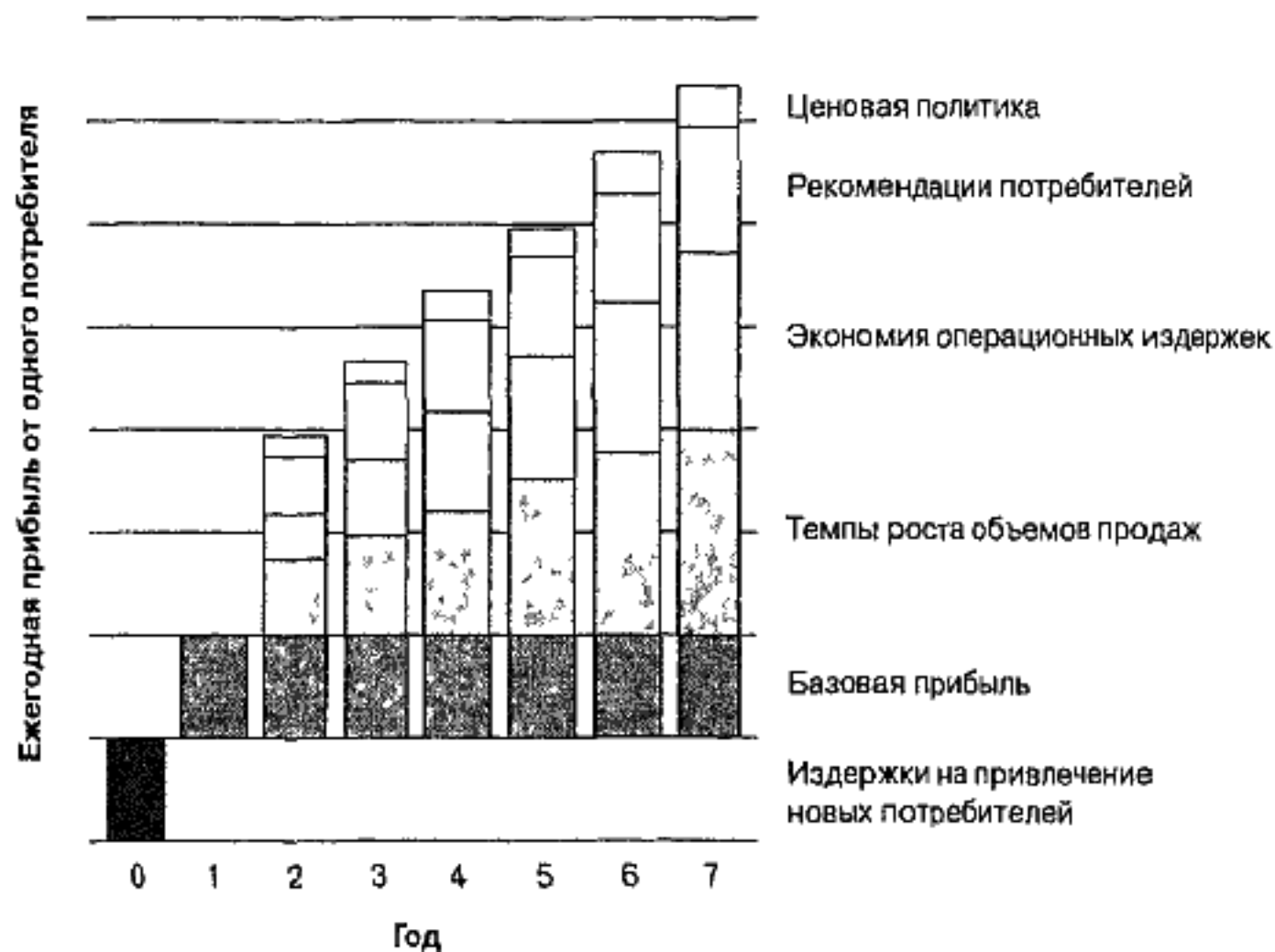
Чтобы правильно оценить эффект лояльности потребителей в конкретной отрасли, надо, прежде всего, проанализировать показатели и динамику прибыли за средний срок работы с одним клиентом. Современные

Рис. 2.2. Динамика прибыли, приносимой одним потребителем, в некоторых отраслях



системы бухгалтерского учета, построенные на принципе разделения текущих и капитальных затрат, не способны в этом помочь. К счастью, не так уж сложно научиться получать необходимую информацию и проводить расчеты самостоятельно, хотя это и потребует некоторой практики, умения тщательно анализировать факты и, возможно, небольшой помощи со стороны специалистов. Тем не менее все необходимые методики расчета можно позаимствовать из управленческого учета и финансового анализа. Главная проблема состоит в выявлении влияния старых и новых клиентов на денежный поток. Каждая компания по-своему уникальна, но мы пришли к выводу, что обобщенная модель, показанная на рис. 2.3, отражает основные факторы влияния лояльности потребителей на прибыль компании через издержки на привлечение новых потребителей, темпы роста объема продаж, экономию на затратах на единицу продукции, увеличение количества потребителей, приходящих по рекомендациям старых клиентов, и ценовые скидки. Рассмотрим последовательно все эти факторы, но предварительно вы узнаете, как мы их выявили и научились количественно оценивать.

Рис. 2.3 Почему старые клиенты более прибыльны для компании?



Впервые мы столкнулись с различиями в динамике денежного потока по старым и новым клиентам, сотрудничая с одной страховой компанией. Перед нами была поставлена задача выявить причины значительных различий в рентабельности между несколькими основными конкурентами в этой отрасли. Страховой бизнес отличается высоким уровнем конкуренции, поэтому страховые тарифы, предлагаемые различными компаниями, отличаются незначительно. Брокеры получают стандартный процент комиссионных за каждого клиента, которого им удастся застраховать (обычно около 10% от суммы страхового полиса). Тем не менее разница в рентабельности продаж была весьма существенной: если для *Johnson & Higgins* она составляла 35%, то *Frank B. Hall* регулярно показывала в отчетности убытки.

Мы начали с анализа традиционных факторов — доли и сегментации рынка каждой компании, но их влияние оказалось весьма слабым, если оно вообще существовало. Затем, рассудив, что при одинаковом проценте комиссионных более рентабельные компании *должны* нести меньше издержек на каждый страховой полис, мы переключились на анализ издержек. Основная статья издержек страховой компании — заработная плата, однако оказалось, что самые рентабельные фирмы выплачивали своим служащим и самую высокую зарплату. Опять мы остались ни с чем.

Перебрав еще несколько более или менее правдоподобных гипотез, мы решили проинтервьюировать клиентов страховых компаний и выяснить, что побуждает их переходить из одной фирмы в другую. Исходная задача состояла в том, чтобы побеседовать самое малое с 25 клиентами, ушедшими в последнее время из каждой исследуемой нами страховой компании. Но, к своему удивлению, мы обнаружили, что из наиболее рентабельных страховых компаний клиенты почти не уходят. Так, в случае с *Johnson & Higgins* наш сотрудник обзвонил 100 клиентов и нашел лишь троих, сменивших страховщика. Чтобы найти еще 22, ему потребовалось бы обзвонить, по крайней мере, 733 клиента. Оказалось, что процент отказов весьма стабилен — обзвонив еще сотню клиентов, сотрудник нашел еще троих. После этого он прекратил звонить и решил обдумать ситуацию. Конечно, для нас низкий процент отказавшихся от услуг *Johnson & Higgins* клиентов стал проблемой, но для самой компании это было очевидным конкурентным преимуществом. Возможно, именно оно каким-то образом обусловило высокую рентабельность ее продаж? Группа наших экспертов сосредоточила внимание на выявлении и количественной оценке экономических преимуществ постоянного состава клиентов. В частности, мы обратили внимание на порядок установления комиссионных агентам, изучили процедуру продажи страхового полиса и оформления новых клиентов. Мы сравнили административные издержки на обслужи-

вание одного нового и одного старого клиента, тщательно исследовали всю структуру издержек страховой компании. Для этого потребовалось провести серию новых интервью и переосмыслить результаты старых. Мы пытались найти достоверные методы оценки влияния высокого уровня лояльности клиентов на генерируемый ими денежный поток. На основании всех этих исследований мы получили представление о характере денежного потока, поступающего от новых клиентов, в каждой страховой компании и разработали отраслевую модель прибыли, получаемой компанией за время сотрудничества с одним клиентом. Насколько нам было известно, раньше этого никто не делал. Наша модель объяснила большинство различий в рентабельности между отдельными страховыми компаниями, которые до этого интерпретировать не удавалось.

В течение следующих пяти лет мы продолжали наши исследования на примере десятков компаний из самых разных отраслей. В Европе одна из наших проблемных групп получила задание выяснить, какой объем инвестирования в программу повышения лояльности клиентов необходим компании, занимавшейся химчисткой по заказам промышленных клиентов, чтобы получить желаемый объем прибыли. Помимо прочего, мы обнаружили неожиданно большие различия в издержках и эффективности обслуживания старых и новых клиентов, обусловленные оптимизацией маршрутов доставки им готового белья: водители, привыкшие развозить заказы постоянным клиентам, с течением времени выбирали кратчайший путь доставки и таким образом сокращали издержки.

На Среднем Западе проблемная группа анализировала рентабельность компаний, занимавшихся поставкой бытовой техники и мебели для дома, и выяснила, что новые клиенты делали сравнительно менее крупные заказы, но на их обработку затрачивалось в два раза больше времени, чем на старых клиентов, из-за большого количества нестандартных и менее прибыльных комплектующих; кроме того, у новых клиентов гораздо чаще возникали проблемы с несвоевременной оплатой счетов и безнадежной задолженностью.

На Восточном побережье наши консультанты исследовали, почему процент потенциальных клиентов, так и не подписавших договор на постройку дома, так сильно отличается по отдельным региональным представительствам жилищно-строительной компании. Оказалось, что процент успешных сделок зависит от количества посетителей, обратившихся в агентство по рекомендации друзей и знакомых, т.е. от удовлетворенности потребителей. Даже полностью удовлетворенные клиенты редко покупают второй дом у того же самого застройщика, но зато рекомендуют его своим друзьям. Естественно, уровень доверия в таком случае был на-

много выше, и переговоры гораздо чаще заканчивались подписанием контракта по сравнению с клиентами, пришедшими со стороны. Таким образом, именно количество рекомендаций удовлетворенных покупателей оказалось тем фактором, который обусловил разный уровень рентабельности продаж в разных региональных представительствах. Количество рекомендаций различалось, главным образом, в зависимости от внимания и готовности решить возникающие проблемы силами агентов и ремонтных служб представительств в первые три месяца после новоселья.

Именно рекомендации удовлетворенных потребителей оказались решающим фактором роста прибыли и объемов продаж и в автосервисе. Именно поэтому мы включили процент рекомендаций клиентов в нашу модель. Мы выяснили, что лидер лояльности в страховом бизнесе *Northwestern Mutual* специально обучает своих агентов обращаться к клиентам, получившим рекомендации от своих знакомых. Процент заключения сделок равен 10%, т.е. каждый десятый из получивших положительный отзыв о компании от своих знакомых также приобретает страховой полис. В то же время процент заключения сделок среди потенциальных клиентов, раньше ничего не знавших о компании, настолько низок, что последняя не видит смысла даже в переговорах с ними.

Поскольку наши проблемные группы сталкивались с одними и теми же факторами лояльности, оставалось лишь отобрать их и включить в модель лояльности. Постепенно мы разработали модель, приведенную на рис. 2.3, и начали использовать ее при выполнении последующих заказов такого рода. Вначале выполнение заказов по исследованию факторов лояльности занимало в среднем от шести до девяти месяцев, иногда больше. Но по мере накопления опыта этот срок сократился более чем вдвое. Однако мы поняли, что, несмотря на некоторые общие закономерности, нет и не может быть некой универсальной формулы лояльности на все случаи жизни. Чтобы воссоздать реалистичную картину факторов лояльности потребителей в той или иной отрасли, а затем провести тщательный анализ цен и издержек, оценить необходимый объем инвестиций, экспертам приходится накапливать огромные базы данных по многим отраслям и каждый раз творчески подходить к содержащейся в них информации. Сегодня очень немногие компании располагают такими базами и необходимым аналитическим инструментарием; поэтому такие исследования обходятся недешево. Тем более, если нет отработанной методики расчета экономического эффекта лояльности, то средства на их проведение обычно попадают у финансовых директоров в милую категорию "очень интересно, но не столь уж необходимо". Теперь перейдем к последовательному рассмотрению отдельных факторов в модели лояльности (см. рис. 2.3).

Издержки на привлечение клиентов

Почти в каждом бизнесе компании приходится потратиться на то, чтобы привлечь к себе клиентов. Большая часть этих издержек легко поддается идентификации: это и реклама, нацеленная на новых клиентов, ценовые скидки для них же и повышенный процент комиссионных для торговых агентов, а также многое другое. Приведем конкретный пример. Для компании, специализирующейся на выпуске кредитных карточек, первой крупной статьей затрат становятся затраты на прямую рассылку рекламных предложений потенциальным клиентам. Если процент откликов составляет 2-3%, то легко подсчитать, что необходимо разослать от 20 до 50 тысяч предложений, чтобы получить хотя бы одну тысячу заявок. Добавьте к этому проверку платежеспособности клиента, затраты на эмиссию карточки и стоимость помещения нового счета в клиентскую базу данных банка. Если суммировать все эти затраты, то получится, что каждый новый клиент обходится фирме примерно в 50–100 долл.

Не все издержки на привлечение клиентов столь очевидны и легко измеримы. В рекламном и консалтинговом бизнесе старшие менеджеры обычно сами проводят переговоры с потенциальными заказчиками, поэтому их время — это инвестиции в привлечение клиентов. Так же можно рассматривать и представительские расходы агентов, независимо от того, подпишет потенциальный заказчик договор или нет. В розничной торговле издержки на привлечение клиентов включают стоимость открытия нового магазина и покрытие его убытков, пока он не станет известен среди покупателей и не достигнет точки безубыточности. Сюда же можно отнести убытки от торговли так называемыми товарами-«приманками», или убыточными лидерами; магазины идут на это, желая привлечь больше покупателей.

В какой бы отрасли ни оперировала ваша компания, вам необходимо составить *полный* перечень издержек на привлечение клиентов, как очевидных, так и скрытых. Только тогда вы сможете точно знать, во что вам обходятся ваши клиенты. В большинстве компаний, с которыми мы работали, после тщательного анализа таких издержек обнаруживалось гораздо больше, чем ожидали топ-менеджеры.

Базовая прибыль

Все потребители имеют общую черту — все они что-то у вас покупают. За редким исключением, они платят вам больше, чем вы потратили на изготовление продукта или оказание услуги. Прибыль, получаемая от продажи продуктов своим целевым потребителям и не зависящая ни от уровня их лояльности, ни от времени года, ни от любых других факторов, называется

базовой прибылью. Очевидно, что чем дольше вы поддерживаете контакты с клиентом, тем дольше будете получать эту базовую прибыль, а это, в свою очередь, повышает отдачу от инвестиций в привлечение клиентов.

Темпы роста объема продаж в расчете на одного покупателя

Еще одно преимущество длительных отношений с потребителями состоит в том, что в большинстве отраслей закупки имеют тенденцию со временем возрастать. Например, в розничной торговле покупатели постепенно изучают полную номенклатуру продуктов. Так, если человек регулярно покупает у вас рубашки, то рано или поздно он заметит, что вы торгуете еще и обувью. В автосервисе новые клиенты обычно появляются первый раз, чтобы сменить масло или сделать балансировку колес, но если их устраивает качество ваших услуг, то рано или поздно они заказывают и более дорогой ремонт, например наладку двигателя или смену автопокрышек. Средняя годовая выручка от одного клиента в автосервисе утраивается в течение первых пяти лет сотрудничества.

В индивидуальном страховании средний размер дохода от постоянных клиентов возрастает приблизительно на 8% в год. Застраховать новый Lexus стоит дороже, чем старую Toyota. Включить в застрахованные объекты домашнюю утварь означает расширить страховое покрытие, к этому же приводит и включение в застрахованное имущество летнего домика. Часть 8%-ного прироста дохода образуется за счет того, что постоянный клиент стремится приобрести все виды страховых полисов у одного страховщика (в том числе на страхование жизни, дома и автомобиля). В *Northwestern Mutual* 55% прироста объема продаж происходит за счет *старых клиентов*.

Конечно, в некоторых отраслях рост объемов продаж за счет активизации старых клиентов не так заметен. Так, снегоуборочные компании обнаруживают, что даже самые верные их клиенты не часто прокладывают новые дороги, а прачечные и химчистки — что у старых клиентов со временем не слишком увеличивается количество грязного белья и одежды. Особенно интересную динамику выручки, получаемой от одного клиента, демонстрируют компании, работающие в мобильной связи. В первые 30 дней после подключения расходы клиента на звонки резко растут, а затем не менее резко падают по мере того, как стирается новизна и приходят первые счета на оплату телефонных разговоров. Однако со временем клиенты покупают еще один или даже несколько мобильных телефонов, чтобы держать их во второй машине, и объем продаж снова медленно растет. Через некоторое время он немного снижается и стабилизируется на уровне, характерном для лояльных клиентов. Однако хотелось бы предостеречь читателей: рост

объемов продаж в зависимости от продолжительности отношений с покупателем достаточно понятен сам по себе, но его сложно оценить количественно. Чтобы сделать правильные выводы, надо проследивать динамику объемов продаж по каждой группе потребителей. Сегодня только некоторые компании могут это сделать. Вместо этого они делят потребителей на группы в зависимости от продолжительности деловых отношений и фиксируют объем продаж по каждой группе за определенный период.

Итоговая гистограмма в виде длинного ряда постепенно удлиняющихся столбцов, показывающих объем продаж на одного потребителя в каждой группе, способна ввести в заблуждение. Статистики называют такой график временным рядом с взаимозависимыми данными и предупреждают о возможности неправильной их интерпретации.

Тем не менее можно решить, что график представляет модель роста объемов продаж для новых покупателей, но каждый столбец на гистограмме соответствует *отдельной* группе новых покупателей. В результате возникает одно из трех основных недоразумений. Во-первых, все типы покупателей немного различаются между собой по основным параметрам, в том числе по возрасту, демографическим характеристикам и примененным к ним методам стимулирования продаж, — и это лишь некоторые из множества возможных различий. Во-вторых, чем продолжительнее сотрудничество с каждой группой покупателей, тем она менее многочисленна. Если не учитывать этой закономерности, то легко допустить ошибку, прогнозируя выручку от тысячи новых покупателей через десять лет: ведь к тому времени лишь немногие из них будут продолжать сотрудничать с компанией.

В-третьих, всегда существует опасность серьезных различий между теми потребителями, которые перешли к другим поставщикам, и теми, кто сохранил приверженность данной компании, по какому-либо существенному признаку. Например, если потребители с меньшим объемом покупок окажутся, к тому же, и менее лояльными, тогда метод “мгновенного снимка” — учитывающий лишь тех потребителей, которые на определенный момент оказались рядом, — даст более оптимистические результаты, чем есть на самом деле. В этой ситуации каждое удержание потребителя будет вести к снижению показателя объема продаж на одного потребителя.

Недостаточно вывести формулу зависимости продолжительности работы с потребителем от ежегодного объема его закупок и применить ее ко всем потребителям без разбора. Необходимо проанализировать покупательское поведение лояльных потребителей и тех, кто отказался от услуг компании, а затем оценить потенциальный рост объема продаж отдельно по обеим группам. Если исходные данные взаимозависимы, то это предупреждение справедливо для всех факторов прибыли.

Наверное, самый ценный совет, касающийся исследования динамики объема продаж в период сотрудничества с покупателем, состоит в следующем: недостаточно просто анализировать его, им надо управлять. Например, ведущая компания — эмитент кредитных карточек в какой-то момент обнаружила, что может стимулировать рост объема продаж на одного потребителя, а следовательно, увеличить экономический эффект от лояльности. Для этого использовались специальные бонусы и скидки со стоимости обслуживания карточек в зависимости от объема совершаемых с их помощью платежей. В результате клиент всего через несколько лет после начала обслуживания выходил на характерный для постоянного потребителя компании объем платежей и на соответствующий уровень рентабельности. В свою очередь, банки также выяснили, что накопления средств на счетах клиентов темпами выше обычных можно добиться, автоматически регистрируя открытие новыми клиентами сберегательных, текущих и инвестиционных счетов, оговорив предоставление всех этих услуг в одном договоре.

Операционные издержки

По мере того как потребители изучают бизнес компании, отношения с ними становятся все более продуктивными. Потребители не требуют от компании услуг, оказанием которых она не занимается. Хорошее знание выпускаемой компанией продукции снижает их зависимость от консультаций сотрудников. В некоторых видах деятельности влияние этих факторов на операционные издержки очевидно. Например, в сфере финансового консалтинга консультанты тратят на нового клиента примерно в пять раз больше времени, чем на уже обращавшегося к ним. Большая часть дополнительного времени уходит на изучение бизнеса клиента, его финансовой отчетности, налогового статуса, особенностей получаемых доходов и приемлемых уровней риска. Одновременно и клиент учится сотрудничать со своим консультантом. Через некоторое время такое взаимное обучение приносит свои плоды в виде повышения производительности труда консультанта, что прямо влияет на операционные издержки.

Преимущество по операционным издержкам в этом случае очевидно, так же как очевидны и потери, связанные с высокой текучестью кадров. Каждый раз, когда увольняется консультант, новому сотруднику приходится изучать бизнес перешедших от предшественника клиентов. Таким образом, если лояльность потребителей способна сократить издержки на их обслуживание, то и лояльность сотрудников очень важна.

В автосервисе экономический эффект лояльности является следствием изучения частично особенностей заказчика, а частично — его машины,

информации о производившихся ремонтах; в случае же наличия серьезных неполадок — информации об уже предпринятых мерах. Постоянных клиентов легче обслуживать, поскольку они заранее договариваются о визите, охотнее соглашаются на время, удобное мастеру. Случайные заказчики "с улицы" имеют обыкновение появляться во время перерыва на обед или в часы "пик", когда все мастера и оборудование заняты. В то же время равномерная загрузка ремонтных боксов по времени — один из основных факторов высокой рентабельности автосервисного бизнеса. С лояльными заказчиками этого добиться намного проще.

В некоторых отраслях рост производительности труда никак не влияет на операционные издержки, поскольку его плодами распоряжаются сотрудники. Например, телефонные мастера обычно работают как сумасшедшие в начале своей карьеры, когда они еще неопытны и вынуждены напрягать все силы, чтобы выполнить установленное количество ремонтов в день. Однако, по мере роста опыта и квалификации, они обнаруживают, что на работу, раньше отнимавшую не менее восьми часов, они тратят всего шесть. Если компания не приложит чрезвычайных усилий по мотивированию мастеров к выполнению максимально возможного количества заказов, то можно не сомневаться, что высвободившиеся два часа будут потрачены ими на обеды, перерывы на кофе или на походы по магазинам.

Даже в тех случаях, когда выгоды от высокой производительности труда для работников очевидны (как, например, для страховых агентов, брокеров и всех, кто работает за комиссионные), этот показатель обычно падает через 5–10 лет после начала трудовой деятельности, по мере того как работники начинают ценить свободное время выше, чем дополнительный заработок. Но и в этом случае компания имеет некоторые преимущества. Опытные агенты реже попадают в переделки с мошенническим использованием страховых полисов, а опытные брокеры обычно лучше понимают, что именно необходимо клиенту, и выполняют заказ с меньшими для него затратами.

В большинстве отраслей экономия на издержках в зависимости от уровня лояльности клиентов прямо зависит от взаимоотношений, устанавливающихся между постоянными клиентами и давно работающими сотрудниками. Обычно постоянные покупатели удовлетворены создаваемой для них ценностью, что служит дополнительным стимулом для сотрудников. Мотивированные сотрудники стремятся остаться работать в компании как можно дольше, с большей готовностью изучают особенности бизнеса клиентов и стараются как можно полнее удовлетворить их потребности. Следовательно, повышается общий уровень обслуживания, что побуждает клиентов продолжать свои отношения с компанией. Таким

образом, создается своеобразная спираль взаимоотношений. Вообще человеческий фактор, склонность обслуживаться у конкретного сотрудника очень сильно влияют на уровень лояльности потребителей. Приверженность торговой марке может ослабнуть в результате сравнения с продукцией конкурентов, к тому же потребитель знает торговую марку, но торговая марка не знает его. Поэтому лояльность по отношению к конкретному сотруднику обычно намного более устойчива, чем лояльность по отношению к логотипу, украшающему визитную карточку сотрудника. Более того, потребители с пониманием относятся к трудностям симпатичного им человека и часто предоставляют ему шанс исправить ситуацию, если по каким-то причинам он не смог ее удовлетворительно разрешить сразу.

Тем не менее общие рассуждения не помогут в *количественной оценке* экономии на издержках в результате роста уровня лояльности. Для этого необходимо определить конкретные выгоды (за счет роста производительности или снижения издержек), которые можно было бы связать с постоянными покупателями. Рассмотрим несколько примеров проведения такой оценки. Топ-менеджеры компании, занимающейся разработкой программного обеспечения, обратили внимание, что большинство звонков в группу технической поддержки поступает от новых клиентов. Они попытались установить зависимость между количеством звонков и сроком обслуживания клиентов. Выяснилось, что действительно две трети звонков поступают от новых клиентов. После этого издержки на содержание группы технической поддержки стали распределяться между старыми и новыми клиентами в соотношении 1:2, хотя раньше они распределялись пропорционально объему выручки, поступающей от клиента, в результате чего большая их часть приходилась на старых клиентов, демонстрировавших более высокие показатели выручки. Понятно, что это не позволяло топ-менеджерам увидеть реальную картину издержек на обслуживание старых и новых клиентов.

Продолжив свои изыскания, менеджеры обнаружили также, что некоторые постоянные клиенты звонили гораздо чаще остальных. В частности, наиболее крупные клиенты, использовавшие программное обеспечение для работы днем, звонили очень редко. Зато любители, садившиеся за компьютер вечером и успевшие забыть основные процедуры, звонили очень часто. Это помогло компании получить более точное представление о своих клиентах и модифицировать модель бизнеса так, чтобы иметь дело в основном с профессиональными клиентами, которых обслуживать намного легче и дешевле.

Еще один пример. Компания, занимающаяся торговлей по каталогам, проанализировала время и издержки, необходимые для обработки нескольких сотен заказов от новых покупателей, а затем сопоставила полученные результаты со временем и издержками, необходимыми для обработки тако-

го же количества заказов от постоянных покупателей. К своему удивлению, менеджеры обнаружили, что обработка заказов потребителей, пользующихся ее услугами менее двух лет, обходится почти *вдвое* дороже, чем потребителей с более солидным стажем сотрудничества. Почему? Во-первых, новые покупатели не слишком хорошо знакомы с ассортиментом предлагаемых товаров, поэтому чаще заказывают не типичные для данной компании продукты. Во-вторых, компания вынуждена проводить проверку платежеспособности и кредитной истории нового покупателя, что резко повышает административные издержки на обработку его заказа. В-третьих, новые покупатели больше склонны делать заказы в часы пик, что вызывает перегрузку персонала и приводит к многочисленным ошибкам.

Влияние уровня лояльности потребителей на операционные издержки особенно сильно в розничной торговле и дистрибьюторской деятельности. Магазин, имеющий клиентскую базу с высоким уровнем текучести, должен держать на складе более значительные запасы товаров, чем магазин, обслуживающий постоянных покупателей. Первому приходится угадывать, какие фасоны, марки и расцветки понравятся незнакомым клиентам, второй же знает предпочтения своих покупателей, их потребности и даже размеры. Постоянная клиентская база помогает организовать управление запасами, минимизировать вынужденные скидки и упростить прогнозирование товарооборота в будущем. Даже производственные компании, казалось бы, отделенные от конечного потребителя дистрибьюторской и розничной торговой сетью, выигрывают в случае формирования постоянного контингента потребителей их товаров, поскольку это позволяет сократить непроизводительные издержки на разработку новых видов товаров, содержание избыточных мощностей, разработку номенклатуры продукции и логистику.

Рекомендации потребителей

Третье существенное преимущество формирования долгосрочной базы постоянных клиентов состоит в том, что такие потребители часто рекомендуют вашу компанию своим друзьям и знакомым. Например, *Lexus* получает больше новых покупателей по рекомендациям удовлетворенных клиентов, чем благодаря любым другим рекламным и сбытовым мероприятиям. Успешные страховые агенты обычно приобретают большинство новых клиентов именно благодаря рекомендациям. (Асы своего дела обычно берут на себя немалый труд выяснить, кто же дал положительный отзыв об их работе, чтобы затем повторить действия, которые заслужили такую высокую оценку.) По рекомендациям подписывается немалая часть договоров на строительство домов, поэтому жилищно-строительные компании научились выявлять источники и причины положительных отзывов об их работе.

Однако в тех отраслях, где потребители могут попробовать продукт, не неся при этом особых затрат и риска, значение рекомендации относительно невелика. Например, компании, эмитирующие и обслуживающие кредитные карточки, не учитывают в своей модели бизнеса на основе лояльности фактор рекомендаций. В других видах деятельности — в частности, в автосервисе — рекомендации удовлетворенных клиентов справедливо считаются одним из основных источников притока новых клиентов, поэтому адекватная модель бизнеса должна учитывать этот факт. Самый простой путь выяснения источника и причин рекомендаций состоит в том, чтобы опросить группу новых клиентов на предмет того, откуда они узнали о компании, затем выявить срок обслуживания рекомендовавших ее клиентов с помощью анкетирования или по телефону.

Необходимо также помнить, что потребители, обратившиеся в компанию по рекомендации, относительно более выгодны для нее, так как становятся постоянными клиентами чаще тех, кто узнал о ней из рекламы, деловой прессы или соблазнился специальными акциями по продвижению товаров. Одна страховая компания проанализировала показатели клиентов, обратившихся в нее после рекламы в *Желтых страницах*, и выяснила, что их уровень лояльности чрезвычайно низок, а прибыльность для компании мизерна. В результате исполнительный директор запретил размещать рекламу в подобных изданиях. Клиенты, пришедшие по рекомендации, лучше представляют, чего они хотят и на что могут рассчитывать. Постоянные клиенты описывают сильные и слабые стороны бизнеса достовернее, чем рекламные объявления или агенты, работающие за комиссионные. Кроме того, с давних пор люди интуитивно доверяют и стремятся объединиться с похожими на них, поэтому у компании больше шансов, что ее продукт удовлетворит новых клиентов. Хотя многие организации спешат приписать свой быстрый рост удачной рекламе, блестящим маркетинговым кампаниям или высокой квалификации своих торговых агентов, на самом деле часто оказывается, что причина их успехов — рекомендации удовлетворенных покупателей.

Компания *Intuit* производит программное обеспечение для микрокомпьютеров, а ее основной продукт — программа для персональных финансов *Quicken* — позволяет потребителям и частным предпринимателям выписывать чеки и контролировать состояние своих финансов на ПК. По отзыву делового журнала *Inc.*, "*Quicken*, по всей видимости, наиболее удачная программа для персональных финансов из всех когда-либо созданных. Поэтому ее доля на своем сегменте рынка составляет около 60%"⁷. Хотя *Intuit* приходится вести конкурентную борьбу с крупнейшими кор-

⁷ John Case, "Customer Service: The Last Word", *Inc.*, April 1991, p. 89.

порациями, имеющими сотни торговых представительств, она умудряется продавать около миллиона копий программы в год через розничную торговую сеть и содержит в штате всего лишь двух торговых представителей. Как им это удастся? Скотт Кук, учредитель и исполнительный директор компании, объясняет это так: "На самом деле, у нас тоже есть своя сеть торговых агентов, включающая сотни и тысячи человек. Это наши покупатели... И если ваша компания способна удовлетворить потребности своих постоянных покупателей, то она не разочарует и новых" ⁸.

Ценовые скидки

В большинстве отраслей постоянные покупатели платят более высокие цены, чем новые. Иногда это результат применения временных ценовых скидок в рамках разного рода рекламных акций для новых потребителей. Розничные торговцы, издатели журналов, коммунальные компании, производители легкой верхней одежды на заказ — все они предлагают специальные цены для новых потребителей или для групп потребителей, по каким-либо причинам особенно ценных для компании. Однако чаще бывает так, что специальные ценовые предложения доступны для всех, но не все спешат ими воспользоваться. Банк периодически предлагает специальные ставки по депозитам, но в основном ими пользуются новые клиенты. Розничный торговец выпускает купоны на некоторые виды продуктов, но постоянные покупатели относительно редко предъявляют их при оплате. Стратегия предложения товаров-"приманок" в розничной торговле основана на высокой вероятности того, что привлеченный необычайно дешевым продуктом покупатель купит и что-нибудь еще. Но исследования, опять-таки, показывают, что товары-"приманки" составляют очень небольшую часть в покупках постоянных потребителей.

Покупатели, сотрудничающие с компанией достаточно долго для того, чтобы изучить номенклатуру ее продуктов и уровень сервиса, получают в результате большую ценность, чем где-либо еще. Поэтому неудивительно, что их меньшая по сравнению с новыми потребителями чувствительность к цене на отдельные продукты. К сожалению, система бухгалтерского учета компании лишь в редких случаях накапливает информацию, необходимую для выявления эффекта ценовой политики. Даже компании, внедрившие системы оценки рентабельности групп покупателей, не имеют полного представления об этом эффекте, поскольку такие системы

⁸ Scott Cook, "Life Cycle Product Line Extension" (выступление в Нью-Йорке 1 июня 1994 года на конференции "Менеджмент на основе лояльности", финансируемой *Conference Board* и *Bain & Co, Inc.*).

чаще всего разрабатывались на основе программ для оценки рентабельности отдельных видов продуктов и унаследовали их логику и подход. Это означает, что они сначала рассчитывают рентабельность по номенклатуре продуктов, а затем на основе потребительской корзины данного покупателя оценивают его выгодность для компании. Такой подход приводит к равномерному распределению суммы скидок на всех покупателей, купивших данный товар, независимо от срока их обслуживания. В результате на первое место выходят операции по приобретению продуктов, но никак не отношения с потребителями.

Этот некорректный подход имеет и еще одно следствие. Если на его основе пытаются оценивать распределение долговременного экономического эффекта лояльности между производителем и потребителем (например, в форме скидок или более качественного обслуживания), то лучшие и самые лояльные покупатели остаются в проигрыше из-за занижения приносимого ими экономического эффекта.

ПОДВЕДЕМ НЕКОТОРЫЕ ИТОГИ

Сбор и анализ информации по всем этим аспектам эффекта лояльности — издержкам на привлечение покупателей, базовой прибыли, росту объемов продаж, экономии операционных издержек, рекомендациям удовлетворенных потребителей, ценовым скидкам — помогут представить истинную картину прибыли, получаемой от потребителей на разных этапах развития ваших деловых отношений. Но как использовать эту информацию? Вся она полезна лишь настолько, насколько способна помочь принять правильные управленческие решения. Поэтому, прежде чем перейти к экономическим расчетам, рассмотрим еще несколько дискуссионных вопросов, например: "Так чему же все-таки равна ценность постоянного потребителя в денежном выражении? Какую сумму инвестиций целесообразно выделить на формирование потребительской лояльности?" Эти вопросы не такие простые, как может показаться на первый взгляд, поэтому ответы на них будем искать поэтапно. Во-первых, чтобы определить ценность постоянного потребителя в долларах, нужно построить график генерируемой им прибыли (или денежного потока, если он существенно отличается от графика прибыли) за весь срок сотрудничества. Необходимо знать, сколько лет в среднем продолжается ваше сотрудничество с постоянными потребителями.

На рис. 2.4 показан график прибыли, приносимой страховой компанией клиентом за весь срок его сотрудничества с ней (при расчете прибыли были приняты во внимание все вышеописанные факторы экономического

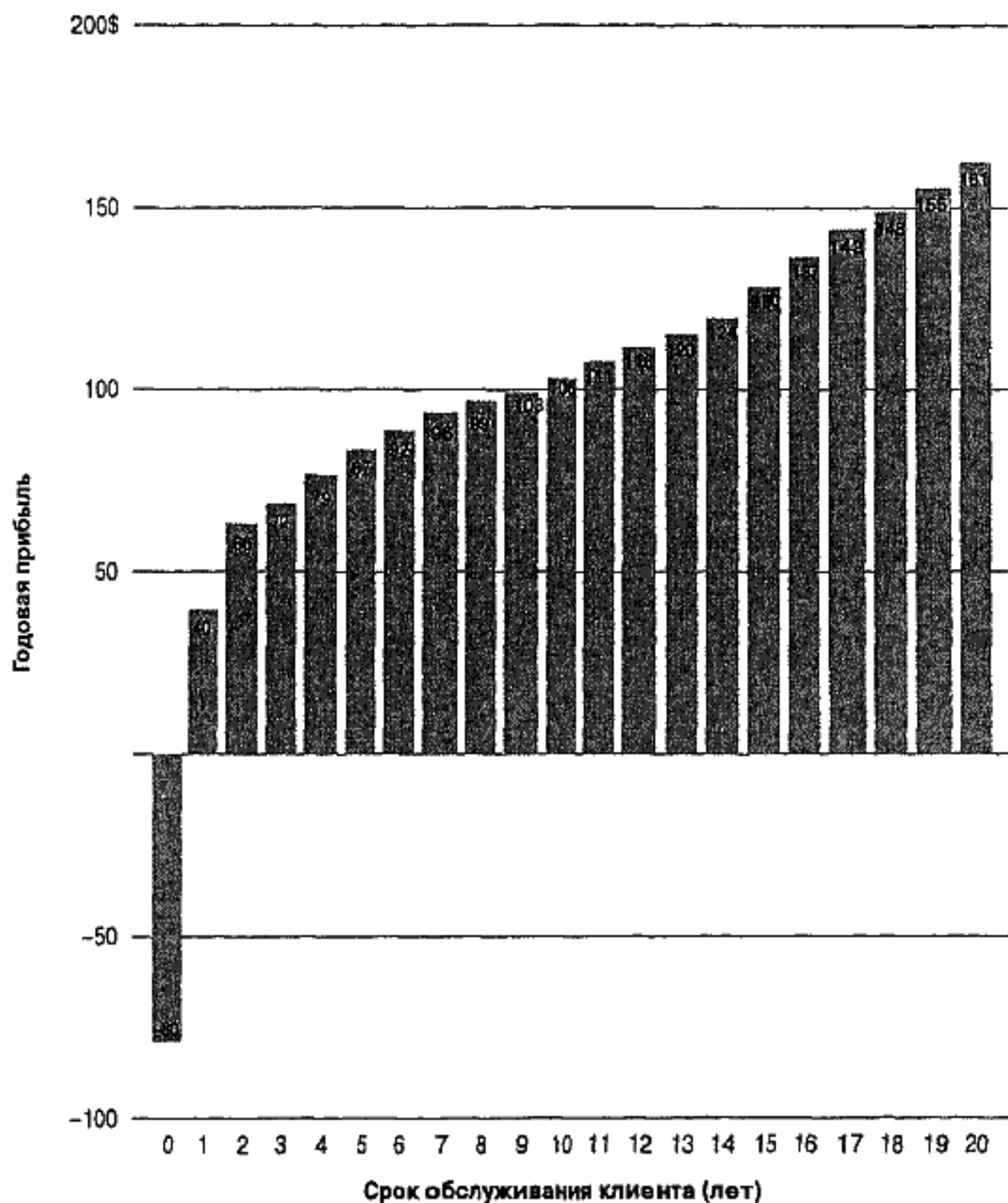
эффекта лояльности — издержки на привлечение потребителей, базовая прибыль, рост объемов продаж, экономия на операционных издержках и ценовая политика). Очевидно, что ценность клиента возрастает с увеличением срока пользования карточкой компании. Клиент, пользующийся карточкой в течение двух лет, приносит 26 долл. кумулятивной прибыли (из суммы прибыли за первые два года (40 долл. в первый и 66 долл. во второй) вычитаются 80 долл. издержек на привлечение клиента). Если он пользуется карточкой пять лет, то сумма прибыли возрастает до 264 долл. ($-80 + 40 + 66 + 72 + 79 + 87$). Аналогично несложно подсчитать, что за 10 и 20 лет пользования карточкой клиент генерирует для компании чистую прибыль соответственно в 760 и 2104 долл.

Эта оценка ценности клиента в зависимости от срока обслуживания весьма существенна, но не вполне корректна. Например, уплатив сейчас за одного клиента с предполагаемым сроком обслуживания десять лет 760 долл., вы можете прогадать, ведь большую часть этой прибыли вы получите лишь в будущем, а денежные поступления в будущем стоят меньше, чем те же деньги сейчас. Надо сначала дисконтировать будущий денежный поток, рассчитав его приведенную стоимость. Допустим, дисконтная ставка равна 15%. Тогда чистая приведенная стоимость (Net Present Value — NPV) денежного потока, поступающего от одного работника, равна 304 долл. (Для упрощения примем, что вся прибыль за очередной год поступает 31 декабря. NPV 760 долл. в первый год обслуживания равна частному от деления 40 долл. на 1,15, за второй год — частному от деления 66 долл. на 1,15 в квадрате, или 1,3225, и т.п.). Если вам кажется приемлемой доходность капитала в 15% в год, то вы заплатите за одного клиента со сроком обслуживания десять лет 304 долл.

Следующий этап анализа — определение среднего срока обслуживания в вашей компании одного постоянного клиента. Для этого необходимо сгруппировать клиентов по возрасту, профессии, категории налогообложения, социальной принадлежности и, возможно, еще по десятку критериев. Некоторые компании, например страховые, имеют специальное программное обеспечение, обрабатывающее информацию о личных счетах клиентов и выдающее необходимые данные. Но большинство вынуждено полагаться на приблизительные оценки.

Самый простой способ рассчитать средний срок обслуживания клиента в компании состоит в том, чтобы сначала рассчитать средний процент ежегодно выбывающих клиентов от их общей численности. Сделать это несложно: в первую очередь необходимо подсчитать, скольких клиентов вы потеряли в течение определенного периода времени, например

Рис. 2.4. Динамика чистой прибыли, генерируемой клиентом страховой компании в течение срока пользования карточкой

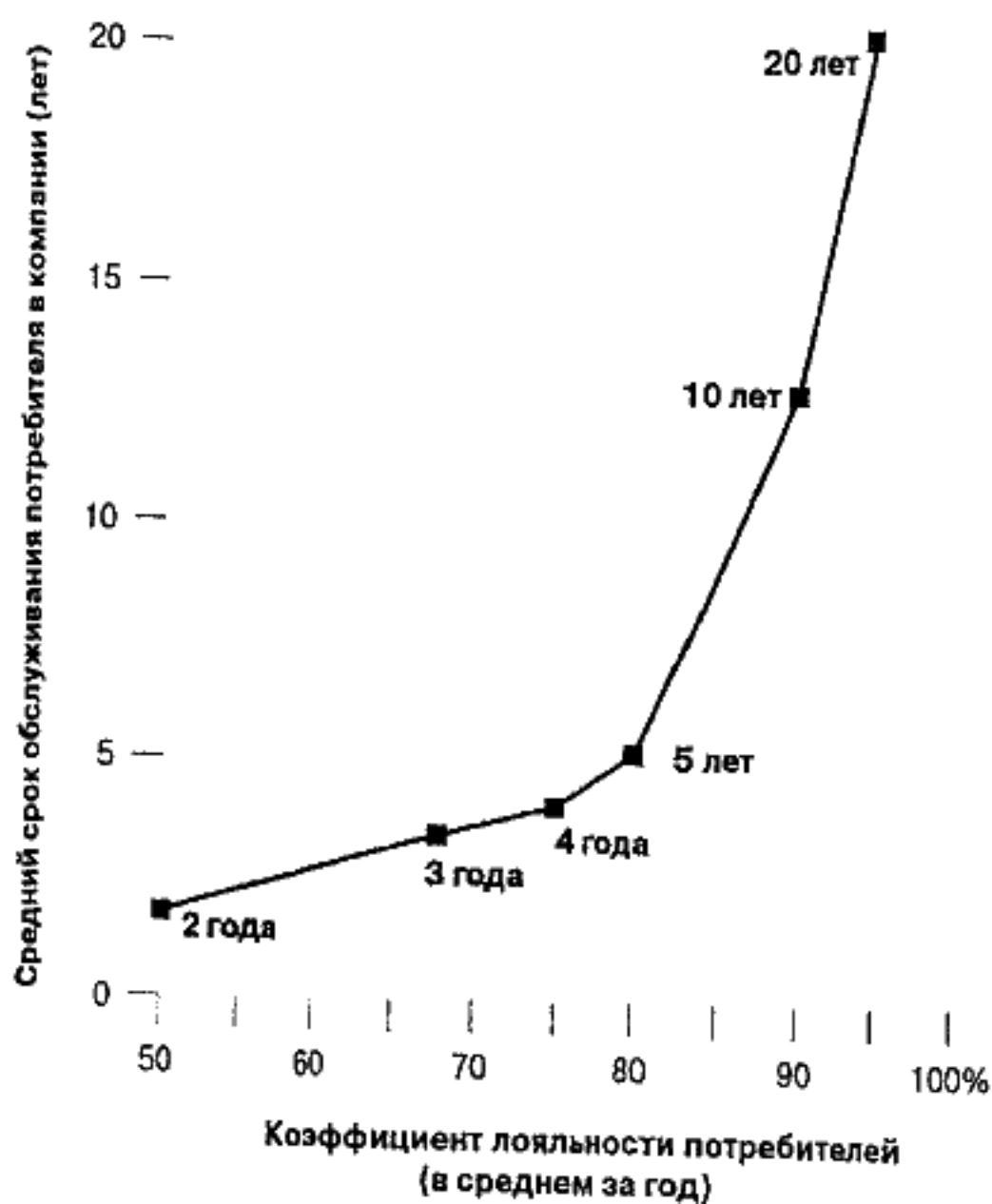


нескольких месяцев, а затем перевести этот показатель в годовой формат и выразить его в виде процента потерянных клиентов за год от их первоначальной численности. Скажем, за три месяца к конкурентам ушли 50 из тысячи ваших клиентов. Тогда за год таких переходов будет 200, что составляет пятую часть клиентской базы на начало года. Теперь рассчитаем обратный

показатель, т.е. $1/0,2 = 5$. Это и есть средний срок обслуживания клиентов в вашей компании. (В процентном выражении, которым мы обычно пользуемся при таких расчетах, это будет выглядеть следующим образом: ежегодная потеря пятой части клиентов означает, что коэффициент их текучести равен 20%, соответственно коэффициент лояльности составляет 80%.)

На рис. 2.5 изображен график зависимости между годовым коэффициентом лояльности и средним сроком обслуживания клиентов. На нем очень хорошо видно, что даже небольшое повышение коэффициента лояльности приводит к существенному увеличению срока обслуживания клиентов, особенно если коэффициент лояльности превышает 80%. Например, 90%-ный уровень лояльности означает, что в среднем вы обслуживаете своих клиентов в течение десяти лет, но его увеличение всего на 5% (до 95%) продлевает средний срок обслуживания в два раза, т.е. до 20 лет.

Рис. 2.5. Взаимосвязь между сроком обслуживания покупателей и коэффициентом их лояльности



Такой метод приблизительной оценки коэффициента лояльности очень полезен на практике. Он сразу позволяет судить о том, насколько хороши или плохи дела компании в этой области, на его основе можно построить график взаимосвязи между средним сроком обслуживания и коэффициентом лояльности. Однако приблизительность оценки очевидна, и многие компании считают этот метод настолько неточным, что не хотят его использовать в своих системах управленческого учета.

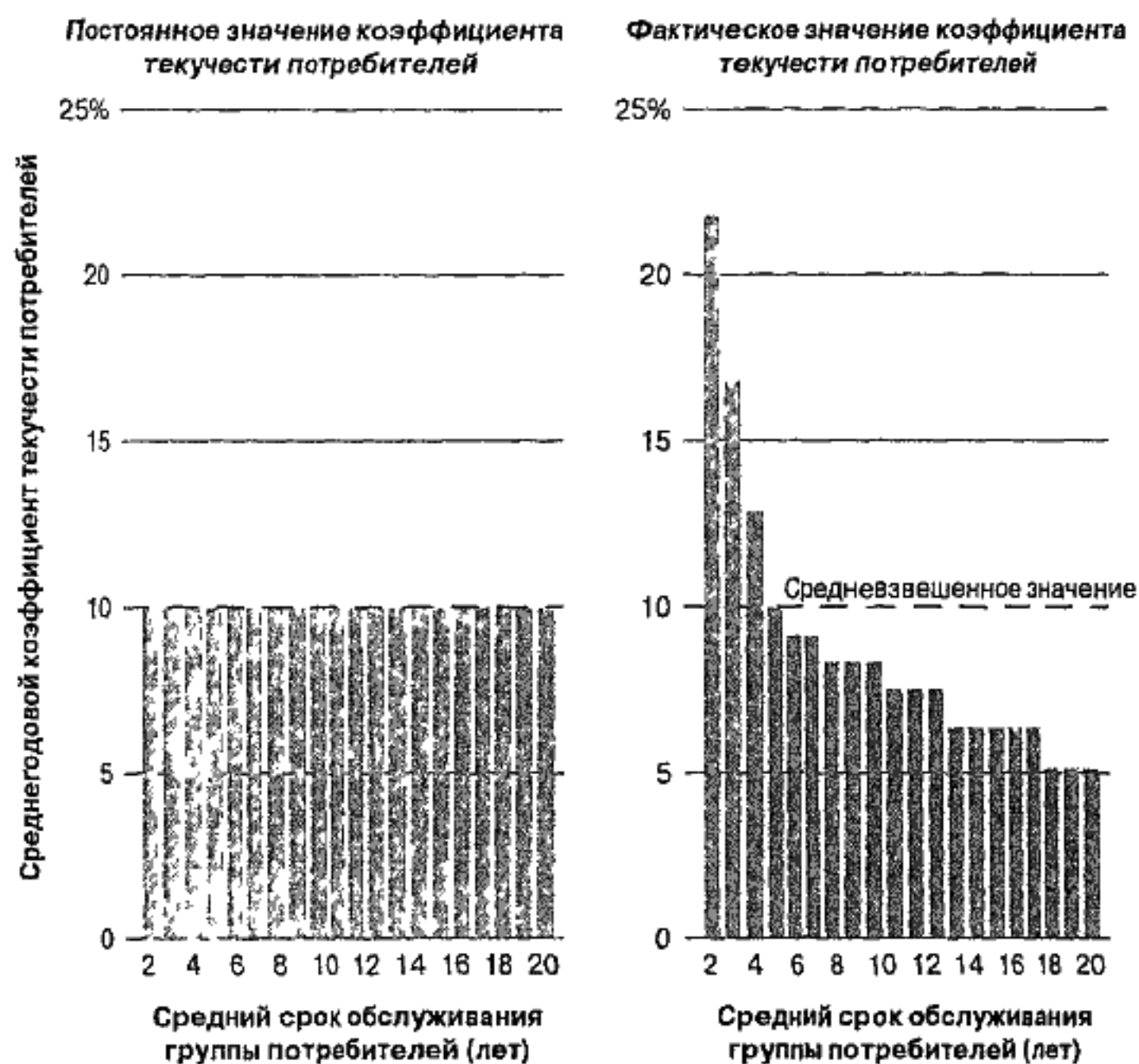
Чтобы точнее оценить будущую сумму генерируемой клиентом прибыли, надо сделать несколько исходных допущений. Во-первых, описанный приближенный метод исходит из того, что коэффициент лояльности в течение всего срока обслуживания остается неизменным. Но на практике так бывает редко. В первые годы коэффициент лояльности обычно намного ниже среднего, зато затем отмечается резкий его рост. Обычно в первые два-три года он в два-три раза ниже среднего значения, и это совершенно обычная ситуация. На рис. 2.6 показан коэффициент лояльности по годам среднего срока обслуживания клиентов в компании, эмитирующей кредитные карточки. Средний коэффициент лояльности равен 10%, но, как видно из рисунка, в отдельные годы такое значение встречается лишь один раз — на четвертом году обслуживания.

На рис. 2.7 отчетливо видно различие моделей, построенных на предположках стабильного и снижающегося коэффициента текучести при прочих равных условиях. Предположим, что компания привлекла несколько десятков тысяч новых клиентов, и рассчитаем, в течение какого срока половина из них перейдет к другим страховщикам. Если принять фактическую динамику коэффициента текучести по годам, то половина новых клиентов уйдет в среднем через 4,1 года. Если же исходить из одинакового значения коэффициента текучести в течение всего срока обслуживания, то эта цифра окажется существенно выше — 6,2 года. Если же рассчитать NPV исходя из этих двух значений, то разница будет колоссальной. Если фактические и предполагаемые значения коэффициента текучести из рис. 2.7 применить в модели ценности потребителей из рис 2.4, то окажется, что допущение о постоянном значении коэффициента текучести в течение всего среднего срока обслуживания клиентов привело к завышению их ценности на 40%! Поскольку мы не можем произвести точные расчеты на основе приблизительных данных, приходится брать фактические значения по каждой группе клиентов, хоть это и увеличивает объем работы.

Сделаем еще одно замечание относительно расчета справедливой ценности постоянных клиентов: вместо того чтобы пытаться рассчитать ценность отдельно взятого клиента в отдельно взятый момент времени, стоит попытаться рассчитать ценность отдельных групп клиентов, состав

и характеристики которых со временем могут изменяться. В реальной жизни компания обновляет состав и структуру своих клиентов ежегодно. Некоторые из них быстро переходят на обслуживание в другие компании, другие же сотрудничают с фирмой десятилетиями. Компания инвестирует средства в привлечение не каждого отдельно взятого клиента, а группы клиентов, схожих по каким-либо характеристикам.

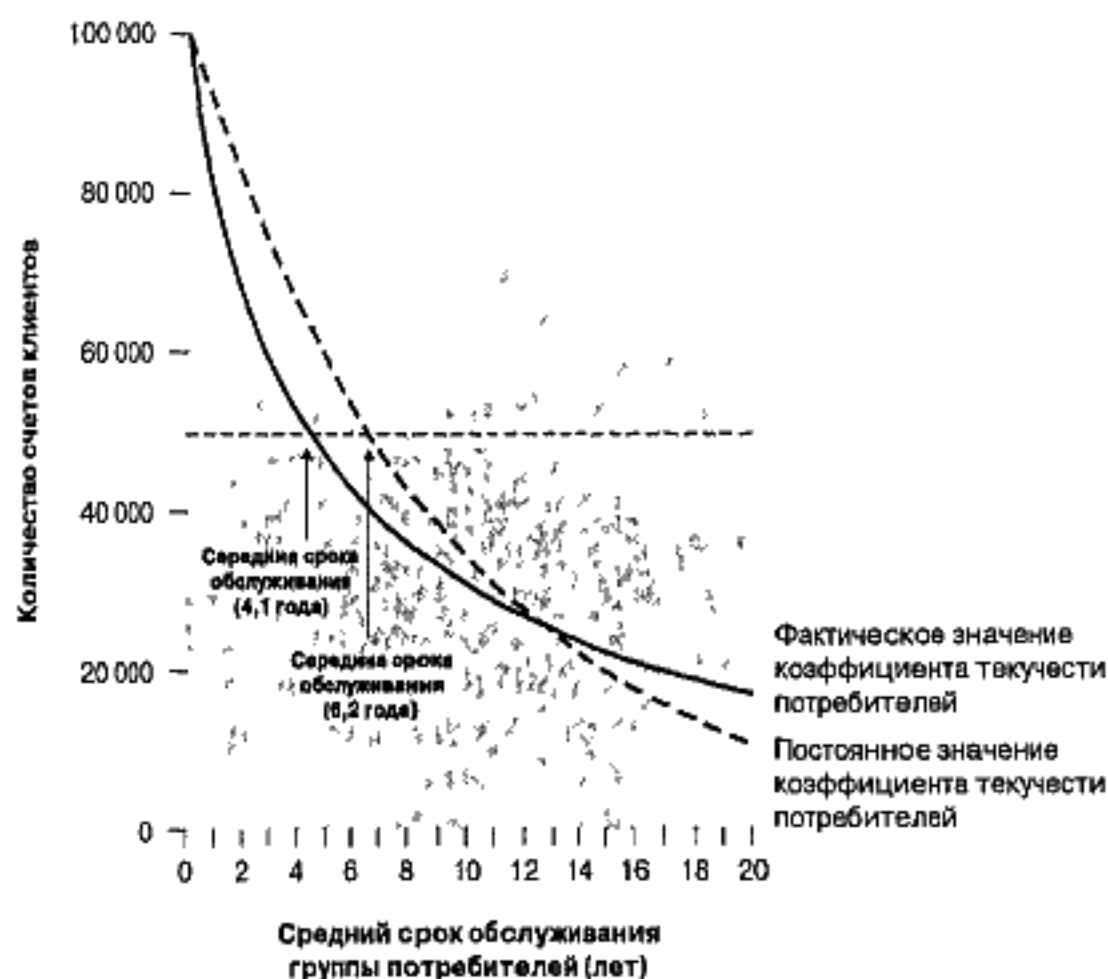
Рис. 2.6. Реальная и предполагаемая динамика коэффициента текучести



В качестве исходного пункта возьмем ситуацию, использованную для построения графика на рис. 2.7: в момент X в компанию приходят 10 тысяч новых клиентов. Для их привлечения организация израсходовала 80 долл. на каждого, т.е. на всех — 8 млн. долл. К концу первого года обслуживания свыше 20% вновь прибывших закрыли свои счета в компании, поэтому лишь оставшиеся 7800 клиентов генерировали для компании прибыль.

и окупали осуществленные для их привлечения инвестиции. К пятому году, когда годовая прибыль на одного клиента оказалась вполне привлекательной, из первоначального "призыва" в строю осталось меньше половины. Чтобы корректно рассчитать NPV, надо оценить денежный поток, генерируемый не каждым отдельным клиентом, а всеми оставшимися в совокупности. Затем полученный показатель необходимо разделить на численность первоначального "призыва", т.е. на 10 тысяч человек.

Рис. 2.7 Кумулятивный показатель потери клиентов: реальная и предполагаемая динамика



Приведем конкретный пример. В предыдущих рассуждениях мы произвели упрощенную оценку NPV одного клиента компании, эмитирующей кредитные карточки, и получили 304 долл. — при условии, что он будет обслуживаться в компании в течение десяти лет. Что произойдет, если наша кредитная компания попытается использовать эти показатели для принятия управленческих решений (учитывая, что они катастрофически

неточны)? Ведь многие из этих 10 тысяч клиентов перейдут на обслуживание в другие компании задолго до истечения десяти лет, а некоторые и вообще задолго до того, как компания вернет затраченные на их привлечение 80 долл. Эти потери должны будут покрыть оставшиеся клиенты, поскольку другого источника просто нет. Тогда правильный расчет, основанный на изменяющемся со временем коэффициенте текучести (см. рис. 2.7) и на зависимости ценности клиента от срока службы (см. рис. 2.4), покажет, что реальная NPV одного клиента для компании составляет 172 долл. Наша предварительная оценка оказалась завышенной на 76%!

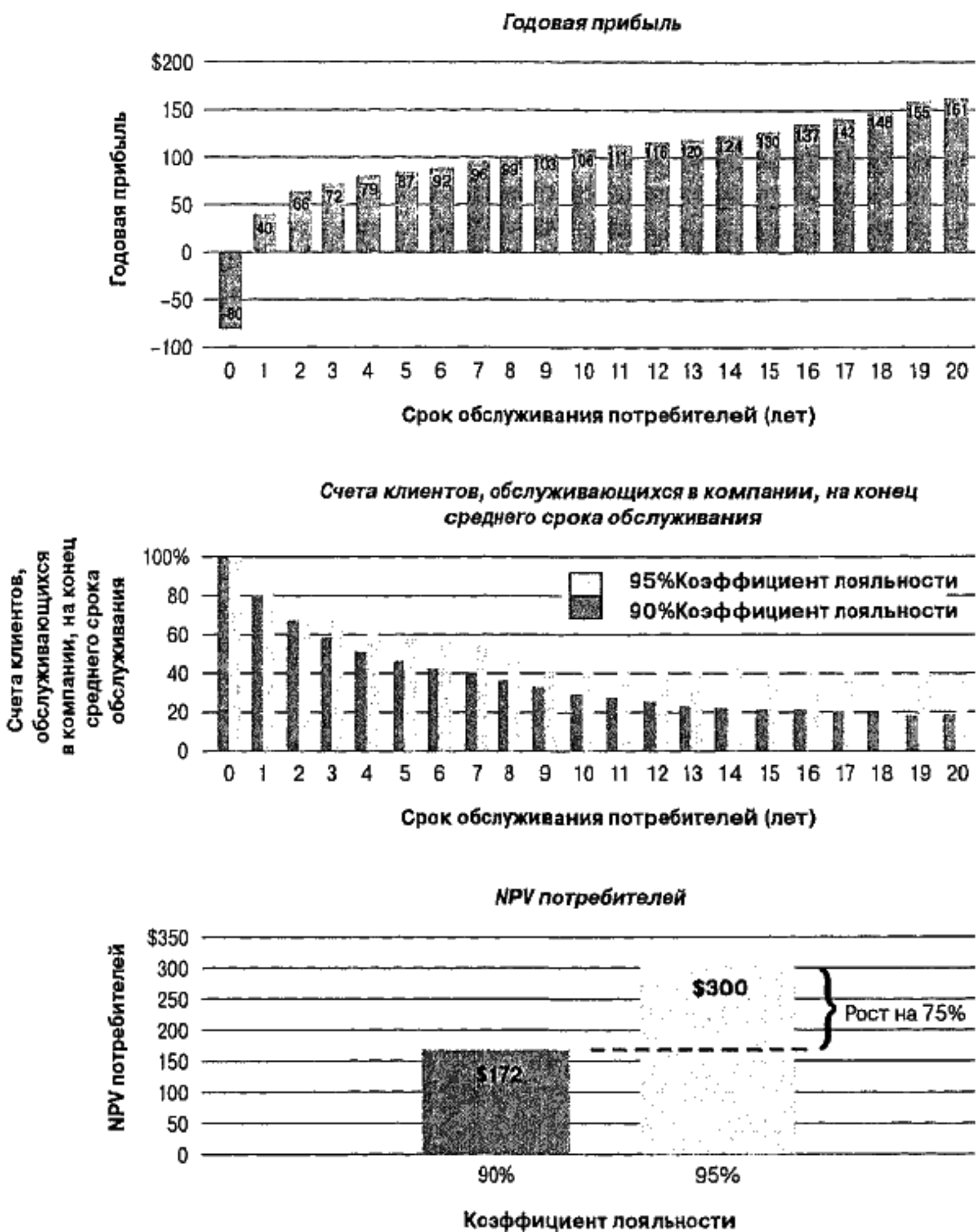
Следует отметить, что это далеко не просто теоретические изыскания. Допустим, что находящееся по соседству маркетинговое агентство предложило нашей кредитной компании продать базу данных клиентов, готовых открыть счет, по 200 долл. за каждого. Считая, что NPV каждого клиента составляет 304 долл., компания, скорее всего, согласится — и останется в убытке. Точно так же хотели бы знать, сколько можно заплатить за потенциального клиента, предприятия автосервиса, страховые, телекоммуникационные компании, банки и поставщики офисного оборудования. Другими словами, в любой отрасли компании нуждаются в точной оценке ценности своих потенциальных клиентов, но без точных данных о коэффициенте текучести по годам они не в состоянии сделать достоверный расчет.

При наличии реальных данных о ценности лояльных потребителей можно переходить к следующему вопросу: расчету необходимого и желательного объемов инвестиций в формирование потребительской лояльности. Еще раз обратите внимание (см. рис. 2.1) и на тот факт, что 5%-ное повышение коэффициента лояльности обеспечивает увеличение ценности лояльных потребителей на 75%. Как именно был проведен этот расчет? Во-первых, мы скорректировали график кумулятивных потерь на рис. 2.7 по методу взвешенной средней исходя из значения коэффициента лояльности 5% (а не 10%, как показано в середине рис. 2.8). Применив модель зависимости прибыли от уровня лояльности (см. рис. 2.4, а также рис. 2.8, верхняя часть) и 95%-ный уровень лояльности (рис. 2.8, нижняя часть), мы получили значение NPV, равное 300 долл. для каждого нового клиента, что на 75% выше NPV, рассчитанной исходя из значения коэффициента лояльности 90%.

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ПОЛУЧЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ

Мы считаем, что компания, поняв потенциальную ценность потребительской лояльности, рискует попасть в ловушку, так как менеджеры, стремясь поскорее применить полученные данные для принятия конкретных

Рис. 2.8. Расчет NPV лояльного покупателя



мер по формированию лояльности, свернут анализ денежного потока, генерируемого потенциальными потребителями. Такое стремление по-человечески понятно, хотя и неоправданно; достаточно часто менеджеры считают, что коль они приняли главную идею (влияние потребительской лояльности на прибыль и денежный поток), то незачем углубляться в детали. Но это заблуждение имеет неприятные последствия. Единственный способ превратить лояльность потребителей в основу для принятия повседневных управленческих решений состоит в том, чтобы воспринимать это понятие серьезно и ответственно подходить к проблеме его количественной оценки. Очень важно установить его влияние на показатели прибыли и денежного потока в финансовой отчетности. Лучшее средство устранить недоразумения между различными подразделениями компании, сгладить и разрешить противоречия по мере их возникновения заключается в придании показателям лояльности высокой убедительности и достоверности. Тогда весь управленческий персонал воспримет их в качестве основы для принятия инвестиционных и стратегических решений.

Вернемся к примеру с крупной страховой компанией. Изучив различные аспекты экономического эффекта лояльности, сравнив коэффициенты лояльности компании с показателями ее ближайших конкурентов, исполнительный директор предложил внедрить с полдюжины новых программ по повышению уровня лояльности. В их числе оказались программы по повышению качества обслуживания, по реформированию коммиссионной системы оплаты труда для страховых агентов и призовых баллов для постоянных покупателей. Годом позже, однако, трудно было обнаружить какие-либо следы реализации этих программ. Менеджеры среднего уровня крайне неохотно приступили к их выполнению. Итоговое обследование показало, что причины провала связаны с позицией актуариев, которые выступают весьма влиятельной группой специалистов в любой страховой компании. Актуарии не согласились с оценкой финансовых результатов программ, сделанной бухгалтерией компании. Они считали, что вследствие их реализации увеличится лояльность самых невыгодных категорий страхователей, имеющих повышенный предпринимательский риск. По согласованной методике пришлось провести тщательный анализ страховых выплат и динамики денежного потока бывших клиентов, чтобы убедить актуариев, что уходящие клиенты были вполне выгодными с точки зрения компании — иногда даже более выгодными по сравнению со средним новым клиентом. Некоторых из них не удавалось переубедить, пока им не показали во всех деталях, как высокий уровень коэффициента лояльности у ближайших конкурентов влияет на сумму их прибыли.

Методика расчета лояльности позволяет компаниям принимать обоснованные и взвешенные решения. Кроме того, с ее помощью, пожалуй,

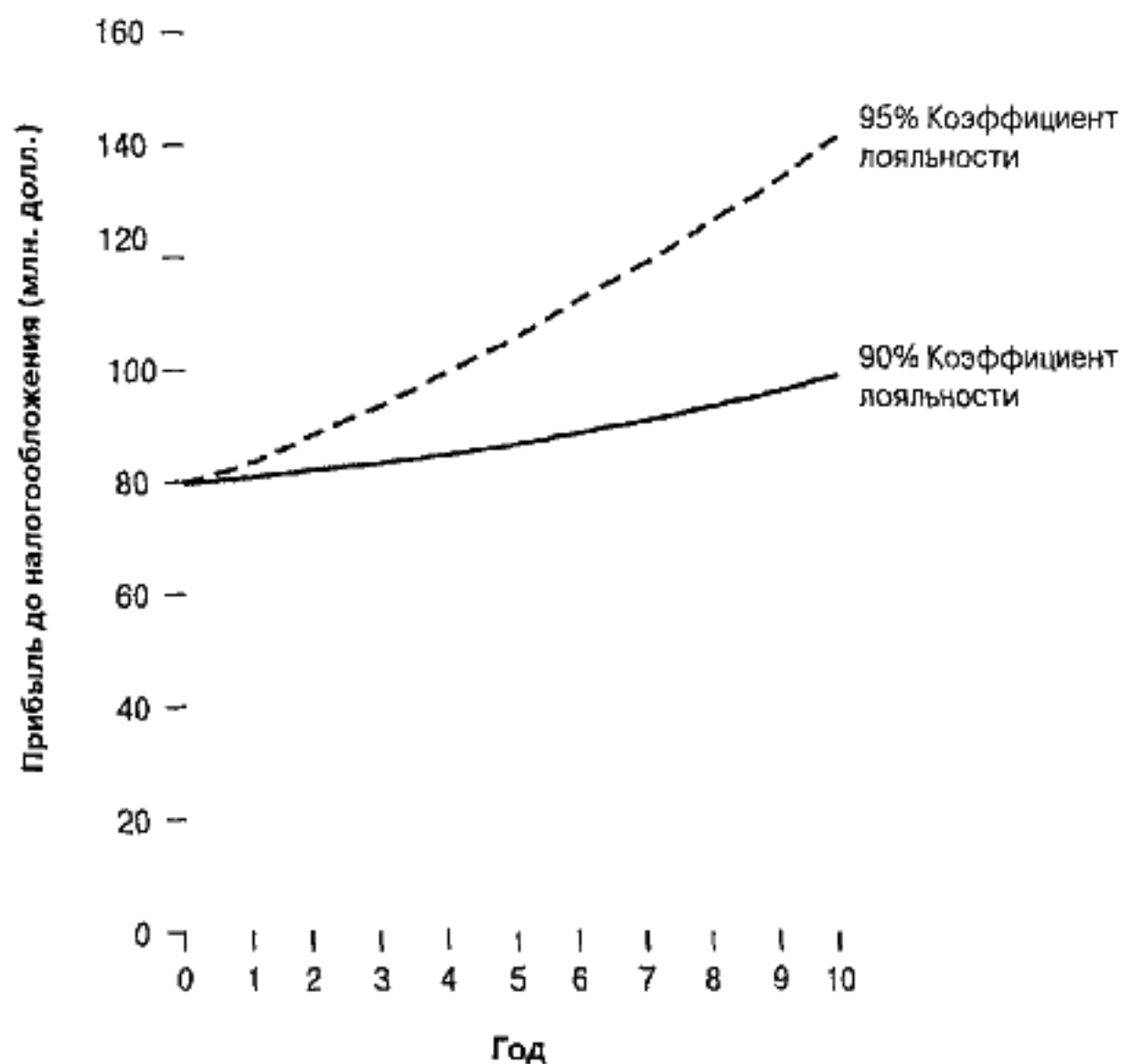
впервые удалось выяснить, какую сумму инвестиций в укрепление лояльности необходимо вложить, чтобы отдача соответствовала установленным критериям. Поскольку экономический эффект лояльности пока что не входит в централизованную систему оценки деятельности подразделений и является, скорее, модным увлечением отдельных руководителей, вряд ли можно надеяться на то, что его расчет будет учтен при принятии решения об инвестициях. Тем не менее, чем раньше будет принято решение об инвестировании в эту область деятельности компании, тем лучших финансовых результатов она добьется.

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА БУХГАЛТЕРСКУЮ ПРИБЫЛЬ

До сих пор мы оперировали понятиями “объем инвестиций” и “NPV”. Но чтобы превратить методику расчета экономического эффекта лояльности в действенный инструмент управления, необходимо сделать еще один шаг. Полученный показатель экономического эффекта следует выразить в привычных показателях бухгалтерской прибыли и денежного потока. Правится нам это или нет, но в настоящее время управленческие решения принимаются, главным образом, на основе показателей, полученных из бухгалтерского учета. Этот последний шаг сделали пока что лишь некоторые страховые компании и компании, занимающиеся прямым маркетингом. Рассмотрим один из таких примеров, чтобы изучить методику пересчета и, возможно, ответить на вопрос, почему это не делалось раньше.

Вернемся к примеру с компанией, эмитирующей кредитные карточки, и посмотрим, как будут выглядеть показатели ее прибыли в финансовой отчетности через десять лет в зависимости от того, будет ли коэффициент лояльности равен 90 или 95%. На рис. 2.9 показана сумма прибыли компании при каждом из этих двух вариантов. Сначала потребуется классифицировать активы компании по отдельным группам в зависимости от срока их использования. Хотя не слишком удобно приставать к клиентам с вопросом, как долго они собираются с вами сотрудничать, но ничего не поделаешь — такая информация абсолютно необходима. Затем будущая прибыль компании оценивается на основе данных о прогнозном уровне прибыли в долгосрочном периоде и тех уровнях лояльности, которые упоминались выше. В гипотетическом примере, изображенном на рис. 2.9, мы предположили, что у компании свыше миллиона клиентов, коэффициент лояльности равен 90%, а каждый год она привлекает около 10 тысяч новых клиентов. При этом динамика прибыли, генерируемой каждым клиентом по годам обслуживания (см. рис. 2.4), остается неизменной. В среднем каждый клиент обслуживается в компании семь лет, а на начало периода бухгалтерская прибыль составляет 80 млн. долл.

Рис. 2.9 Темпы роста прибыли страховой компании при 90%-ном и 95%-ном уровнях лояльности



При 90%-ном уровне лояльности прибыль медленно возрастает до 96 млн. долл. в конце десятого года работы. При 95%-ном уровне лояльности темпы роста прибыли почти на 50% выше, а ее сумма на конец десятого года составляет 141 млн. долл. Если мы сделаем некоторые допущения о возможной окончательной сумме прибыли — т.е. о сумме прибыли, генерируемой клиентами в течение срока обслуживания сверх принятых десяти лет, — то темпы роста прибыли при 95%-ном уровне лояльности будут еще выше и составят около 75%.

Эти показатели не просто впечатляют, они еще и просты для понимания и непосредственно связаны с наиболее существенными для любого менеджера понятиями. К тому же прикладные программы для мониторинга уровня лояльности потребителей отнюдь не более сложны в использовании, чем многие бухгалтерские программы. Однако лишь несколько компаний в отдельных отраслях уже перестроили свои бухгалтерские системы в соответствии с требованиями менеджмента на

основе лояльности. Страховые компании десятилетиями отслеживали колебания в лояльности своих клиентов; примерно то же самое делали и компании, занимающиеся прямым маркетингом (например, *L. L. Bean* и *Lands' End*). Наиболее совершенную систему такого типа ввела у себя компания *USAA*, и остальные организации могли бы использовать ее в качестве образца. Однако в такой ситуации скорее надо бы спросить, почему все остальные компании *не внедрили* подобные системы. Менеджеры считают своей неперемнной обязанностью информировать акционеров о полученной прибыли, но почему-то совершенно не считают необходимым сообщать им о достигнутом уровне лояльности потребителей.

Вторая часть ответа на этот вопрос состоит, по всей видимости, в том, что временные периоды, в течение которых проявляется влияние факторов лояльности, не совпадают с обычными периодами представления финансовой отчетности. Повышение лояльности потребителей приносит финансовый результат через несколько лет после начала соответствующей программы, а премии топ-менеджеров рассчитываются ежегодно. Осознание экономических последствий укрепления лояльности может оказать достаточно мощное влияние и на текущие финансовые результаты, как будет показано в главе 10. Однако искушение вложить средства в какие-либо более традиционные инвестиционные проекты, сулящие немедленный результат, оказывается слишком сильным. Если же компания действительно решила мобилизовать экономический эффект лояльности полностью, в том числе и в его долгосрочной составляющей, то она должна преодолеть это искушение и разработать надежную систему показателей, позволяющих контролировать процесс. Именно так *MBNA* обнаружила, что 5%-ное повышение коэффициента лояльности увеличивает прибыль в расчете на одного потребителя более чем на 125%. Именно так *State Farm* определила, что 1%-ный прирост коэффициента лояльности в перспективе приведет к росту собственного капитала компании на 1 млрд. долл.

КАК ЭТО ПОМОЖЕТ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

Информация о том, как коэффициент лояльности в компаниях *State Farm* или *MBNA* повлиял на их финансовые результаты, мало поможет вам в принятии обоснованных инвестиционных решений. Решение о наиболее эффективном использовании инвестиционных ресурсов, должно опираться на модель денежных потоков, прибыли и значения коэффициента лояльности разных групп потребителей в вашей компании.

Менеджмент на основе лояльности ни в коем случае не означает слепое инвестирование в привлечение новых и удержание старых покупателей

в надежде на то, что рано или поздно это приведет к росту прибыли. Он предполагает принятие обоснованных решений о финансировании тех или иных проектов с учетом влияния на показатели лояльности. В реальности управленческие решения в первую очередь касаются составления бюджетов и определения финансовых приоритетов. Лозунги типа "Наши потребители — наше самое ценное достояние" не просто не приносят никакой пользы в процессе бюджетирования, но часто даже вредят. Действительно, разработка системы, позволяющей измерять, анализировать и управлять денежными потоками на основе принципов лояльности, помогает компаниям инвестировать средства в увеличение ценности, создаваемой как для акционеров, так и для потребителей. Но иногда те же системы вдруг со всей очевидностью демонстрируют, что ранее принятые решения об инвестировании в повышение потребительской лояльности основывались на интуиции и субъективном мнении кого-нибудь из топ-менеджеров. В результате они оказались ошибочными и привели к разрушению ценности для всех заинтересованных лиц.

Иногда можно добиться лучших финансовых результатов, немедленно прекратив выбрасывать деньги на такие проекты.

Одна финансовая компания обнаружила, что предлагавшаяся к внедрению система автоматического ведения счетов клиентов стоимостью в миллиарды долларов улучшит обслуживание в основном небольшого сегмента не слишком выгодных для компании постоянных клиентов. В другой компании изучение динамики прибыли в течение срока обслуживания клиентов и показателей их лояльности продемонстрировало, что обширная программа по повышению лояльности, предполагавшая привлечение молодых клиентов сразу по окончании ими университета, оказалась убыточной. Как мы увидим в следующей главе, зрелые компании часто приходят к выводу, что 20–30% их инвестиций в привлечение потребителей не дали ожидаемой отдачи, а то и просто оказались убыточными.

В некоторых отраслях (например, в сфере финансовых услуг) топ-менеджеры любят ссылаться на сложность количественной оценки уровня лояльности клиентов и ее экономического эффекта. Они ограничиваются тем, что просто пытаются выяснить, какая категория клиентов на данный момент выгодна, а какая — нет. Но давайте разберемся, в чем состоит альтернатива. С одной стороны — достаточно сложная система оценки, включающая анализ прибыли, генерируемой клиентами в зависимости от срока их обслуживания; переменные коэффициенты лояльности; зависимость объема продаж от лояльности клиентов; анализ прибыли, приносимой одним клиентом; анализ динамики денежных потоков, генерируемых отдельными группами клиентов (что, кстати, особенно существенно

в рассматриваемой отрасли). Заго в итоге вы получаете точную оценку выгоды отдельных клиентов. С другой стороны — простая, статическая модель, которую несложно разработать и использовать, но полученная в результате оценка, к сожалению, будет искаженной. Неужели есть какие-то сомнения в том, что лучше (особенно в отрасли финансовых услуг, где от 20 до 50% инвестиций в привлечение новых клиентов направляются на целевые группы с отрицательной NPV)?

Управляющие банками никогда не решатся вложить средства собственного пенсионного счета в приобретение аннуитета, пока не будут точно знать, какой доход и в течение какого времени они будут получать. Почему же не подойти с такой же тщательностью к управлению инвестициями в потребителей? Потребители, хотя бы потенциально, *представляют собой* аннуитет: чтобы привлечь их, требуется предварительно вложить деньги, а прибыль и денежный поток, генерируемые ими в долгосрочном периоде, составляют основу денежного потока компании.

Интуитивно все мы понимаем, что лояльность потребителей — очень ценная вещь, если вспомнить лексику учителя воскресной школы. Но лишь немногие могут проследить ее непосредственную связь с прибылью компании. Методика расчета экономического эффекта лояльности представляет собой точный инструмент оценки полезности удержания потребителей с точки зрения приносимого ими денежного потока, а также дает топ-менеджерам средство для управления издержками, темпами роста и прибылью.

Как найти и удержать нужных потребителей

Первый этап в создании бизнеса на принципах лояльности — это нахождение и удержание нужных потребителей, т.е. таких, которые способны обеспечить компании стабильный денежный поток и высокую доходность капитала в течение длительного времени. Те, кто стремится к этой цели, должны запомнить три простых правила.

1. Некоторые потребители лояльны и надежны по своим внутренним убеждениям, независимо от того, с какой компанией они вступают в деловые отношения. Они просто предпочитают выстраивать долгосрочные и взаимовыгодные отношения со своими партнерами.
2. Некоторые потребители приносят компании больше прибыли по сравнению с другими. Они тратят больше денег на закупки, более аккуратны в оплате счетов и не требуют особого обслуживания.
3. Некоторые потребители действительно предпочитают продукцию вашей компании товара ваших конкурентов. Ни одна организация не может рассчитывать завоевать всех потребителей без исключения. Просто ваши конкурентные преимущества покажутся более привлекательными и ценными именно этим покупателям, поскольку отвечают их вкусам и потребностям.

Чем больше принадлежащих к любой из этих групп потребителей вы привлечете, тем выше ваши шансы воспользоваться всеми преимуществами

долговременных и надежных партнерских взаимоотношений. На практике эти преимущества имеют склонность самовоспроизводиться. Лучшие погребители создают дополнительный денежный поток, часть которого направляется на улучшение обслуживания и создание дополнительной ценности для них же, получение дополнительной ценности заставляет потребителей сохранять лояльность компании. Расчет экономического эффекта лояльности показан в предыдущей главе, а сейчас мы сосредоточимся на методах выявления и привлечения всех трех типов нужных потребителей и роли, которую в этом процессе играют сбытовые каналы. Мы также рассмотрим феномен отрицательного выбора потребителей, когда компания по незнанию или беспечности привлекает как раз наименее лояльных погребителей, от которых она получает одни убытки. В заключение мы проанализируем значение лояльности для зрелых компаний в уже устоявшихся отраслях, где необходимость и сложность наращивания объемов продаж делают, казалось бы, невозможным отсеивание даже незначительной части наименее выгодных потребителей.

КОЭФФИЦИЕНТ ЛОЯЛЬНОСТИ

Все компании неустанно охотятся за самыми выгодными клиентами. Многие из них вкладывают немало усилий и изобретательности в выявление именно того сегмента рынка, которому их продукт или услуга покажутся особенно привлекательными. Тем не менее мало кто понимает, что часть потребителей просто *по своей природе* более лояльна.

Чтобы правильно оценить потенциальную выгодность той или иной группы потребителей, надо знать, какую ценность представляет для них лояльность. Для этого следует выяснить, какие экономические стимулы способны заставить ваших потребителей переключиться на другого поставщика. Эта мысль кажется простой и очевидной, но практически никто не реализует ее последовательно.

В окружающем мире лишь физики и техники *научно* подходят к вопросу о требующейся для перемещения вещей энергии. По всей видимости, инженер не сможет правильно сконструировать механизм, не зная, какое усилие необходимо для приведения в движение его отдельных частей (намного легче передвинуть по ровной поверхности сотню килограммов льда, чем гранита). Физики придумали специальный показатель для оценки этого усилия и назвали его коэффициентом трения. Он позволяет делать выводы о том, насколько легко или тяжело перемещать те или иные материалы, а значит, и об их применимости в тех или иных механических системах. Анализируя коэффициенты трения, конструкторы

автомобилей разработали новые металлы и покрытия для трущихся частей автомобилей, а инженеры НАСА создали специальное керамическое покрытие для поверхности космического корабля, способное выдержать трение при входе в атмосферу.

Бизнес также может позаимствовать концепцию эффекта трения, чтобы описать различия между потребителями, легко и тяжело меняющими поставщиков. Первые способны перебежать к конкуренту, получив 2%-ную скидку с цены продукта, а вторые не согласятся на это даже за скидку в 20%. Информация об усилении, которое может заставить потребителей переключиться на другого поставщика (назовем этот показатель *коэффициентом закрепления*), имеет первостепенное значение для создания надежной модели бизнеса. Такая модель не может строиться в расчете на нелояльных потребителей. В большинстве отраслей лучший способ получить такую информацию — изучить поведение *имеющихся* групп потребителей в прошлом. Однако в некоторых сферах, особенно склонных к резким изменениям деловой среды, приходится сузить постановку задачи и сформулировать ее так: «Какая скидка со средней цены может побудить потребителей переключиться на другого поставщика?»

По нашим наблюдениям, практически никто из топ-менеджеров не уделяет должное внимание проблеме измерения и интерпретации коэффициентов закрепления для разных групп потребителей. Большинство компаний стремится получить как можно более точную оценку выгоды отдельных групп потребителей, но и эта ограниченная цель практически недостижима без использования модели бизнеса на основе лояльности.

По сути, лишь в нескольких отраслях накоплена информация о порядке расчета и интерпретации коэффициентов закрепления для разных групп потребителей.

К ним, в частности, относится страхование жизни, где накоплен богатейший архив данных о стабильности клиентской базы (синоним коэффициента лояльности в других отраслях). Возьмем для примера условную страховую компанию *Northern*, совсем недавно пересмотревшую свою клиентскую базу и получившую удивительные результаты о различиях клиентов с точки зрения лояльности как в демографическом, так и в социальном разрезе. Например, клиенты, проживающие на Среднем Западе и в сельскохозяйственных регионах, оказались весьма лояльными, зато население северо-восточных штатов (так же как и крупных городов) намного более изменчиво в своих пристрастиях. Состоящие в браке клиенты демонстрируют более высокий уровень лояльности по сравнению с одинокими людьми. Снимающие жилье отличаются намного более низким коэффициентом лояльности по сравнению с домовладельцами.

К этому моменту менеджеры уже знали, что молодежь менее лояльна по сравнению с людьми среднего и старшего поколения, а высокооплачиваемые клиенты более лояльны по сравнению с лицами, имеющими невысокие доходы. Однако даже после корректировки с учетом возраста и уровня доходов оказалось, что коэффициент лояльности колеблется в весьма широких пределах — от 72 до 94%

Если же учитывать, что увеличение коэффициента лояльности на 5% повышает ценность клиента для компании на 90%, это составляет очень солидную разницу. Вот почему традиционные методы формирования клиентской базы компании *Northern* и направление ею инвестиций преимущественно в привлечение новых клиентов в свете изложенного выглядят необоснованными.

В течение некоторого времени менеджеры *Northern* с завистью и восхищением следили за деятельностью своего основного конкурента (назовем его *Western*), поскольку намного более высокие темпы роста и рентабельность продаж последнего целиком являлись результатом высокой лояльности клиентов. Пытаясь установить причины высокой текучести собственных клиентов, *Northern* проводила многочисленные опросы и анкетирования. В результате неизменно оказывалось, что все дело в уровне обслуживания клиентов. Но радикально улучшить качество обслуживания компания не могла, поскольку финансовые результаты ее деятельности не радовали и она не имела свободных оборотных средств. Снова и снова недостаточный денежный поток вынуждал топ-менеджеров откладывать решение об инвестировании средств в наем высококвалифицированных страховых агентов и повышение качества обслуживания.

Но *Northern* нашла в себе силы по-новому оценить всю собранную информацию. Если различные сегменты страхователей имеют различный уровень внутренней лояльности — а это подтверждалось результатами исследований, — то логично задать вопрос: “В какой степени *Western* обязана своим конкурентным преимуществом в лояльности клиентов тому, что она ориентирована на отбор и привлечение в первую очередь наиболее лояльных по своим убеждениям?” Поставив этот вопрос, *Northern* сумела иначе подойти к проблеме. Но до ее решения было далеко, поскольку компания не имела представления о том, каков *внутренний уровень лояльности* отдельных групп потребителей и от чего он зависит. До этого момента она оценивала лояльность и текучесть лишь своих собственных клиентов, а это оставляло слишком много возможностей для искажения данных. Например, более слабая в конкурентном отношении компания наверняка будет иметь потребителей с более низким уровнем лояльности;

к такому же результату может привести сопоставление компаний, действующих в штатах с разной степенью конкурентной борьбы

Northern инвестировала средства в очередное маркетинговое исследование были опрошены тысячи страхователей независимо от того, в какой компании они купили страховой полис. Были приняты меры к исключению влияния факторов жесткой конкурентной борьбы или особенностей условий страхования в разных штатах. На основании полученных результатов *Northern* смогла сопоставить коэффициенты лояльности своих клиентов с соответствующими показателями клиентской базы *Western* и количественно оценить влияние правильного выбора клиентов на коэффициент лояльности клиентской базы в целом. Оказалось, что при правильном подходе к отбору клиентов компания сможет наполовину сократить разрыв в показателях лояльности своих клиентов и клиентов *Western*.

Частично благодаря интуиции топ-менеджеров, а частично благодаря везению *Western* разместила свои региональные офисы именно в тех районах, где были сосредоточены ее потенциальные клиенты с высоким уровнем внутренней лояльности. Более того, предлагаемые условия страхования оказались более привлекательными для пожилых клиентов с высокими доходами, т.е. как раз для клиентов с наиболее высоким уровнем внутренней лояльности. Соответственно *Western* генерировала намного более стабильный и интенсивный денежный поток, вкладывая часть полученных средств в привлечение лучших страховых агентов и инвестируя миллионы долларов в создание информационной базы и прочие новации. В результате уровень обслуживания клиентов значительно повысился, что обеспечило компании конкурентное преимущество в сегментах наиболее лояльных клиентов. Но как бы то ни было, первопричиной этого успеха стал правильный отбор клиентов.

Northern пересмотрела свою стратегию. Вместо поспешного внедрения вслед за конкурентом наиболее удачных новшеств в обслуживании клиентов компания решила создать свои офисы в регионах с высоким уровнем внутренней лояльности клиентов и модифицировать условия страхования так, чтобы привлечь наиболее лояльные сегменты. Осознав, что высокий уровень издержек связан, в первую очередь, с высокой текучестью клиентов, компания предприняла некоторые шаги и в этом направлении. Она отменила планировавшееся сокращение кадров, которое наверняка сэкономило бы некоторые средства, но неизбежно привело бы к ухудшению обслуживания. Кроме того, была пересмотрена политика оплаты труда страховых агентов. Как и большинство страховых компаний, *Northern* платила повышенные комиссионные за каждый страховой полис, проданный новому клиенту. Но теперь было решено стимулиро-

вать закрепление имеющихся клиентов часть премии выплачивалась в зависимости от процента страховых полисов, продленных не меньше чем на два года. Чтобы увеличить свои доходы, страховые агенты заинтересовались оценкой степени внутренней лояльности потенциального клиента. Кроме того, они обратили внимание, что наиболее лояльные группы клиентов предпочитают определенные виды страховых полисов, и начали активно продвигать и пропагандировать эти виды полисов. Некоторые виды страховок оказались настолько привлекательными для самых выгодных клиентов, что страховые агенты использовали их в качестве своего рода убыточных лидеров, чтобы побудить эти группы клиентов заключать более выгодные для компании страховые договора — например, страхование транспортных средств от угона и пожара. Все, кто купил эти страховые полисы, отличались такой невероятной степенью лояльности, что страховые агенты даже потеряли интерес к привлечению новых клиентов.

Достигнутый уровень лояльности клиентов обеспечил *Northern* множество других преимуществ. В частности, повышение уровня лояльности клиентов привело к использованию новых процедур управления, дало возможность анализировать и получать более точную информацию об успехах отдельных региональных офисов. Топ-менеджеры наконец проанализировали влияние на финансовые результаты таких факторов, как правильный выбор клиентов, повышение качества обслуживания и создание дополнительной ценности для клиентов. Подобно большинству крупных страховых компаний *Northern* устанавливала единые правила деятельности и корпоративную политику для всех своих региональных офисов. Тем не менее это не мешало региональным руководителям разрабатывать разные подходы к страхованию и управлению. Раньше в штаб-квартире не очень представляли, в чем состоят эти различия и как они влияют на уровень лояльности клиентов. Применение коэффициентов лояльности, включая методику их расчетов по отдельным сегментам клиентов в одном регионе, позволило компании выявить, оценить и распространить наиболее прогрессивные подходы в масштабах всей организации.

РЕЗЕРВЫ РОСТА ЛОЯЛЬНОСТИ

Компания *Northern* повысила уровень лояльности своих клиентов, проанализировав свою клиентскую базу и сфокусировав свое внимание на ее наиболее выгодных сегментах (выгодность зависела от региона, возраста и уровня дохода потенциальных клиентов). Но это не значит, что не существует других критериев выгодности. Например, среди компаний, выпускающих и обслуживающих кредитные карточки, видное место занимает *MBNA*, сумевшая выявить зависимость между уровнем лояльно-

сти потребителей и их профессией или принадлежностью к определенной социальной группе

Если, скажем, преподаватели получают кредитную карточку от *Chase*, *Citibank* или *One-Horse First National*, то они склонны пользоваться ею долгое время. Бухгалтера, медицинские сестры, инженеры и представители многих других профессий также демонстрируют высокий уровень внутренней лояльности. *MBNA* построила свою стратегию на привлечении максимально возможного количества представителей каждой из этих профессий. Еще в 1970-е годы, когда основные конкуренты компании щедро рассылали тысячи предложений своих услуг всем домовладельцам независимо от их социального и профессионального статуса, *MBNA* сосредоточилась на том, чтобы приобрести как можно больше своих, а не просто любых клиентов

В частности, ее топ-менеджеры пришли к выводу, что проще всего привлекать целевую группу клиентов через различные профессиональные союзы и ассоциации типа Национальной ассоциации работников просвещения или профессиональной ассоциации Джорджтаунского университета. Компания сформировала группы специально подготовленных агентов и разработала специальные предложения для клиентов своей целевой группы с учетом их пожеланий и требований. Кредитные карточки для каждой такой группы имели свой собственный логотип и дизайн. Кроме того, *MBNA* разработала специальные процедуры обслуживания кредитных карточек для каждой целевой группы. Наверное, было бы дешевле передать непосредственную обработку операций по карточкам субподрядной компании, но, выполняя ее самостоятельно, компания имеет возможность унифицировать программное обеспечение, выработать общую политику и процедуры, установить обоснованные тарифы на обслуживание каждой из более чем 2000 целевых групп клиентов. Это оказывает колоссальную помощь в повышении качества обслуживания, а значит, в удержании лояльности старых клиентов и успешном привлечении новых.

Оценивая очевидный успех стратегии целевых групп клиентов, нельзя не задать очевидный вопрос. "Почему же другие компании не последовали примеру *MBNA*?" Вообще-то, многие пробовали это сделать, в том числе и такие гиганты отрасли финансовых услуг, как *Citicorp*. В конце 1980-х годов целевой маркетинг стал настолько популярным, что газета *American Banker* и многие другие деловые издания, расценивая его как новое слово в маркетинге, посвящали ему первые полосы. Но большинство компаний, попробовавших формировать клиентскую базу на основе целевого подхода, остались недовольны результатами и через некоторое время отказались от него. Некоторые поняли, почему их постигла неудача, причем причин оказалось несколько

Во-первых, *MBNA* никогда не гналась лишь за количеством клиентов и за долей рынка, как это делали многие новички. Последние рассматривали целевой маркетинг лишь как еще один метод сбыта, при котором лидером рынка становится компания, сумевшая выйти на национальный или глобальный уровень. Поэтому при работе с целевыми сегментами клиентов они повторили те же ошибки, что и при работе с отдельными клиентами. *MBNA* применяла принципиально отличный подход. Очень осторожно и ценой значительных издержек она выявляла целевые группы потребителей с высоким уровнем внутренней лояльности, способные генерировать для компании интенсивный денежный поток, перекрывающий первоначальные инвестиции.

Во-вторых, на редкость удачная стратегия *MBNA* по отбору целевых групп клиентов не оставила конкурентам никаких шансов отвоевать хотя бы некоторые из них. *MBNA* не только раньше других установила контакты с наиболее выгодными целевыми группами клиентов, но и научилась выделять внутри целевой группы тех, кто способен стать самыми рентабельными клиентами. Это означало, что именно они обеспечивают наибольшие обороты на своих счетах и при этом связанные с ними кредитные риски все еще находятся на приемлемом уровне.

Поскольку административные издержки в расчете на одного клиента незначительно отличаются в разных компаниях отрасли финансовых услуг, размер прибыли зависит, главным образом, от других факторов. Прежде всего, к ним относится процентный доход от средств на счетах клиентов. Преимущество *MBNA* в данном случае состоит в том, что она умеет находить клиентов с потенциально большими остатками на счетах. Кроме того, как важный фактор расценивается сумма убытков от безнадежной задолженности по кредитам. И в этом вопросе умелый отбор и оценка потенциальных клиентов позволяют *MBNA* минимизировать убытки, поскольку она изначально ориентируется на самых надежных клиентов. При этом основные конкуренты используют сложные процедуры проверки кредитоспособности для выявления потенциальных неплательщиков среди сотен тысяч подавших заявления на открытие счета. Убытки *MBNA* от невозврата кредитов составляют около 3% от выданных сумм; при этом у ближайших конкурентов они достигают 5,5–6%. Еще важнее то, что *MBNA* не приходится без конца затыкать “дыру в протекающем ведре”, т.е. у нее нет необходимости привлекать новых клиентов в таком же количестве, как другим компаниям, чтобы достичь запланированных темпов роста объемов продаж. Предпринимательский риск ее деятельности также намного ниже, чем у конкурентов, поскольку компа-

ния давно и хорошо знает своих клиентов, а процент старых клиентов выше, чем у любой другой компании в отрасли.

В годовом отчете *MBNA* за 1994 год говорилось о том, что типичный клиент компании имеет около 14 лет трудового стажа, годовой доход приблизительно 60 тыс. долл., собственный дом и, что самое главное, аккуратно оплачивает свои счета, по меньшей мере, на протяжении последних 14 лет. В большинстве других финансовых компаний такого клиента сочли бы не типичным, а одним из лучших, но для *MBNA* это норма. Поскольку общая численность потенциальных клиентов ограничена, борьба за расширение клиентской базы может принести лишь временный успех. Но если *MBNA* выбирает среди потенциальных клиентов лучших, то кто остается остальным? Понятно, что это будут гораздо менее выгодные клиенты. Поэтому, по мере роста клиентской базы *MBNA*, качество клиентских баз ее конкурентов ухудшается.

В начале своей деятельности компания не ставила целей по опережающему росту объемов продаж и в начале 1980-х годов по размеру своих активов занимала лишь 38-е место в списке финансовых компаний. Но ее политика отбора и удержания целевых групп клиентов позволила ей со временем переместиться на второе место с суммой активов в 19 млрд долл. Среди клиентов компании — около 380 профессиональных ассоциаций и обществ, в том числе 827 тысяч преподавателей, 300 тысяч инженеров, 200 тысяч юристов, 325 тысяч медсестер, половина всех зубных врачей страны, 43% всех терапевтов и 75% студентов медицинских колледжей. Суммарные остатки по счетам клиентов на 67% превышают среднеотраслевое значение этого показателя, обороты по счетам клиентов выше среднеотраслевого значения на 12%, а сумма расходов одного клиента — на 4%.

Удачная стратегия отбора и привлечения наиболее выгодных клиентов превратила среднюю по размерам и доходности компанию в одного из лидеров рынка. Не менее важно и то, что топ-менеджеры компании научились поддерживать и укреплять лояльность клиентов путем обдуманного размещения полученных средств. Своим сотрудникам она выплачивает превосходную заработную плату и предлагает пакет компенсаций (в том числе дневную медицинскую помощь, продуктовые заказы и т.п.), люди работают в комфортабельных и красиво оформленных офисах. Инвесторы получают около 30% прибыли на вложенный капитал, а стоимость компании за десять лет увеличилась на 3 млрд долл.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ КАНАЛОВ СБЫТА

Своими замечательными достижениями *MBNA* обязана отчасти оригинальной методике сегментирования рынка, а отчасти — решению о формировании новой сети сбытовых каналов. В то время как основные конкуренты (*Citicorp*, *Chase* и *Bank-America*) продолжали совершенствовать традиционные сбытовые каналы (прямые почтовые рассылки предложений о выпуске карточек), *MBNA* создала абсолютно новый канал сбыта — собственную команду специально подготовленных агентов, с помощью которой ей удалось установить прямые связи с руководством профессиональных и общественных ассоциаций. На это потребовались существенные дополнительные средства, но это способствовало радикальному улучшению процесса принятия управленческих решений, особенно в отношении привлечения новых клиентов. С точки зрения *MBNA* привлечение новых клиентов представляет собой одно из самых ответственных инвестиционных решений. Новый канал сбыта несомненно оправдал все издержки на свое создание.

Многие другие компании, также осознающие ценность лояльности клиентов, предприняли аналогичные шаги. *State Farm* могла бы продолжать продавать страховые полисы через независимых агентов, как это делает большинство страховых компаний. Но вместо этого она заключила специальное маркетинговое соглашение со своими собственными агентами. Сначала в качестве агентов использовались преимущественно фермеры, работавшие на полставки. Но в 1950-е годы компания приступила к созданию сети штатных агентов, в обязанности которой входила продажа исключительно страховых полисов *State Farm*. В настоящее время компания рассматривает партнерские отношения с этой командой агентов как залог успеха на рынке. Компания *Lexus* тоже могла бы продолжать продавать свои автомобили через дилеров *Toyota*, но вместо этого она инвестировала миллионы долларов в создание новой дилерской сети, подготовленной и обученной так, чтобы удовлетворять требования целевых групп потребителей. В менеджменте на основе лояльности канал сбыта рассматривается не просто как средство привлечения максимального количества потребителей, но и как средство привлечения максимального количества *нужных* потребителей.

ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОГО КАНАЛА СБЫТА

Компания *USAA*, также признающая важность правильного отбора потребителей, активно занимается формированием своей собственной фирменной дистрибьюторской сети. В отличие от *MBNA*, она не делала осоз-

нанной ставки на наиболее выгодные или лояльные сегменты потребителей, поскольку изначально создавалась для обслуживания военных и членов их семей, а эту группу клиентов любая страховая компания с традиционными каналами сбыта — через независимых агентов — считала затратной и малорентабельной. Военным приходится за время своей службы много раз переезжать с места на место, и каждый раз они расторгают старое страховое соглашение и заключают новое с новым страховым агентом (который, естественно, получает за каждое такое соглашение комиссионные). Каждый раз страховая компания вынуждена проводить дорогостоящую и длительную процедуру оценки страхового риска, связанного с клиентом. Таким образом, военные оказывались крайне невыгодной категорией страхователей. Такое положение дел не устраивало никого. Страховые компании теряли деньги, а военные испытывали все большие затруднения в получении страховки на выгодных условиях.

Первой новацией *USAA* стала разработка нового национального канала сбыта, обслуживающего эту категорию потребителей по почте (а позже по телефону) и не требующего привлечения страховых агентов. При переезде с базы на базу, даже за пределами США, их страховой полис остается действительным. Второй новацией стало осознание того факта, что военные как целевая группа отличаются редкой внутренней лояльностью, надежностью и честностью. Отчасти — это следствие выбора военной профессии, когда человек проводит жесткую самооценку, а отчасти — результат следования своеобразному кодексу чести офицера, согласно которому любые проявления нечестности (например, неоплата счетов) или нелояльности считаются недопустимыми. (Вполне возможно, что последовавший вскоре успех *USAA* при выходе на рынок кредитных карт, страхования жизни и управления капиталами также объясняется корпоративной сплоченностью военных.)

Разработав новый канал сбыта, *USAA* сумела сократить расходы на обслуживание этого целевого сегмента. В результате его очевидные недостатки (высокая мобильность) утратили свое значение, зато скрытые преимущества (уникальная лояльность) вышли на передний план. Обследование действующих и ушедших в отставку военных и членов их семей позволило *USAA* собрать уникальную информацию об особенностях этой группы клиентов, их специфических нуждах и потенциале. Полученная информация была эффективно использована в перестройке каналов сбыта, повышении качества обслуживания и принятии решения о снижении страховых тарифов. Таким образом в действие приводится уже описанная нами спираль: лояльные потребители генерируют интенсивный денежный поток, что позволяет улучшить качество обслужива-

ния и соответственно укрепить лояльность. В настоящее время *USAA* теряет менее 2% клиентов по договорам автострахования в год.

USAA назначает на руководящие посты в компании преимущественно бывших военных, в результате чего ее топ-менеджеры всегда осведомлены об изменениях в образе жизни и предпочтениях своих целевых клиентов. Поскольку страховые полисы и высокий уровень обслуживания обеспечивают получение потребителями дополнительной ценности по сравнению с другими страховыми компаниями, военные академии включили возможность застраховаться в *USAA* в перечень льгот и компенсаций для военнослужащих. Значительная часть денежного потока, генерируемого лояльными клиентами, поступает в пользу сотрудников компании. В Сан-Антонио (штат Техас), где расположена ее штаб-квартира, компания имеет возможность выбора сотрудников из многочисленных претендентов, поскольку предлагает очень высокую зарплату и уникальный компенсационный пакет. Большинство сотрудников работают всего четыре дня в неделю. Офис компании расположен в красивейшем комплексе, включающем не только служебные помещения, но и спортивные залы (есть даже поле для гольфа). Несмотря на столь значительные издержки, компания имеет достаточно оборотных средств, чтобы финансировать дальнейший быстрый рост за счет внутренних источников. В настоящее время *USAA* — крупнейший частный работодатель в Сан-Антонио и четвертая по величине компания, ведущая свой бизнес исключительно по телефону и почте.

Рынок элитных автомобилей

MBNA и *USAA* доказали, что тщательный выбор потребителей и новаторский подход к каналам сбыта представляют собой мощный стимул для экономического роста в сфере финансовых услуг. Однако то же самое справедливо и для любой другой отрасли. Возьмем, к примеру, производство автомобилей. Любая автомобилестроительная компания мечтает о том, чтобы ее покупатели приобретали автомобиль одной марки снова и снова. Но в большинстве случаев удельный вес повторных покупок автомашин той же марки колеблется в пределах 30–40%. На этом фоне *Lexus* достиг небывалого уровня потребительской лояльности, поскольку коэффициент повторных покупок составил 63% для моделей 1993 и 1994 годов выпуска. Контраст между *Lexus* и *Infiniti* представляет особенный интерес, поскольку обе компании были недавно что называется созданы “с нуля” и работают на одном и том же сегменте рынка — продажа автомобилей класса “люкс”. Обе компании организовали свою собственную сеть дилеров

и достигли высокого значения коэффициента повторных покупок. Но все же у *Infiniti* он составляет лишь 42%, что на 21% ниже, чем у *Lexus*. Почему?

Ответ кроется в системе выбора потребителей с высоким внутренним уровнем лояльности, практикуемой *Lexus*. Последовательно применяя эту систему, *Lexus* фактически создала новую концепцию конкурентной борьбы. *Nissan*, материнская компания *Infiniti*, узнала об этой концепции спустя год после ее появления и предприняла соответствующие меры. Хотя автомобили обеих компаний относятся к классу "люкс", *Infiniti* сделала ставку на модный дизайн и высокие технические характеристики, тогда как *Lexus* — на классический дизайн и непреходящие ценности. Опираясь на свой конструкторский потенциал и опыт маркетинговых кампаний, *Nissan* создала автомобиль с привлекательным и оригинальным дизайном, обладающий, к тому же превосходными техническими характеристиками. Он был выведен на рынок практически одновременно с новой моделью *Lexus*.

Автомобили *Infiniti* были рассчитаны на бывших владельцев BMW и Jaguar, желавших приобрести более дорогую машину. *Lexus* ориентировалась на владельцев Mercedes и Cadillac, перешедших в следующую возрастную категорию и не гнавшихся за модным видом и сверхмощным двигателем, зато высоко ценивших качественное обслуживание, надежность и традиционные ценности. Ключевая причина ориентации на этот сегмент рынка состояла в том, что владельцы Mercedes и Cadillac отличались самым высоким уровнем внутренней лояльности среди автовладельцев. Заставить их переключиться с Mercedes и Cadillac на Lexus было очень тяжело, но если бы это удалось, компания заложила бы основы построенного на принципах лояльности бизнеса. Более того, топ-менеджеры *Lexus* считали, что Mercedes и Cadillac сами создали предпосылки для перехода покупателей в другую компанию, поскольку они не смогли использовать часть избыточного денежного потока на создание дополнительной ценности для них.

И *Lexus*, и *Infiniti* преуспели в создании превосходного продукта и сервиса для своих потребителей, обе компании смогли привлечь значительную часть покупателей из своего целевого сегмента. Но успех *Infiniti* покоился на менее надежном основании, поскольку среди ее покупателей оказалось слишком много молодежи, увлекающейся текущими веяниями моды или техническими новинками. Такие покупатели легко переключаются на товары компании, оказавшейся на гребне моды в данный момент. Яркое тому подтверждение — 21%-ное преимущество *Lexus* по удельному весу повторных покупок.

Рынок тягачей и тракторов

Аналогичный пример можно привести и в гораздо менее популярной и эффективной отрасли — в производстве тракторов. Речь снова пойдет о компании, сумевшей добиться уникально высокой лояльности потребителей за счет разумной и последовательной стратегии сбыта. История успеха *Lexus* весьма впечатляющая, но эта компания еще слишком мало работает на рынке и не является его лидером. Основанная же в 1837 году компания *Deere* начала производить тракторы еще в 1918 году, поэтому ее неизменный успех на рынке проверен не только временем, но и самой жесткой конкуренцией. Во времена глобальной депрессии в сельском хозяйстве (в конце 1980-х годов) производители сельскохозяйственной техники в Европе и Японии вынуждены были вести острую конкурентную борьбу за долю рынка. Ее жертвой, в числе прочих, пала компания *International Harvester*. Однако *John Deere* не только выжила, но и до сих пор сохраняет лидерство на рынке. Этим она обязана внедрению прогрессивных конструкций и дизайну своих товаров, а кроме того, глубокому пониманию связи между определенным каналом сбыта и уровнем лояльности привлекаемых через него потребителей.

Наверное, самая сильная конкуренция разгорелась на рынке газонокосилок, занимавших в общей номенклатуре продукции компании одно из последних мест по объему производства. Обычно газонокосилки продавались через независимых дилеров и магазины садово-огородного инвентаря. При том, что *Deere* всегда ориентировалась на чувствительного к качеству потребителя, никаких особых мер контроля за уровнем лояльности покупателей не предпринималось. Дилеры, торговавшие ее продукцией, одновременно продавали и товары ближайших конкурентов, таких как *Toro*, *Cub Cadet* или *Kubota*.

По мере обострения конкуренции многие производители стремились подписывать договора на реализацию продукции с как можно большим количеством дилеров, стремясь таким образом максимизировать доступ своей техники на рынок. Даже *Deere* пошла этим путем, когда в 1980-х годах стало все тяжелее обеспечивать запланированные темпы роста объема продаж. Но топ-менеджеры быстро осознали, что, хотя такая политика и помогает увеличить количество покупателей, она совершенно не гарантирует увеличения количества *нужных* покупателей, т.е. тех, кто больше всего ценит надежность и качество обслуживания. *Deere* проанализировала свою стратегию сбыта и пришла к выводу, что и компания, и ее потребители нуждаются в такой дилерской сети, которая могла бы обеспечить достойный сервис и послепродажное обслуживание. Кроме того,

значение имела способность дилеров выстоять в жесткой конкурентной борьбе длительное время. Период до повторной покупки продукции *Deere* очень продолжителен отчасти потому, что ее товар отличается высоким качеством и надежностью. Поэтому к тому времени, когда потребитель принимает такое решение, дилер должен все еще присутствовать на рынке. Проанализировав все недостатки работы с второстепенными дилерскими компаниями (поставка товаров в кредит, сложности с организацией поставок, низкая лояльность покупателей), топ-менеджеры компании пришли к выводу, что «игра не стоит свеч». Стратегия нахождения целевого сегмента потребителей путем выявления и привлечения целевой группы дилеров позволила *Deere* добиться коэффициента лояльности, равного 77%. Это поразительный результат, особенно если вспомнить, что промежуток времени до повторной покупки составляет в среднем 11 лет.

Но для *Deere* 11 лет — всего лишь мгновение по сравнению с временными горизонтами ее стратегии. Компания обращает не так уж много внимания на среднегодовые коэффициенты текучести потребителей, она стремится к тому, чтобы потребители отдавали предпочтение ее технике *из поколения в поколение!* Создание уникальной ценности для поколений потребителей требует не просто высокоэффективной дилерской сети, для этого нужна соответствующая философия бизнеса. В качестве примера практической реализации такой философии рассмотрим политику *Deere* в отношении поставок запчастей для своей техники. Большинство производителей рассматривают производство запчастей — особенно для старых моделей техники — как прекрасную возможность извлечь сверхприбыль. Потребители не имеют никакой возможности починить свою технику без этих запчастей, поэтому их цена обычно в несколько раз превышает себестоимость изготовления. Но *Deere* придерживается совсем другого подхода: запчасти к ее технике имеются в продаже десятилетиями, а прибыль, заложенная в их цену, находится на том же уровне, что и для самой техники. С точки зрения максимизации прибыли такой подход может показаться странным — таким же странным, как и политика выплаты домовладельцам больших, чем предусмотрено страховыми полисами, сумм за разрушенные дома лишь для того, чтобы они как можно быстрее отстроили их.

Все ли предпринимателям стоит беспокоиться о лояльности потребителей

В некоторых отраслях предприниматели практически не ощущают колебаний лояльности своих потребителей. В такой ситуации не имеет смысла и внедрение процедур отбора наиболее лояльных потребителей.

Тем не менее позволить себе совсем не обращать внимание на лояльность потребителей могут лишь несколько отраслей, а еще несколько гораздо более зависимы от нее, чем это принято считать. Рассмотрим в качестве примера производство бытовых электроприборов, где такие компании, как *General Electric*, *Whirlpool*, *Maytag*, считаются признанными лидерами. Исторически их конкурентная стратегия нацеливалась на завоевание как можно большей доли рынка, чтобы реализовать экономию на масштабе производства, и на организацию сбыта продукции через независимых розничных торговцев, большинство которых торговало продукцией не только этих фирм, но и всех основных производителей. На первый взгляд, эта стратегия не слишком отличается от рассмотренной выше стратегии компании *Deere*, но при более глубоком анализе всплывают существенные расхождения. В отличие от *Deere*, все эти компании старались представить свои продукты в максимально возможном количестве торговых точек и побудить торговцев принять максимальное количество товаров на склад, что стимулировало бы их к более активным продажам. (Если в этой отрасли и существует понятие невыгодного покупателя, то разве что на уровне розничной торговли; для производителя любая возможность сбыть дополнительную партию товара означает снижение постоянных издержек на единицу продукта, а значит, приветствуется.)

Конечно, попытки производителя поставить свой товар в как можно большее количество торговых точек и в как можно больших объемах сокращают прибыль торговцев. Этим снижаются конкурентные возможности специализированных магазинов бытовой техники, ориентирующихся на качественное обслуживание покупателей, поскольку и супермаркеты предлагают те же марки бытовой техники, но по более низким ценам. Очевидно, такое положение вполне устраивает производителей, поскольку за счет сокращения прибыли розничных торговцев снижается цена на товар и он становится доступным большему количеству покупателей.

Но существует и другой подход — назовем его подходом компании *Deere*. Ее топ-менеджеры считают, что потери розничных торговцев негативно, хоть и не прямо, влияют на производителя. При такой организации сбыта продукция утрачивает свою уникальность и продвигается преимущественно за счет скидок с цены (соответственно потребитель привыкает смотреть не на марку, а на цену). Поставка товаров в максимально возможное количество торговых точек увеличивает издержки на логистику. Таким образом, совокупная ценность для всех участников этой цепочки сокращается.

Производители иногда сталкиваются с проблемой низкого удельного веса повторных покупок (например, для стиральных машин процент

повторных покупок составляет около 40) и падения рентабельности по сравнению с другими компаниями. По всей видимости, это и есть наиболее подходящий момент для разработки избирательной стратегии продаж наподобие той, которая принесла успех компании *Deere*. Чтобы рассмотреть все возможные варианты и оценить экономический эффект от повышения коэффициента лояльности до 77%, необходимо подойти к проблеме творчески и адаптировать принципы лояльности к конкретной ситуации.

ЛОВУШКА ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ

До этого момента мы говорили о стратегиях привлечения *нужного* покупателя. Но иногда еще важнее отсеять нежелательных потребителей. Принцип *"Пусть покупатель будет бдителен"* (покупатель действует на свой страх и риск) актуален со времен Римской империи. Но в наше время для большинства компаний реалистичнее принцип *"Пусть продавец будет бдителен"*. Со времен Римской империи покупатели научились защищать свои интересы. Конечно, и сейчас существует определенный риск при каждой покупке, но в целом покупатели извлекли необходимые уроки из своих ошибок. Если вдруг товар их разочарует, то они вряд ли купят его снова. Старый принцип не позволит им еще раз достать из кармана бумажник.

С другой стороны, бизнес — особенно крупный — часто очень смутно представляет себе, какого покупателя он хотел бы привлечь в первую очередь. Разум, рука и бумажник торговца далеко не всегда действуют заодно. В результате многие компании не могут сделать должных выводов из данных о количестве покупателей, перешедших к другим поставщикам еще до того, как чистая приведенная стоимость генерируемого ими денежного потока приобрела положительное значение. Иногда причина лежит в организационной структуре компании, ограничивающей функции отдела сбыта подписанием договоров и контролем за отгрузкой, но не позволяющей ему проводить анализ коэффициентов и причин текучести потребителей.

Невозможно создать и вести успешный бизнес, не зная, как привлечь и удержать нужных потребителей. Во многих отраслях покупатели, с особой готовностью подписывающие контракты или приобретающие продукцию, как раз и оказываются наименее выгодными. Мы называем этот феномен негативным отбором. Он широко известен в страховом бизнесе, поскольку, с одной стороны, оказывает разрушительное влияние на прибыль, а с другой, именно учетная политика страховых компаний позволяет выявить и оценить его количественно. Страховые компании разработали детальную методику, называемую актуарными исследованиями и посвя-

ценную расчетам моделей денежных потоков, генерируемых отдельными категориями клиентов на разных этапах их сотрудничества с компанией. Специалисты по актуарным расчетам владеют информацией об уровне текучести клиентов, поскольку на их основе строятся экономические модели деятельности и устанавливаются страховые тарифы. Результаты таких расчетов в течение десятилетий свидетельствуют о крайне отрицательном влиянии негативного отбора на финансовые показатели компаний.

Негативный отбор — это результат досаточно естественных действий потребителей, стремящихся заключить сделку на самых лучших условиях. В то же время страховщики оценивают потенциальный риск и устанавливают страховые тарифы на основе усредненных значений, а значит, имеют излишне оптимистические ожидания в отношении издержек обслуживания конкретного клиента и связанных с ним потенциальных рисков. Рассмотрим ситуацию на конкретном примере. Представим себе группу потенциальных клиентов численностью в тысячу человек с примерно одинаковым риском страховых выплат. Страховщик должен по возможности точно оценить издержки на выплату страховых сумм по этой группе в течение следующего года и установить разумный страховой тариф, способный покрыть эти издержки. К сожалению, потенциальный клиент, получив информацию об этих тарифах, имеет полную возможность отказаться заключать договор и перейти в другую страховую компанию. Те клиенты, страхование которых сопряжено с риском несколько меньше среднего, быстрее смогут найти лучшие предложения на стороне и, скорее всего, согласятся на них. Таким образом, принявшие условия нашей компании будут иметь риск страховых выплат, несколько превышающий средний. Поскольку клиенты в любом случае знают положение своих дел лучше, чем компания (вы-то лучше, чем страховая компания, знаете, как часто паркуете застрахованную машину в криминогенном районе), и имеют на руках несколько разнообразных предложений о покупке страхового полиса, очевидно, что они выберут лучшее из них. Вновь приобретающие полисы группы клиентов, как правило, всегда обладают более высокой степенью риска, чем считают сотрудники страховой компании.

Творческий подход к отбору клиентов

Страховщики изобрели просто гениальный метод для минимизации негативного отбора. Например, маленькая страховая компания *Amica Mutual*, расположенная на Род-Айленде и постоянно выигрывающая призы за качество обслуживания, заключает договора с новыми клиентами только по рекомендации старых. Иными словами, *Amica* использует соб-

ственных старых клиентов для отбора нужных новых клиентов, минимизируя тем самым риски и сокращая собственные издержки. Затем она расходует часть дополнительно полученного денежного потока на совершенствование обслуживания клиентов, возвращая им таким образом часть полученной от них ценности.

Компания *Progressive Insurance* из Кливленда (штат Огайо) специализируется на автостраховках с повышенным уровнем риска, например на страховании мопедов и мотоциклов. Она обнаружила, что далеко не у всех водителей мотоциклов высок риск возникновения страховых случаев. Некоторые совсем молодые водители, безусловно, относятся к группе повышенного риска, и для них *Progressive* устанавливает повышенные страховые тарифы. Но одновременно компания активно привлекает водителей мотоциклов старшего возраста, рассылая им предложения о страховке по почте. Компания также выяснила, что значительная часть нежелательных клиентов приходят в офисы случайно, действуя в том же импульсивном стиле, который характерен для их вождения. Чтобы избежать страхования таких клиентов, *Progressive* располагает свои офисы в стороне от проезжих улиц и крупных торговых центров.

Еще одна страховая компания обнаружила, что значительная часть наименее выгодных и наиболее рискованных клиентов приходила по объявлениям, печатавшимся в бульварной прессе. Стоит ли говорить, что страховые агенты получили рекомендации воздерживаться от размещения рекламы в подобных изданиях. Еще одна компания пришла к выводу, что для потенциальных клиентов, недавно приехавших в город, характерны более высокий риск страховых выплат, а также более высокий коэффициент текучести. После внедрения программы премирования агентов исходя из рентабельности заключенных ими сделок, последние стали уклоняться от работы с приезжими. Один такой клиент рассказал мне, что зашел в офис страховой компании случайно и клерк спросил его, давно ли он живет в этом городе. Услышав, что тот приехал буквально накануне, клерк вежливо объяснил, что все агенты сейчас очень заняты и раньше, чем через неделю, встретиться с ним не смогут. Но, случайно заглянув в одну из дверей, клиент увидел агента, скучавшего в одиночестве.

Можно ли в данном случае говорить о предвзятом отношении к клиенту? В определенном смысле — да, но не в общепринятом понимании этого слова. Этот клиент был белым мужчиной англосаксонской расы и имел прекрасную работу. Единственным его недостатком оказалось то, что он недавно проживал в этом городе. На практике политика уклонения от обслуживания потенциально нелояльных клиентов редко имеет что-то общее с дискриминацией, наблюдающейся в различных отраслях. Дело не в том,

богат или беден клиент. Лояльные и нелояльные группы клиентов встречаются среди всех сегментов потребителей — с высоким и низким доходом, различными профессиональной принадлежностью и социальным статусом. Менеджеры одного из банков немало удивились, когда выяснилось, что хорошо обеспеченные клиенты с большими остатками свободных средств на счетах куда менее лояльны и рентабельны, чем другие группы потребителей. А они-то всячески старались привлечь именно такой контингент! Обеспеченные клиенты часто меняли банк по соображениям экономической выгоды, извлекая максимальную выгоду из политики установления тарифов за обслуживание исходя из среднего уровня риска и лояльности. Они стремились выкупить свои закладные в худшие времена, когда их цена падала, и максимально использовали займы и депозиты с фиксированной процентной ставкой. В то же время именно эта категория клиентов особенно агрессивно настаивала на пересмотре условий депозитных соглашений в 1980-х годах, когда процентные ставки резко подскочили.

Мысль о том, что один из секретов успеха кроется в умении *избегать* определенных групп потребителей, наверняка покажется многим бизнесменам нелогичной и совершенно нелепой. Но вспомним еще раз пример с компанией *MBNA*. Выпуская свои кредитные карточки в первую очередь для определенных профессиональных и социальных групп, она добилась не только повышения удельного веса наиболее лояльных и выгодных клиентов, но и значительно сократила количество невыгодных, появившихся случайно. Финансовые компании, в массовом порядке рассылающие письма с предложением своих услуг или оставляющие коробки с заявками на открытие счета возле касс в крупных супермаркетах, имеют гораздо больший удельный вес сомнительной и безнадёжной задолженности, а коэффициент текучести их клиентов намного выше. Любой бизнес, инвестирующий значительные средства в привлечение потребителей, явно или неявно прогнозирует срок, в течение которого средний потребитель будет у него обслуживаться. Точно также оценивается средний срок обслуживания потребителя, после которого последний становится прибыльным клиентом. *MBNA* предпочитает сокращать предпринимательский риск и избегать нелояльных клиентов в самый подходящий момент — пока нежелательный клиент еще не переступил порог ее офиса.

Как уберечься от нелояльных клиентов

Ипотечные банки представляют еще один хороший пример негативно-го отбора в действии. Кредитный риск по ипотечным закладным минимален. С одной стороны, выданный кредит обеспечивается недвижимым имуществом, а с другой — кредитоспособность заемщика тщательно оце-

нивается по методике *Fannie Mae* или других государственных агентств, которые впоследствии и страхуют этот заем. Тем не менее банк вполне может понести убытки. Издержки, связанные с продажей залогового имущества, оценкой кредитоспособности заемщика, администрированием займов и т.п., часто не покрываются оговоренными в договоре процентами по займу, по крайней мере в течение первых нескольких лет его действия. Инвесторы, предоставляющие денежные средства под залог недвижимости, и сервисные компании, администрирующие займы, исходят из того, что лишь небольшая часть всех заемщиков погасит свои займы быстро (главным образом, это те заемщики, которые по каким-либо причинам продали объект залога или рефинансировали его приобретение из других источников). Но если эти предположения не оправдаются, ипотечные компании понесут убытки. Безнадежные долги, нелояльные клиенты и досрочное погашение займов — вот основные бичи ипотечного бизнеса. Но, как будто решив, что этого мало, многие ипотечные банки еще добавляют к своим несчастьям и негативный отбор клиентов.

Например, прежде чем провести эксперимент по предложению ипотечных кредитов без взимания платы за оформление и без дополнительных платежей (т.е. платы за оценку объекта недвижимости, ведение ипотечного счета, проверку кредитоспособности заемщика и т.п.), ипотечные банки проанализировали сроки погашения ипотечных займов, процент займов, погашаемых досрочно, и другие показатели. На основе полученных данных был сделан вывод о том, что если предложить клиенту ипотечный кредит под несколько более высокий, чем обычно, процент, но без удержания платы за оформление и без дополнительных платежей, то это будет выгодно обеим сторонам и увеличит количество клиентов. Дело в том, что процентные платежи по кредиту уменьшают облагаемый налогом доход заемщика на протяжении всего срока пользования кредитом, а плата за оформление и дополнительные платежи при расчете налога на доходы не учитываются. Результаты анализа свидетельствовали о том, что повышенный процент за кредит компенсирует заимодавцу все перечисленные расходы. Однако проблема заключалась в том, что в эксперименте самое активное участие приняли совсем не те клиенты, которых ждали банки. В основном, это были как раз те, кто склонен в момент падения процентных ставок по кредитам рефинансировать приобретенную недвижимость, взяв кредит в банке под снизившийся процент и погасив за счет этого ипотечный заем. Много было и тех, кто собирался продавать недвижимость или переезжать в другой регион. Хотя экспериментальные кредиты требовали даже более длительных сроков возврата, чтобы оказаться прибыльными, условия предоставления фактически стимулирова-

ли их досрочное погашение, поскольку освобождали заемщиков от всех единовременных издержек, связанных с заключением договора.

Но, кроме того, существовали и другие факторы, усилившие последствия негативного отбора. Брокеры и агенты, как обычно, получали комиссионные за каждого заключившего договор клиента, независимо от прибыльности этого договора для банка. Досрочное погашение кредитов ничуть не волновало брокеров. Более того, они были даже заинтересованы в нем, поскольку, заключая договор рефинансирования, *опять* получали комиссионные уже от другого банка. Ставки процентов по кредитам в целом по экономике снижались. В момент внедрения экспериментальной программы кредитования процентная ставка равнялась 7%, а через некоторое время упала до 6,5%. Отдельные брокеры советовали клиентам, оформлявшим кредиты, отказаться от подписания договора и взять кредит в другом банке под более низкий процент. Клиенты весьма охотно последовали этой рекомендации, поскольку не понесли никаких потерь, если не считать часа времени на оформление отказа от кредита. Более того, брокеры рекомендовали брать второй кредит под более низкий процент, но с уплатой дополнительных платежей. Новый банк устанавливал последние на минимальном уровне, поскольку все необходимые документы по оценке кредитоспособности, экспертной оценке стоимости объекта недвижимости и т.п. уже были подготовлены сотрудниками первого банка совершенно бесплатно. Таким образом, брокеры прекрасно справились со своей задачей — подобрать для клиента оптимальный вариант кредитования. Зато ипотечные банки столкнулись с негативным отбором клиентов не просто в лице заемщиков, но и в лице *профессионалов* рынка недвижимости, что нанесло им гораздо более серьезный ущерб.

Отрицательные последствия негативного отбора сказались с удвоенной, а то и с утроенной силой. Досрочные погашения кредитов достигли критического уровня: иногда компания не успевала получить даже первый процентный платеж, как клиент уже погашал кредит и рефинансировал свою недвижимость в другом банке под более низкий процент. Издержки на оформление кредитов и дополнительные платежи ничем не покрывались и достигали гигантских размеров. Поэтому банки вынуждены были в срочном порядке прекратить этот эксперимент.

Комиссионные против лояльности

Такой колоссальный негативный отбор клиентов может проявиться в любой компании, выплачивающей комиссионные своим агентам вне зависимости от уровня лояльности привлеченных ими клиентов. Между

политикой комиссионной оплаты труда и стремлением сформировать лояльную клиентскую базу всегда существует известное противоречие, поскольку агенты в погоне за все новыми и новыми комиссионными очень быстро приходят к следующему выводу: менее лояльные клиенты быстрее соглашаются на подписание договора. В то же время чтобы уговорить клиентов с высоким уровнем внутренней лояльности перейти на обслуживание в вашу компанию, надо изрядно потрудиться.

State Farm разрешает это противоречие, выплачивая агентам одинаковые комиссионные за новые и возобновляемые страховые полисы как по договорам страхования недвижимости, так и по договорам страхования от несчастных случаев. Но большинство страховых компаний стимулирует агентов за расширение клиентской базы, а не за ее стабильность. Даже если компания выплачивает премиальные за возобновление полисов старыми клиентами, большинство страховых агентов не планируют работать в ней так долго.

Наиболее яркие примеры конфликта между комиссионной оплатой труда и стремлением к повышению лояльности клиентов можно найти в отрасли мобильной и пейджинговой связи. Агенты пейджинговых компаний работают за комиссию, а значит, заинтересованы в привлечении все новых и новых клиентов. Но с течением времени делать это становится все труднее — практически все врачи, снабженцы и многие другие специалисты уже обзавелись пейджерами. Поэтому агентам приходится искать новые возможности. Их крупнейшим открытием стали газонокосильщики и специалисты по ландшафтному дизайну. Оказалось, что это — идеальные клиенты. Они работают сезонно, и поэтому разрывают контракт на услуги мобильной связи поздней осенью и вновь заключают его весной. В результате агент получал комиссионные за одного и того же клиента *каждый год* и считал это превосходной сделкой. Однако вряд ли того же мнения придерживалась компания, несшая ежегодные расходы на комиссионные и снижавшая цены на мобильники и пейджеры в расчете на длинную череду внушительных ежемесячных счетов за услуги.

В конце концов, компании мобильной связи перестали выплачивать комиссионные по новым договорам, подписываемым менее чем на 12 месяцев. Не удивительно, что это побудило агентов умерить пыл в поиске сезонных клиентов. Некоторые компании ведут информационные базы с коэффициентами лояльности клиентов по отдельным агентам и в зависимости от этого показателя выплачивают премиальные. Стимулируя агентов к поиску клиентов с высоким уровнем внутренней лояльности и к прекращению обслуживания менее лояльных, компании получают прекрасные финансовые результаты. Это особенно важно для организаций, продающих различное офисное оборудование — ксероксы, коммута-

торы, электрогенераторы и т.п. — с очень низким уровнем прибыли в цене и с расчетом получить основную прибыль от услуг по ремонту и обслуживанию этой техники, поставки запчастей и расходных материалов, поставки новых моделей и модернизации оборудования.

Агенты, занимавшиеся продажей страховых полисов корпоративным клиентам *MBNA*, не были сотрудниками компании. Однако последняя смогла согласовать их интересы со своими собственными. Агенты считались сотрудниками подрядной компании, организовывавшей их работу и занимавшейся почтовыми рассылками проспектов клиентам. *MBNA* выплачивала подрядной компании часть прибыли, генерированной клиентами из соответствующей целевой группы. Это заинтересовывало агентов не просто в продаже как можно большего количества полисов, но и в обеспечении долговременного потока прибыли от каждой целевой группы. Страховые агенты разрабатывали собственные, иногда довольно сложные, методики оценки потенциальной лояльности клиентов, модели генерирования денежного потока отдельными группами. Все это помогало им зарабатывать хорошие деньги для себя и компании.

Реальным доказательством успешности такой политики служит очень низкая текучесть клиентов *MBNA*, со всей очевидностью свидетельствующая об их удовлетворенности, равно как и об удовлетворенности всех участников этого бизнеса.

Купоны и ценовые методы продвижения товара

Негативный отбор принимает самые разные формы, причем на удивление часто его возникновению способствуют действия самой же компании. Например, если вы или ваша организация зададитесь целью отыскать наименее выгодных на всем рынке клиентов с минимально возможным уровнем лояльности, то самый надежный способ добиться этого — введение скидок на товары или массовое распространение купонов. В начале этой главы мы говорили о лояльности и сложности проблемы переключения лояльных потребителей с одного поставщика на другого. В частности, мы упоминали и о том, что легче всего поставщиков меняют покупатели с наименьшим уровнем внутренней лояльности: если за минимальную скидку они готовы перейти к вам, то всегда найдется кто-нибудь еще, кто предложит им еще одну дополнительную скидку.

Купоны и скидки с регулярной цены находят путь к сердцу таких покупателей с точностью самонаводящихся ракет. Почему же компании *стремятся привлечь* покупателей, способных забыть о длительном партнерстве, как только появляется возможность сэкономить 10 центов или даже доллар? Чаще всего их стараются привлечь розничные торговцы,

хотя опыт показывает, что результаты таких усилий отрицательные или, в лучшем случае, нейтральные. Но даже розничные торговцы сейчас переходят на другую стратегию — например, повседневное установление низких цен. В дополнение к этому многие торговцы и потребительские организации пытаются использовать купоны по-новому. Вместо их *массового* распространения и привлечения сотен или тысяч потенциально нелояльных покупателей они предлагают своим постоянным клиентам купоны, стремясь таким образом расширить номенклатуру их покупок. Например, *Staples*, известная сеть магазинов офисного оборудования, придумала совершенно оригинальный способ использования купонов. Для этого потребовалось инвестировать 5 млн. долл., взятых под высокие проценты (35% в год). На эти деньги была создана база данных, позволявшая на основе пробиваемых кассой чеков определить происходящие с течением времени изменения в покупательской модели поведения. Затем топ-менеджеры выпускали в ограниченном количестве купоны для тщательно отобранных покупателей, чей объем закупок явно не соответствовал их потребностям. Например, если известно, сколько бумаги уходит на нужды небольшого агентства по торговле недвижимостью и каков объем его закупок в магазине, то легко вычислить потребителей,купающих бумагу где-либо в другом месте. Вместо печатания купонов в газетах и потери части цены в виде скидки на каждой продаже *Staples* посылает купоны всего нескольким покупателям, нуждающимся в них.

В большинстве видов бизнеса, кроме розничной торговли, издержки на привлечение потребителя, открытие и ведение его счета, проверку его платежеспособности настолько высоки, что с нелояльными покупателями просто нет смысла работать. Однако купоны и скидки обычно приводят к обратному результату. Они стимулируют негативный отбор и при этом не особо способствуют формированию лояльности новых покупателей, подрывая ее тем самым у старых.

Рассмотрим пример с депозитами под повышенную ставку. Когда банки приходят к выводу, что кредитные ресурсы на рынке слишком дороги, они иногда пытаются привлечь дополнительные денежные средства, продавая депозитные сертификаты под повышенную ставку. Чтобы привлечь новых покупателей, они предлагают выплачивать по ним на четверть, а то и на полпроцента больше, чем обычно. Тем не менее этот процент все равно ниже того, который им пришлось бы заплатить на рынке кредитных ресурсов. Беда лишь в том, что деньги на таких депозитных счетах редко задерживаются надолго. Отчасти в этом виноваты сами банки, снижающие процентные ставки, как только улучшится ситуация на рынке кредитных ресурсов. Банковские менеджеры, считающие, что такая политика оправдана, обыч-

но не принимают во внимание связанные с ней неразбериху и потери рабочего времени персонала, вынужденного тратить часы на открытие и закрытие нерентабельных счетов, переставая при этом заботиться о лояльных клиентах. И это далеко не единственный ее недостаток. Банковские менеджеры не учитывают, что колебания ставок по депозитам затрагивают не только новых, но и старых клиентов. Они приучают клиентов искать максимально выгодные на данный момент ставки и говорят им о том, что нельзя доверять банку, не заботящемуся о постоянном росте ценности.

Рассмотрим еще один пример такого же рода. Издательство использовало ценовые скидки для наращивания объема заказов каждый раз, когда последний падал ниже уровня, гарантировавшего персоналу получение премий по итогам года. В такой ситуации сбытовым агентам рекомендовали активнее использовать скидки — но только для новых заказчиков. Считалось, что снижение цен для постоянных заказчиков приведет к тому, что в следующем году они тоже потребуют выполнения работы по такой же цене. Конечно, постоянным заказчикам такая политика не нравилась; они полагали, что уровень обслуживания и качество работ к концу года снижались из-за перегрузки персонала и набора неопытных работников. Нечего и говорить, что привлеченные низкой ценой новые заказчики редко продолжали сотрудничать с компанией, разве что и на следующий год им предлагали такие же существенные скидки. В некоторых отраслях, например в ресторанах быстрого питания, купоны используются постоянно, чтобы привлечь новых клиентов, дав им возможность попробовать предлагаемые блюда, и поощрить старых клиентов чаще посещать ресторан. Но в компании *Chick-fil-A* усомнились в эффективности таких мер и решили провести исследования потребительского поведения покупателей. Оказалось, что клиенты, предъявлявшие купоны, обычно тратили меньшие суммы и реже приходили повторно. Кроме того, клиенты с купонами обычно посещали ресторан в часы пик, когда обработка купонов замедляла обслуживание многочисленных клиентов. Кроме того, выяснилось, что лояльные покупатели чувствовали себя обманутыми и постепенно приходили к выводу, что сервис и еда в ресторане не стоят своей обычной цены. В результате проведенного анализа было принято нестандартное для этой отрасли, а возможно, даже мужественное, решение прекратить проведение акций с купонами. В настоящее время они используются разве что для презентации новых блюд или продуктов.

Насколько мне известно, единственной компанией, использующей ценовые скидки для продвижения нового бизнеса и одновременно минимизации последствий негативного отбора, является *MCI*. Ее программа "Для друзей и родных" предусматривает предоставление скидок на звонки по

определенным телефонным номерам, выделяемым группе людей, коллективно подключившихся к ее сети. Если в вашей семье, состоящей минимум из шести человек, или в компании есть кто-то, особенно чувствительный к цене, то он может уговорить остальных коллективно подключиться. Вполне вероятно, что остальные пять членов группы не придадут такого значения цене, но подключаются к *MCI* из лояльности к кузену Гарри. Вся группа представляет собой именно тот тип клиентов, который всячески стремится привлечь *MCI* — с высокой внутренней и усиленной внутригрупповой лояльностью. Если уж они подключились, то переманить хотя бы одного из них окажется очень сложной задачей; а чтобы переманить всю группу целиком, потребуются такие скидки, каких не могут себе позволить даже *AT&T* и *Sprint*. На данный момент эта блестящая маркетинговая кампания принесла *MCI* около 10 миллионов новых клиентов, а коэффициент их текучести намного ниже, чем в среднем по этому показателю.

РОСТ КОМПАНИИ И ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Существуют десятки способов подорвать свое будущее, попав в ту или иную ловушку негативного отбора. Например, необходимость поддерживать высокие темпы роста может побудить компанию, уже “выбравшую” большую часть своего целевого сегмента потребителей, привлекать из оставшихся тех, кто не в полной мере соответствует критериям лояльности. Но это не будет удачной сделкой. По мере снижения “качества” потребителей снижается и способность компании создавать для них дополнительную ценность, следовательно, падает лояльность, снижаются темпы роста, увольняются лучшие работники. А оставшиеся начинают привлекать все менее выгодных и менее лояльных потребителей. Другими словами, спираль лояльности раскручивается вниз и затягивает компанию в опасный водоворот.

Коммерческие банки часто сами иницируют процесс негативного отбора. В отрасли финансовых услуг мы встречали множество примеров того, как новообетенные клиенты фактически разрушали модель бизнеса компании. В одном из национальных коммерческих банков с сетью представительств по всей стране 25% новых клиентов обслуживались менее чем 18 месяцев (представляющих собой точку безубыточности, в которой происходит покрытие расходов на открытие счета, проверку кредитоспособности клиента и т.п.). Главная причина — в укоренившейся практике стимулировать рост объемов продаж за счет увеличения комиссионных агентам вместо того, чтобы зарабатывать его за счет постепенного и неуклонного увеличения ценности для клиентов. В частности, банк проводил программу выплаты региональным менеджерам специальных премий

за привлечение новых клиентов. В этой связи интересен тот факт, что заработавшие максимальные премии менеджеры одновременно имели самый высокий коэффициент текучести клиентов. При ближайшем рассмотрении оказалось, что многие лидирующие по суммам премий представительства располагались возле университетов или колледжей, и агенты, стремясь максимизировать свои премиальные выплаты, каждую весну закрывали счета студентов, а осенью опять открывали их.

Почувствовав замедление темпов роста операций, банкиры пустились на такие же авантюры в коммерческом кредитовании. Сотрудники кредитных отделов, рейтинг которых зависел от количества привлеченных клиентов и суммы выданных кредитов, вдруг начали оформлять намного больше кредитов. Но как ни старался кредитный комитет отсеять неблагонадежных заемщиков, все равно эта политика проявилась во всплеске безнадежной задолженности двумя-тремя годами позже. Нам приходилось сталкиваться с банками, у которых своевременно погашалось лишь 30% задолженности новых клиентов по кредитам, остальные же 70% переходили в разряд безнадежной задолженности.

Страховые компании гораздо лучше банков разбираются в проблемах негативного отбора и методах его предотвращения, но и здесь, несмотря на опытность актуариев, часто случаются ошибки. Одна компания каждый год осенью предпринимала акции по стимулированию продаж, причем лучшие агенты премировались шикарными океанскими круизами. Эти акции пользовались большой популярностью среди агентов и неизменно сопровождались особым подъемом объемов продаж. Но когда кто-то из топ-менеджеров поближе присмотрелся к привлекаемым осенью клиентам, то оказалось, что коэффициент текучести среди них превышает аналогичный показатель среди любой другой группы клиентов. По сути, текучесть достигала такого уровня, что ставила под сомнение целесообразность проведения самой акции. Для покрытия начальных издержек клиент должен обслуживаться в компании не меньше шести лет, а "осенние" клиенты переходили в другую фирму через четыре с половиной года.

Как могла страховая компания так опростоволоситься? В данном случае ее подвела ориентация на средние тарифы. После этого актуарии осознали всю обманчивость средних тарифов и средних значений предпринимательского риска. Среди них бытует шутка о парне, который заходил в реку не глубже полуметра — в среднем. Страховщики также лучше других представляют себе жизненный цикл компаний-клиентов и усвоили привычку смотреть на клиента сквозь призму лояльности. Однако они еще не осознали необходимость выделять отдельные сегменты клиентской базы в зависимости от уровня лояльности. Иными словами, средние

значения предпринимательских рисков и ожидаемых сроков обслуживания рассчитаны на слишком широкий сегмент клиентов. Актуарии признают, что уровень лояльности зависит от возраста клиентов, но при этом упускают из виду, что он зависит также от целого ряда других факторов.

Рассмотрим, например, существующую практику установления страховых тарифов для учителей. Актуарии используют специальные базы данных для оценки динамики страховых поступлений и издержек на обслуживание этого сегмента клиентов. Однако когда речь заходит о среднем сроке их обслуживания, актуарии используют средние данные для всех групп клиентов. Но ведь учителя отличаются гораздо более высоким уровнем лояльности по сравнению с другими группами клиентов, поэтому средний срок их обслуживания гораздо выше. Поскольку страховщики не рассчитывают средний срок обслуживания для данной группы клиентов, они недооценивают их. Тщательный анализ по методике, описанной в главе 2, показывает, что страхование учителей приносит страховщику доход в три-четыре раза выше, чем страхование среднего клиента. Отклонения такого рода дают колоссальное преимущество тем компаниям, которые понимают значение эффекта лояльности.

Если даже в страховом бизнесе встречаются такие неразведанные клондайки, как сегмент учителей, то можно смело утверждать, что в отраслях, еще и не начавших анализ своих потребителей с точки зрения уровня лояльности, имеются еще более привлекательные возможности. Конечно, очень трудно переключиться на исследование и завоевание лояльности клиентов, если гораздо проще наращивать их численность. Вернемся к примеру из отрасли мобильной связи. Любая компания, оперирующая в этом бизнесе, оценивает текучесть клиентов, поскольку от этого напрямую зависят ее объем продаж и прибыльность. Несмотря на это, средний коэффициент текучести клиентов в отрасли составляет 40%. Все операторы инвестировали большие средства в создание сети мобильной связи, поэтому теперь они всячески стараются расширить ее. Пока численность потенциальных клиентов остается значительной, трудно сопротивляться искушению пойти по пути наращивания численности абонентов. Тем более, что менеджеры по маркетингу значительно лучше владеют инструментами продвижения своих услуг на рынке, чем принципами основанного на лояльности менеджмента.

ЛОЯЛЬНОСТЬ В МОНОПОЛИЗИРОВАННЫХ СЕКТОРАХ ЭКОНОМИКИ

Этот феномен можно рассмотреть на примере кабельного телевидения. Целевой отбор клиентов кажется ненужной роскошью для компании-монополиста. Операторы кабельного телевидения вложили большие деньги в покупку лицензий и создание кабельной сети; естественно, после этого они стремятся в первую очередь к максимизации денежного потока от абонентов за счет максимальных цен (с учетом ограничений, устанавливаемых антимонопольным законодательством) и продвижения своих услуг. Однако опыт показывает, что монопольное положение преходяще. Операторы кабельного телевидения вскоре неизбежно сталкиваются с конкуренцией со стороны как новичков, так и инновационных технологий. Поэтому в наше время применение консервативной стратегии несфокусированного роста не поможет сформировать устойчивый круг лояльных потребителей, ценящих создаваемую для них ценность. Более того, Антимонопольный комитет все активнее регулирует уровень закладываемой в цену услуг прибыли.

Эффективность менеджмента на принципах лояльности можно проиллюстрировать на примере французской компании *Canal Plus*, превратившейся в глобального лидера с объемом продаж 1,9 млрд. долл. и прибылью 124 млн. долл. в 1994 году. Коэффициент лояльности клиентов *Canal Plus* достигает 97% (сравните с 80% у *French Cable TV* и менее чем 50% у американской *HBO*). В настоящее время компания обслуживает свыше шести миллионов абонентов во Франции, Испании и Германии, ежегодно наращивая объем продаж на 30%. Причины такого успеха можно объяснить двумя обстоятельствами. Во-первых, *Canal Plus* глубоко понимает нужды своих абонентов и предлагает каждому целевому сегменту свой набор услуг и уникальную ценность. Во-вторых, она гарантирует превосходное обслуживание благодаря наличию лояльного и мотивированного персонала (коэффициент текучести кадров не превышает 5% в год). Операторы кабельного телевидения, которые могут похвастаться такими результатами, наверняка гораздо позитивнее воспримут отмену государственного регулирования отрасли, чем их менее удачливые контрагенты.

В отрасли телефонных услуг на дальние расстояния демонополизация произошла лет десять назад. *MCI* и *Sprint* вторглись на рынок *AT&T*, отвоевав часть ее клиентской базы, после чего цены упали на 35%. К счастью, количество клиентов настолько возросло, что это позволило сохранить и даже увеличить генерируемый денежный поток. Однако все три компании (и десятки других) отдают себе отчет в том, что именно лояльность клиентов — ключевой фактор успеха или неудачи на этом рынке.

У локальных телефонных компаний главные испытания еще впереди, причем они обещают быть суровыми. Через относительно непродолжительное время им придется столкнуться с отменой государственного регулирования отрасли и технологической революцией. Локальным телефонным компаниям, чтобы отразить атаки конкурентов, пытающихся оторвать "лучшие куски пирога" от их клиентских баз, придется вплотную заняться изучением коэффициентов лояльности и моделей денежных потоков от основных сегментов. Цены, скорее всего, упадут — аналогично тому, как это произошло в телефонном обслуживании на дальние расстояния. Однако маловероятно, что локальные телефонные компании смогут рассчитывать на такой же прирост количества клиентов и звонков. Поэтому их денежные потоки в будущем окажутся под серьезной угрозой.

Наиболее прогрессивно мыслящие локальные телефонные компании уже сейчас принимают меры по смягчению грозящего кризиса. Они провели сегментирование своей клиентской базы и обнаружили, что 10% их лучших клиентов приносят в 10 раз больший доход, чем 10% наименее выгодных клиентов. Основываясь на данных обратной связи с 10% лучших клиентов, они разработали специальные программы для их удержания. Например, малые компании всегда стремятся оставить за собой старые телефонные номера при переезде в новый офис. Это позволяет им сохранить связи со своими потребителями, а также актуальность старой рекламы. Чтобы завоевать устойчивую лояльность этого сегмента клиентов, одна локальная телефонная компания изыскивает технические возможности сохранения постоянного телефонного номера независимо от местонахождения абонента. Ее конкурент разрабатывает широкий спектр дополнительных услуг для своих лучших абонентов, например переадресация звонков, выставление одного счета за мобильный телефон, звонки на дальние расстояния и местные звонки. Эта компания уверена, что сохранить свою позицию на рынке после отмены государственного регулирования можно будет, лишь заслужив лояльность своих лучших клиентов. Она считает, что завоевывать ее надо уже сейчас, до того, как началось дерегулирование отрасли.

Аналогичная ситуация прогнозируется и на рынке коммунальных услуг, речь, в частности, идет об энергоснабжении населения. Процесс уже начался на рынке энергопоставок коммерческим организациям, которые приступили к активному сооружению собственных энергогенерирующих мощностей, а оптовые поставщики предлагают целый спектр договоров на поставку электроэнергии по низким ценам. Компании, не способные заслужить лояльность целевых групп своих потребителей (или даже просто установить, кто именно в них входит), неизбежно проиграют конкурентную борьбу. Практически во всех монополизированных отраслях сейчас проис-

ходят процессы дерегулирования, что вынуждает компании осваивать принципы менеджмента на основе лояльности. Если им не удастся это сделать, то новые компании выйдут на рынок и захватят самые прибыльные сегменты потребителей, предложив им более выгодные условия.

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ЗРЕЛЫХ КОМПАНИЯХ

Пожалуй, самая серьезная проблема для компаний на этапе зрелости состоит в том простом факте, что времена меняются. По мере перехода рынка в фазу зрелости цены и уровень рентабельности постепенно снижаются. Это правило справедливо практически для любой отрасли. Важное следствие из него состоит в том, что инвестиции в привлечение потребителей, достаточные еще вчера, сегодня уже не достигают цели. В отрасли финансовых услуг сегмент покупателей с 75%-ным уровнем лояльности (и примерно четырехлетним средним сроком обслуживания) считался в 1982 году весьма привлекательным. Конечно, и тогда 90%-ное значение коэффициента лояльности было еще более привлекательным, однако на фоне среднеотраслевого значения в 15% и 75%-ный ее уровень просто поражал воображение. Поэтому компании старались привлечь как можно больше клиентов из этого целевого сегмента, тем более, что это не шло в ущерб привлечению клиентов с более высоким уровнем лояльности.

Но эти времена миновали. По нынешним меркам, сегмент с 75%-ным коэффициентом лояльности больше не считается инвестиционно привлекательным. Большинство компаний, занимающихся выпуском и обслуживанием кредитных карточек, до сих пор не осознало, что они инвестируют средства в привлечение клиентов с отрицательной NPV. Однако они не могут не видеть, что рентабельность продаж падает. Еще хуже то, что они фактически оказались "между молотом и наковальней". Во-первых, ясно, что любой более-менее платежеспособный человек в США уже имеет пять-шесть кредитных карт. Во-вторых, аналитики фондового рынка ожидают от них ускоренного роста объемов продаж, оправдывающего несколько завышенные значения коэффициента "цена/прибыль", характерного для компаний этой отрасли.

В-третьих, им приходится конкурировать с компаниями наподобие MBNA. Это значит, что самые прибыльные сегменты клиентов уже поделены, а те, которых им удастся привлечь, генерируют далеко не такие внушительные денежные потоки и инициируют раскручивание уже описанной нами спирали: меньшая прибыль, более высокие цены, рост коэффициента текучести и издержек, увеличение количества увольнений и сокращений

работников, снижение производительности труда, ухудшение качества обслуживания и т.д. Из этого заколдованного круга выйти очень сложно.

Каждая зрелая компания сталкивается с проблемами замедления роста и обострения конкуренции за потребителей, поэтому для нее особенно важно усвоить следующие уроки.

- Откажитесь от потерявших смысл в современных условиях стратегий привлечения потребителей.
- Уделяйте самое пристальное внимание оценке выгодности доступных сегментов потребителей на тех рынках, где наиболее выгодные и лояльные их группы уже поделены.
- Тщательно рассчитайте NPV потенциальных потребителей, замещающих тех, кто переходит на обслуживание в другие компании.
- Не стремитесь к наращиванию численности потребителей во что бы то ни стало; это может привести к вытеснению вашей компании из бизнеса.
- Практически во всех отраслях компании, рассчитывающие на долгосрочный стабильный рост, не могут обойтись без изучения моделей генерирования денежных потоков и прибыли в зависимости от средних сроков обслуживания потребителей. На этой основе принимаются решения об инвестировании средств в привлечение потребителей.

Стратегическое конкурентное преимущество сейчас на стороне таких компаний, как *Northwestern Mutual*, *State Farm*, *MBNA*, *John Deere*, и это еще одно подтверждение решающего значения правильного выбора потребителей. По мере снижения доходности капитала их конкуренты изо всех сил стараются привлечь на свою сторону немногочисленных оставшихся потребителей в призрачной надежде поддержать темпы роста объема продаж. Если компании в фазе зрелости собираются сохранить отличные финансовые результаты, то они должны заранее позаботиться о формировании лояльного целевого сегмента потребителей. Это справедливо и для более молодых отраслей, в которых несколько компаний одновременно могут зарабатывать вполне приличную прибыль, но рано или поздно все выгодные потребители будут разобраны. Умные конкуренты найдут пути залучить наиболее выгодных потребителей как можно раньше. А самые умные сместят акцент в своих деловых стратегиях с приобретения новых потребителей на налаживание взаимовыгодных и устойчивых отношений с наиболее выгодными из них.

В зрелых отраслях исходное преимущество компании, которым она обладает в качественном уровне клиентской базы, обеспечивает ей стабильное конкурентное преимущество. Надежный способ добиться такого

преимущества состоит в разработке стратегии привлечения потребителей, основанной на трех основных критериях их отбора: высоком уровне внутренней лояльности, рентабельности и соответствии стратегическим целям компании. Закрепите за собой потребителей из верхних частей всех трех списков, и вы обеспечите своей компании процветание на этапе зрелости. Устойчивый менеджмент на основе лояльности включает много направлений. Лучший способ организовать деятельность в каждом из них — провести проверку с помощью наиболее лояльных потребителей.

Но тем не менее выбор нужных потребителей — это только первый шаг. Если вам удалось привлечь их, то необходимо часть генерируемого ими дополнительного денежного потока реинвестировать в создаваемую для них же ценность. Это будет способствовать укреплению лояльности. Второй этап в данном виртуальном цикле — направление части дополнительного денежного потока на мотивацию и закрепление лучших сотрудников.

Как найти и удержать нужных сотрудников

Найти и удержать нужных потребителей — самый важный этап создания модели бизнеса на основе принципов лояльности. Тем не менее это лишь первый шаг. Если компания успешно решила данную проблему и обеспечила себе дополнительный приток денежных средств за счет лояльности потребителей, то перед ней встает вторая задача — реинвестировать солидную часть этих поступлений в наем и закрепление *нужных* сотрудников. Иногда ставят вопрос о том, в чем заключается связь между наймом и закреплением лояльных и энергичных сотрудников, с одной стороны, и отбором и закреплением лояльных и выгодных потребителей — с другой. Наш ответ будет краток: во всем. Нелояльные сотрудники вряд ли привлекут в компанию лояльных потребителей.

В подтверждение этого тезиса можно привести несколько практических соображений. Во-первых, выстраивание хороших и конструктивных личных отношений сотрудников с представителями обслуживаемых потребителей требует времени. Во-вторых, лояльные сотрудники гораздо лучше и охотнее обучаются и применяют полученные знания для повышения производительности своего труда. В-третьих, средства, сэкономленные на обучении и повышении квалификации таких сотрудников, можно вложить куда-нибудь еще, например в проведение мероприятий по улучшению качества обслуживания потребителей. Наконец, в-четвертых, если сотрудники разделяют деловую философию и одобряют политику

компании, ценят моральный климат в коллективе, то и потребители, скорее всего, оценят все эти преимущества. В этой главе (и в следующей) мы приведем примеры, подтверждающие справедливость этих соображений. Мы познакомимся с опытом работы лидеров лояльности из самых разных отраслей — от рекламного бизнеса до ресторанов быстрого питания, — заслуживших высокую лояльность своих сотрудников и сумевших на этой основе сократить текучесть своих потребителей.

РАЗРУШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Большинство менеджеров хотели бы иметь дело с лояльными сотрудниками — точно так же как они предпочли бы лояльных покупателей, однако лишь немногие из них вкладывают средства и действительно прилагают усилия, чтобы эту лояльность завоевать. Зато слишком много компаний проводят в этом вопросе просто-таки разрушительную политику. Аналитики рассуждают о том, не станем ли мы свидетелями кончины корпоративной лояльности как таковой. Циники не упустят случая заявить, что ее никогда и не существовало в реальности. Но, как сказал Оскар Уайльд, циник — это человек, который хорошо знает цену окружающему миру, но не имеет представления о его ценности. Если вы знаете все об издержках на зарплату своих сотрудников, но не имеете понятия о том, чего они стоят на самом деле, то вы не просто циник, а неконкурентоспособный циник. Согласитесь, это намного хуже. Питер Друкер по этому поводу говорил следующее.

*“Все наши компании, не задумываясь, твердят, что люди — их главное богатство. Однако они предпринимают слишком мало действий, способных убедить в искренности этих заявлений. Большинство топ-менеджеров убеждены, возможно, подсознательно, что, как и в XIX веке, в наше время сотрудники гораздо больше заинтересованы в работодателях, чем работодатели в них. Но в современных условиях компании должны бы рекламировать и продвигать себя как работодателей, точно так же как рекламируют и продвигают свои товары или услуги, а возможно, и еще настойчивее. Они должны привлекать людей, закреплять их, ценить по заслугам и вознаграждать, мотивировать и заботиться об удовлетворенности сотрудников не меньше, чем об удовлетворенности потребителей”.*⁹

⁹ Peter F. Drucker, *The New Society of Organizations*, Harvard Business Review (September-October 1992), p. 100.

Топ-менеджеры компаний — лидеров лояльности хорошо усвоили смысл последнего предложения. Как только в их распоряжении оказывается дополнительный денежный поток, полученный от формирования лояльной клиентской базы, они немедленно инвестируют его часть в наем и закрепление самых способных и энергичных сотрудников. А лучшие сотрудники, как и лучшие потребители, участвуют в раскручивании спирали "лояльность—ценность". В частности, лучшие сотрудники — это те, кто работает энергично и мотивированно, повышая таким образом производительность труда (и одновременно свои доходы) в достаточной степени, чтобы повысить ценность, создаваемую для потребителей и акционеров.

Тем не менее сегодня наиболее популярные новации и идеи в бизнесе не связаны с удержанием сотрудников на как можно более длительный срок и с заботой о повышении их благосостояния сверх оговоренных контрактом выплат. Наоборот, иногда создается впечатление, что главная цель изысканий состоит в том, как платить работникам меньше и легче избавляться от них, особенно от самых опытных и с наивысшей заработной платой. Ни дня не проходит без сообщений в прессе о новых увольнениях и новых схемах досрочного выхода на пенсию.

Жертвы этих увольнений, как правило, переживают нелегкий период в своей жизни. И часто выносят из него один главный урок: никогда и ни при каких обстоятельствах не руководствоваться наивными идеями о принадлежности к корпоративному братству и искренней лояльности по отношению к какой бы то ни было компании. Но и тем, кому удалось сохранить свои рабочие места, тоже приходится нелегко. *Wall Street Journal* сообщает, что корпорации из *Fortune 500* переживают так называемый синдром массовых увольнений, когда оставшиеся на рабочих местах сотрудники впадают в депрессию и испытывают недоверие к своей компании. Им приходится справляться не только с беспокойством о своей дальнейшей судьбе в случае нового витка увольнений, но и с увеличившейся рабочей нагрузкой. Зато о соответствующем увеличении заработной платы речь, как правило, не идет, поскольку, с точки зрения топ-менеджеров, они должны быть счастливы уже потому, что не потеряли работу. В США средняя недельная заработная плата штатных работников (с поправкой на инфляцию) не увеличивалась с конца 1970-х годов.

Стоит ли удивляться, если взгляды на лояльность как на пережиток прошлого распространяются даже среди оптимистов. Более того, все большую популярность приобретают высказывания о том, что сотрудник сам ответственен за свою карьеру и постоянно должен стремиться найти лучшее место работы. *Boston Globe* опубликовала серию статей под общим заголовком "Нарушенные обещания: рынок труда в 1990-е годы", в которых, в частности, утверждалось следующее.

“...рынок труда в наше время состоит из напуганных и удрученных людей, работающих лишь ради получения еженедельного чека. Одри Фридман, известный экономист и президент нью-йоркской консалтинговой компании Manpower Plus, говорит, что в обществе все глубже укореняется мысль о том, что отношения между работником и работодателем должны быть эксплуататорскими с обеих сторон. “Работники говорят: “О’кей, ты используешь меня, а я — тебя!”¹⁰

Некоторые топ-менеджеры приходят к выводу, что в будущем посткапиталистическом обществе корпорации будут напоминать, скорее, своеобразные доисторические племена или кланы, разбивающие свои походные палатки в любом удобном для жизни месте, чем трудолюбивых пахарей, долго и упорно возделывающих один сегмент рынка или регион. Возможно, это своеобразная реакция на растущий хаос и смятение умов в деловой среде. Заложенные в ней гибкая адаптация к окружающей среде и авантюрный дух свободного предпринимательства могут кому-то показаться даже привлекательными. Но давайте задумаемся, можно ли считать доисторические племена прогрессивной формой общественной организации по сравнению с великими цивилизациями современности, их наукой и городами, способностью меняться вместе с окружающим миром и одновременно веками хранить основополагающие ценности.

Многие представители академической науки искренне отстаивают принцип “выживает сильнейший”, по всей видимости, потому, что именно так обстоят дела в их профессиональной среде. (Коллективный стиль работы и лояльность отнюдь не относятся к отличительным особенностям большинства кафедр в наших университетах.) Некоторые футуристы доказывают, что в будущем работники полностью откажутся от таких ценностей, как верная и долгая работа на одну компанию. Практически никому не удастся всю жизнь работать в одной и той же организации. Гибкость и умение меняться будут цениться больше, чем лояльность. Работники, не задумываясь, будут переходить с одного места на другое.

Многие наиболее талантливые и яркие наемные работники, кажется, приветствуют эти перемены. Выпускники Гарвардской школы бизнеса в среднем меняют три-четыре места работы в первые десять лет профессиональной деятельности. Некоторые менеджеры по кадрам считают, что смена места работы каждые три-четыре года совершенно необходима, если вы хотите, чтобы ваше резюме заинтересовало серьезную современную

¹⁰ Bruce D. Butterfield, “Broken Promises: Work in the ‘90s”, *Boston Globe*, 10 October 1993, p. 23.

корпорацию. Длительная работа в одной компании и, тем более, на одной должности рассматривается как свидетельство недостаточного профессионального опыта и отсутствия амбиций.

В такой ситуации, по всей видимости, всем наемным работникам имеет смысл тратить часть рабочего дня на поиск более привлекательных возможностей для карьеры и лучшей заработной платы где-нибудь на стороне. Сейчас практически каждый рискует в какой-то момент оказаться уволенным. Но в то время как многие компании вынуждены выбирать между массовым сокращением штатов и банкротством, некоторые проводят те же сокращения, имея вполне благополучные финансовые показатели.

Например, не так давно в *New York Times* появилась статья под названием "Прибыльная компания Xerox планирует сократить персонал на 10 тысяч человек". Почему Xerox предприняла такой шаг? Ответ вполне предсказуем: "Несмотря на устойчиво высокую прибыль, Xerox вчера объявила о 10%-ном сокращении персонала в течение последующих нескольких лет с целью повышения производительности труда. Это один из последних примеров того, как крупная компания пытается повысить эффективность своей деятельности, высвобождая большое количество людей"¹¹. Затем в статье приводился длинный список крупных компаний, объявивших о сокращении персонала более чем на 5% в последние три месяца. В частности, в нем значились: *Philip Morris* (8%), *Woolworth* (9%), *Martin Marietta* (12%), *US West* (14%), *AT&T* (15%), *RJR Nabisco* (9%), *Eli Lilly* (12%), *Warner Lambert* (16%), *American Cyanamid* (9%), *USAir* (5%), *Compuvision* (40%), *Upjohn* (8%), *Anheuser-Busch* (10%), *Chemical Waste* (23%).

"Ну и что из того? — спросит читатель. — Эффективность деятельности всегда была приоритетом топ-менеджеров, но почему вдруг именно сейчас за нее начали бороться такими методами?" Возможно, одна из причин состоит в участившихся случаях снятия исполнительных директоров со своих постов; после этого оставшиеся решили продемонстрировать свои бойцовские качества и заботу о доходах акционеров. И хотя большинство исполнительных директоров крайне отрицательно относятся к идее крупных сокращений персонала — кому-кому, а им-то прекрасно известно, что ни одному топ-менеджеру еще не удалось добиться чего-либо путного таким способом, — они чувствуют себя попавшими в ловушку. Институциональные инвесторы не желают больше мириться с посредственными показателями прибыли, и исполнительные директора вынуждены считаться с этим, если хотят сохранить свой пост. Курс акций Xerox подскочил на

¹¹ John Holusha, "A Profitable Xerox Plans to Cut Staff by 10,000", *New York Times*, 9 December 1993 sec D, p 1.

7 пунктов, как только стало известно о планируемом сокращении персонала. Такие новости обычно очень возбуждающе действуют на краткосрочных инвесторов. Но в следующем субботнем выпуске деловых новостей газета *Times* задала руководству *Xerox* важный вопрос: "Сохранили ли лояльность к компании, многократно заявлявшей о полной гармонии отношений с персоналом, оставшиеся на своих местах сотрудники?"¹².

Массовые сокращения крайне редко вызывают у сотрудников прилив трудового энтузиазма, зато уничтожают творческий подход к работе, желание брать на себя ответственность за рискованные решения и лояльность по отношению к компании. Сопровождающий их страх лишает людей энергии и переключает внимание на собственную безопасность и перспективы карьеры; интересы компании при этом отходят на второй план. Со временем появляется все больше свидетельств того, что компании, практиковавшие частые или массовые сокращения персонала, значительно уступают своим конкурентам на рынке в долгосрочной перспективе.

Журнал *Economist* недавно сообщил о проведенном Американской ассоциацией менеджеров исследовании, показавшем, что менее половины компаний, практиковавших сокращения в последние пять лет, существенно увеличили свою прибыль; роста производительности труда добилась лишь каждая третья компания. Еще одно исследование, описанное в *Wall Street Journal*, показало, что компании, проводившие сокращения работников, лишь немного опережали по финансовым показателям компании из рейтинга *S&P 500*, да и то лишь в течение первых шести месяцев. Впоследствии их показатели начали ухудшаться, и по итогам трех лет после сокращений они получили убыток в размере 24% собственного капитала. В свете всего изложенного этот результат совсем не удивителен. Компании, вынужденные "сбросить за борт" свой ценнейший актив, неизбежно теряют в величине собственного капитала.

В конце 1993 года Джон Кейс написал для *Boston Globe* статью под названием "Актуальный вопрос: "На кого вы работаете?", в которой, в частности, отмечал следующее.

"Сегодня мы работаем, прежде всего, на самих себя... поскольку компании дали нам хороший урок: мы просто не можем себе позволить работать на них... Они не способны гарантировать нам рабочее место даже на год, два или пять. Смена места работы становится способом удовлетворения амбиций, продвижения по службе и признаком мобильности человека."

¹² Hubert B. Herring, "Xerox Takes Itself to the Gym", *New York Times*, 12 December 1993, sec. 3, p. 2.

Каждый, кто не планирует несколько вариантов своей карьеры, напоминает страуса, спрятавшего голову в песок. Что касается лояльности, то в наше время она означает, что вы не ищете новую работу в рабочее время. Если я слепо предан компании, не считающей нужным, да и не способной, лояльно относиться ко мне, — тогда я просто глупец”¹³.

Лояльность — это улица с двусторонним движением, поэтому компании, выбрасывающие людей на улицу при малейшем ухудшении финансовых показателей (а еще чаще при их *улучшении*), сами закладывают основу своего будущего поражения. Любая компания рано или поздно сталкивается с проблемами, и в большинстве случаев именно лояльность ключевых специалистов способна преодолеть их. Если организация демонстрирует нелояльность по отношению к своим сотрудникам в тяжелые времена, то она может быть совершенно уверена, что ее ценнейшие сотрудники поспешат уволиться, едва лишь на горизонте в следующий раз соберутся тучи, — т.е. как раз тогда, когда они будут особенно нужны.

ЦЕНА ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Причину недостаточности инвестирования средств в лояльность персонала более или менее точно определил тот же Уайльд, сказав: “Топ-менеджеры знают цену, но не знают ценности своих работников”. Сокращение персонала обеспечивает экономию по заработной плате — это ясно любому. Но влияние массовых сокращений на денежный поток компании в долгосрочной перспективе далеко не столь очевидно. Отделы кадров обычно пытаются количественно оценить потери от текучести кадров, суммируя издержки на наем новых работников, их обучение, убытки от снижения производительности труда в первое время работы новых кадров. Более продвинутые аналитики добавляют сюда также снижение качества обслуживания потребителей в результате высокой текучести кадров. Однако все эти расчеты не слишком убеждают топ-менеджеров, поскольку не связаны непосредственно с бухгалтерскими данными или с показателями денежного потока.

Тем не менее реальное влияние текучести кадров на денежный поток намного превосходит даже самые смелые оценки топ-менеджеров. По сути, “налог на текучесть кадров” с прибыли компании по сумме превышает государственный и федеральный налоги на прибыль. В компании, производящей грузовики, одна из наших проектных групп проводила оценку

¹³ John Case, “The Question We All Wonder About: For Whom Do You Work?” *Boston Globe*, 29 December 1993, Business section, p. 44.

экономического эффекта текучести кадров и обнаружила, что при сокращении этих процессов на половину прибыль организации возрастет в полтора раза. В брокерской фирме прирост коэффициента лояльности сотрудников на 10% (с 80 до 90%) даст прирост прибыли на 155%! Такой же экономический эффект от сокращения текучести кадров наблюдается и в страховых компаниях. Принцип оценки влияния текучести на денежный поток в этих отраслях один и тот же: текучесть приводит не только к росту издержек, но и к сокращению объема продаж, поскольку непосредственно связана с привлечением и удержанием потребителей.

Наиболее наглядное подтверждение этого тезиса мы обнаружили в автосервисе. Консультируя компанию, имевшую автосервисные предприятия по всей стране, мы выявили такую закономерность: в тех предприятиях, где коэффициент лояльности клиентов был наибольшим, наблюдалась и наименьшая текучесть кадров. Мы сгруппировали компании этой отрасли по масштабу и виду деятельности и оказалось, что минимальный коэффициент текучести кадров характерен для небольших автомастерских, затем идут региональные автосервисные компании, затем — национальные и, наконец, автодилеры. По уровню лояльности потребителей эти компании выстроились строго в обратной последовательности.

Мы решили выяснить причину этого явления и провели опрос клиентов всех четырех типов компаний. Ответы удивили нас своим очевидным противоречием: с одной стороны, клиенты считали, что механики в региональных и национальных компаниях более квалифицированы и располагают более современным оборудованием. С другой — те же клиенты гораздо больше доверяли суждениям механика из местной автомастерской и считали, что уровень обслуживания в них выше. Проще говоря, людям гораздо удобнее и комфортнее постоянно обращаться за помощью к хорошо знакомому механику из небольшой автомастерской, причем практически вне зависимости от его технической подготовки. Они хорошо знали его, а он — их машину. В более крупных мастерских люди редко попадали к одному и тому же механику дважды. Хотя национальные компании и автодилеры вкладывали колоссальные инвестиции в оборудование, новейшие средства диагностики и рекламу, они, к сожалению, даже не подумали уделить столько же внимания самому важному фактору — лояльности их механиков. Казалось, уровень текучести кадров их совершенно не волнует.

Кроме того, оказалось, что лояльность персонала влияет и на количество вновь привлекаемых клиентов. Мы задали клиентам вопрос: "Каким образом вы попали в эту мастерскую?" Как и ожидалось, главным источником информации стали рекомендации друзей. Но вот второй по степени распространенности источник оказался для нас полной неожиданностью:

почти так же важны рекомендации работников мастерских, хорошо знавших внутреннюю ситуацию и качество обслуживания. Если работник гордился своей компанией и считал, что она предлагает клиентам уникальную ценность, то он искренне рекомендовал ее своим друзьям и знакомым. Еще более удивительным оказался тот факт, что действенность таких рекомендаций была гораздо выше, чем у рекламной кампании и мер по продвижению услуг вместе взятых.

Необходимость ориентировать деловую стратегию на формирование лояльности становится еще более очевидной, если учесть влияние последней на производительность труда. Сеть супермаркетов проранжировала свои магазины по уровню лояльности и производительности труда сотрудников и выяснила, что те, кто входили в первую треть по уровню лояльности, вошли и в первую треть по производительности. При этом у магазинов в первой трети списка объем продаж на одного сотрудника был в среднем на 22% выше, чем у магазинов из последней трети. Даже в ресторанах быстрого питания, известных своей колоссальной текучестью кадров, эффект лояльности проявляется вполне отчетливо. Анализ товарооборота по отдельным ресторанам, проведенный одной из национальных сетей, показал, что между ними существуют колоссальные различия: какие-то из них сокращали объемы продаж, какие-то, наоборот, увеличивали на 300% и больше. Обнаружилась и еще одна интересная вещь: рестораны с минимальным уровнем текучести персонала (в среднем 100% в год) имели уровень рентабельности, на 50% (и даже больше) превышающий сложившийся в ресторанах с высоким уровнем текучести (свыше 150%).

Наша компания проводила опрос сотен клиентов брокерских фирм, перешедших на обслуживание в другие компании. Больше половины опрошенных ушли в другую компанию потому, что уволился менеджер, с которым они непосредственно вели дела. Причем среди самых выгодных клиентов этот показатель достигает 70%. Нелояльность персонала в отрасли брокерских услуг стала настоящей проблемой. Конкуренты частенько устраивают настоящие войны за перевербовку друг у друга лучших агентов. Топ-менеджер одной из брокерских компаний в интервью *Wall Street Journal* жаловался на то, что 30% брокеров поменяли место работы более трех раз. Одна из брокерских фирм провела анализ уровня лояльности клиентов, сгруппировав их по уровню лояльности непосредственно обслуживавших их брокеров. Оказалось, что коэффициент лояльности составляет 75% в группе клиентов, работавших в течение последних четырех лет с одним и тем же брокером; если клиенты сменили за тот же период двух брокеров, то коэффициент лояльности снижался до 61%, если брокеров было трое или больше — до 53%.

Чтобы выяснить, как эта зависимость влияет на экономические результаты отрасли, мы провели сравнительный анализ лояльности клиентов и брокеров, уровня рентабельности крупнейших брокерских компаний страны. Как и ожидалось, наиболее рентабельная компания *A.G. Edwards* имеет самые высокие показатели лояльности. Клиенты также больше доверяют этой компании, чем любой другой при управлении высоким процентом своих активов. Этот фактор в значительной степени определяет преимущество компании над своими конкурентами, повышает производительность труда брокеров и их зарплату. Еще одна компания исследовала взаимосвязь между текучестью брокеров и средним процентом активов клиента в управлении. Те клиенты, которые пострадали от смены закрепленного за ними брокера, доверяли данной компании меньший процент своих активов (от 20 до 30%), чем те, кто постоянно работал с одним и тем же специалистом.

Конечно, в брокерском бизнесе, как и в любом другом, клиенты стремятся не просто работать с одним и тем же брокером — они хотят работать с брокером, который их *устраивает*. Возбуждение судебных исков или предъявление претензий со стороны государственных органов в результате неумелых действий некомпетентного брокера может обойтись брокерской компании дороже, чем даже увольнение опытного специалиста. Наш опрос перешедших в другие компании клиентов показал, что вторая по важности причина таких их действий — стремление прекратить отношения с некомпетентным или недобросовестным брокером.

Очевидно, брокерские компании должны сфокусировать свои усилия на найме и закреплении *нужных* брокеров. Однако реальных примеров таких действий не так много. Из года в год средняя брокерская компания теряет от 15 до 20% своих брокеров.

ПРИЧИНЫ УВОЛЬНЕНИЙ И ЛОЯЛЬНОСТЬ

Иногда бывает сложно определить, является ли увольнение работника крайним проявлением нелояльности или нет. Рестораны быстрого питания часто нанимают на работу студентов, зная, что они уволятся после окончания учебного заведения. Консалтинговые компании нанимают недавних выпускников университетов, зная, что они поступают на работу исключительно ради приобретения опыта, ознакомления с особенностями деятельности различных отраслей и через три-четыре года все равно уволятся. Многие из них впоследствии рекомендуют эти компании своим друзьям и родственникам как прекрасную возможность трудоустройства. В консалтинговом бизнесе многие специалисты, сделавшие успешную

карьеру в крупных компаниях, нанимают своих бывших работодателей в качестве консультантов.

Таких уволившихся нельзя считать нелояльными в полном смысле этого слова. Однако много и таких, кто переходит на работу к непосредственным конкурентам или вообще трудоустраивается в компании из другой отрасли, отказываясь признать хоть какие-то преимущества предыдущего места работы. Существует и еще более сложная проблема: сотрудник может десятилетиями работать на компанию, но при этом его производительность настолько низка, что для нее он, скорее, обуза, чем актив. Можно ли считать нелояльным сотрудника, переходящего в компанию, в которой ему пообещали 5%-ную прибавку к зарплате? А если предложили прибавку в 50 или 200%? А если работник уволился из-за 50%-ной прибавки, и это привело к банкротству компании и потере работы сотнями его бывших коллег?

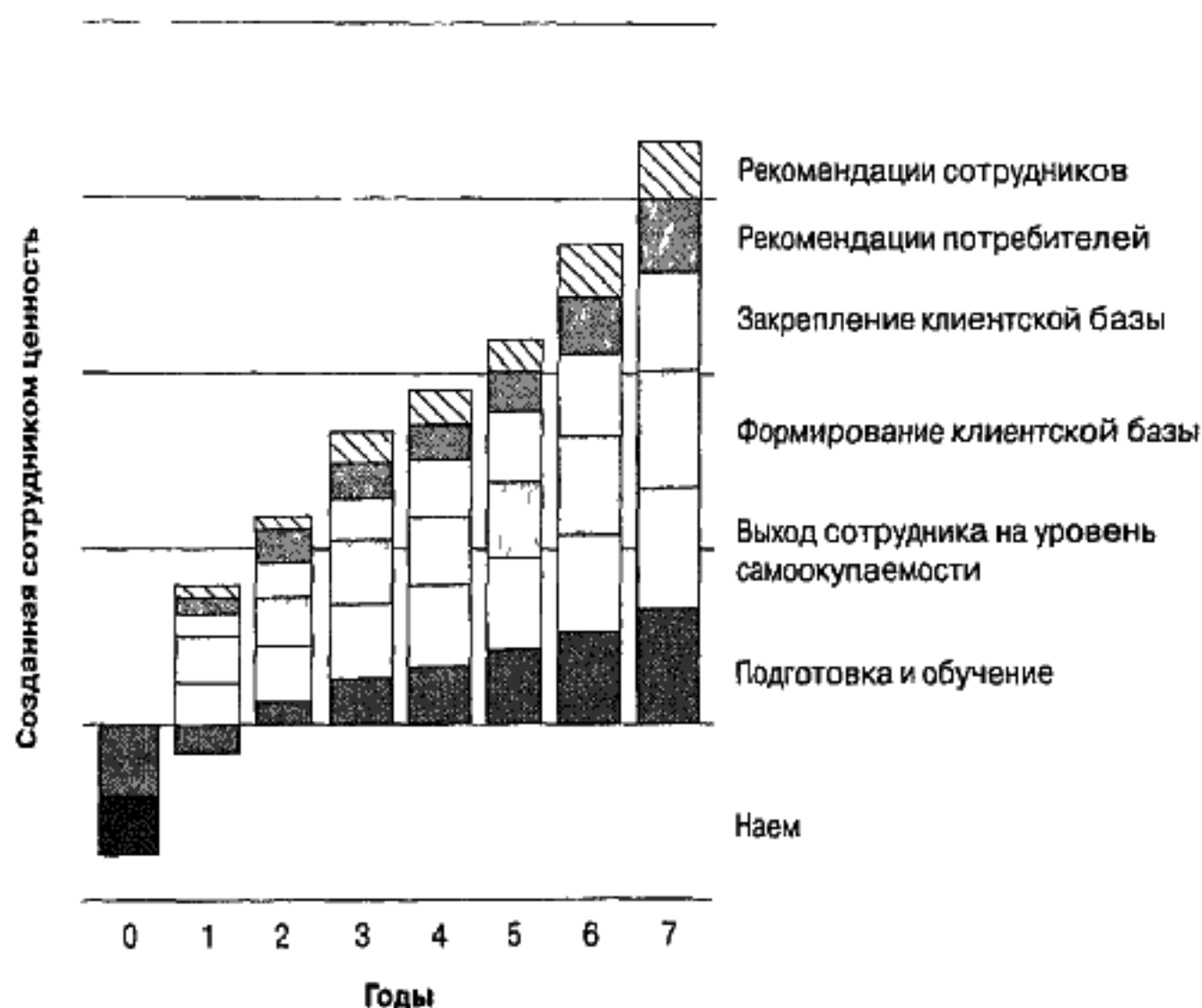
Из всего изложенного можно сделать вывод: лояльность сотрудника можно оценивать лишь в контексте конкретной ситуации. Лидеры лояльности не просто отслеживают динамику коэффициента лояльности, они классифицируют причины увольнений и рассчитывают соответствующие показатели для каждой категории. *MBNA*, например, прилагает большие усилия для того, чтобы быть одним из лучших работодателей. Если увольняются хорошие работники, то с ними обязательно проводятся собеседования с целью выяснения причин такого решения. Конкретные вопросы зависят от ситуации. Людей, увольняющихся, например, из-за перевода супруга или супруги в подразделение компании на другом конце страны, спрашивают об одном, а людей, переходящих на работу к конкуренту, — о другом. С точки зрения компании, переход на работу к конкуренту считается очень серьезным событием, особенно если работник ценит возможность работать в данной отрасли и удовлетворен своими обязанностями и заработной платой. Если он не удовлетворен работой, то процедуры найма, обучения и продвижения по службе явно требуют совершенствования.

Каждая причина увольнений имеет свою предысторию и бывает весьма поучительной. Иногда отдел кадров, а иногда и отдел обучения и переподготовки извлекают весьма полезные уроки из увольнений. Иногда на основе анализа этой информации выводы приходится делать конкретному начальнику. Когда энергичные и продуктивные сотрудники начинают увольняться из-за отсутствия перспектив в продвижении по службе, топ-менеджеры должны знать об этом и предпринять меры по исправлению ситуации.

ФАКТОРЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Изучая положение дел в целом ряде отраслей в течение десяти лет, эксперты компании *Bain* разработали комплексную модель с учетом семи факторов, зависящих от лояльности сотрудников (рис. 4.1). Не во всех отраслях действуют все семь факторов, кроме того, в разных отраслях наблюдается разный уровень значимости каждого из них. Приведем краткие характеристики каждого фактора. Ознакомьтесь с ними и решите, какие из них имеют самое большое значение для вашей компании.

Рис. 4.1 Влияние стажа работы сотрудников в компании на создаваемую ими ценность



1. *Инвестиции в наем персонала.* Состав этих издержек более или менее очевиден: оплата труда менеджеров по персоналу, издержки на проведение интервью, на переезды нанятых сотрудников и т.п. Помните, что если для обучения одного сотрудника на протяжении его карьеры нужны три различных специалиста — а это типично для брокерского бизнеса, страхования жизни и некоторых других отраслей, — то издержки утраиваются.

2. *Обучение* Обучение новичков секретам производительного труда проводится как в традиционной аудиторной форме, так и непосредственно на рабочем месте. Зарплата, выплаченная сотруднику в период обучения, представляет для компании чистый убыток. При том, что лучшие компании наращивают инвестиции в обучение даже наиболее опытных сотрудников, все большее значение приобретает "бесплатное" обучение младших сотрудников их руководителями. В долгосрочной перспективе обучение сотрудников из категории издержек переходит в категорию чистой выгоды для компании.
3. *Эффективность труда*. По мере накопления сотрудниками опыта эффективность их труда возрастает. В результате они требуют все меньше руководства со стороны своих непосредственных начальников, что также способствует росту эффективности. Однако следует помнить, что эффективность труда — это результат умножения научной организации труда на энергию и усердие работника. В общем случае сотрудники, гордящиеся результатами своего труда и той ценностью, которую их труд создает для потребителей и для них самих, гораздо более мотивированны и усердны в своей деятельности.
4. *Отбор потребителей*. Опытные агенты и маркетологи гораздо эффективнее находят и привлекают лучших потребителей. Например, в страховом бизнесе опытные агенты, в отличие от новичков, продают страховые полисы более лояльным клиентам. Во многих случаях клиенты, привлеченные начинающими страховыми агентами, обслуживаются в компании так недолго, что приносят ей чистый убыток вместо прибыли.
5. *Лояльность потребителей*. Как мы уже убедились на примере компаний из сферы финансовых услуг, автосервиса, брокерского бизнеса, стаж работы в них сотрудников прямо влияет на уровень лояльности клиентов. Даже в промышленных отраслях, где большинство работников редко встречаются с потребителями, качество продукта, лояльность потребителей и создаваемая для них ценность зависят от среднего стажа работы человека в компании.
6. *Рекомендации потребителей*. Лояльные потребители чаще всего выступают и наиболее активными рекомендателями (мы убедились в этом на примере местных автомастерских).
7. *Рекомендации сотрудников*. Долговременные и лояльные сотрудники часто способствуют поступлению в компанию наиболее квалифицированных новых работников. Это не только повышает качество трудовых ресурсов, но и сокращает издержки на наем персонала.

Компании с самым высоким уровнем лояльности персонала постоянно нанимают новых сотрудников по рекомендациям старых

Эта модель лояльности сотрудников удивительно напоминает модель лояльности потребителей, описанную в главе 2. Поскольку факторы в обеих моделях взаимно усиливают друг друга, часто бывает сложно оценить отдельно эффект лояльности потребителей и сотрудников. Это затрудняет проведение анализа. Однако для принятия решений об инвестировании средств в лояльность персонала, о распределении создаваемой ценности между потребителями и персоналом такое разграничение провести необходимо. Ключевой вопрос в данном случае состоит в правильном определении следствия и причины.

Удержание абсолютно всех сотрудников в компании не обязательно принесет экономическую отдачу. Многие компании перегружены таким балластом. Например, некоторые подразделения компании *Baby Bells* пытаются решить проблему работников, производительность труда которых перестала расти много лет назад. Обещание обеспечить пожизненную занятость привлекло сотрудников, не оправдывающих свою зарплату в новых условиях. Снижение их лояльности никак не повлияет на создаваемую для потребителей ценность. Речь не обязательно идет о ветеранах: в любой компании найдется несколько молодых сотрудников, чьи квалификация и мотивированность не соответствуют требованиям. Если компания продолжает держать их на работе, то она фактически разрушает часть создаваемой ценности. Многие организации попадают в очень сложное положение: средняя производительность труда одного сотрудника не обеспечивает конкурентоспособность компании, но менеджеры не могут определить, кто из них конкретно работает хуже остальных, поскольку не оцениваются производительность труда и влияние на финансовый результат каждого. В некоторых случаях компания контролирует первый, но не может контролировать второй показатель, поскольку финансовый результат не зависит от результатов труда отдельных работников. Например, менеджеры банка могут подсчитать количество транзакций, совершаемых одним оператором в день, и даже количество допущенных им ошибок. Но они не имеют возможности оценить влияние этих показателей на коэффициент лояльности клиентов, поскольку последний зависит от качества работы коллектива подразделения в целом. Часто банки и этого сделать не могут, так как не имеют надежной методики оценки лояльности (и даже рентабельности) отдельных подразделений. Некоторые банки — точнее, большинство банков — просто игнорируют эффект лояльности, несмотря на очевидные доказательства его существования.

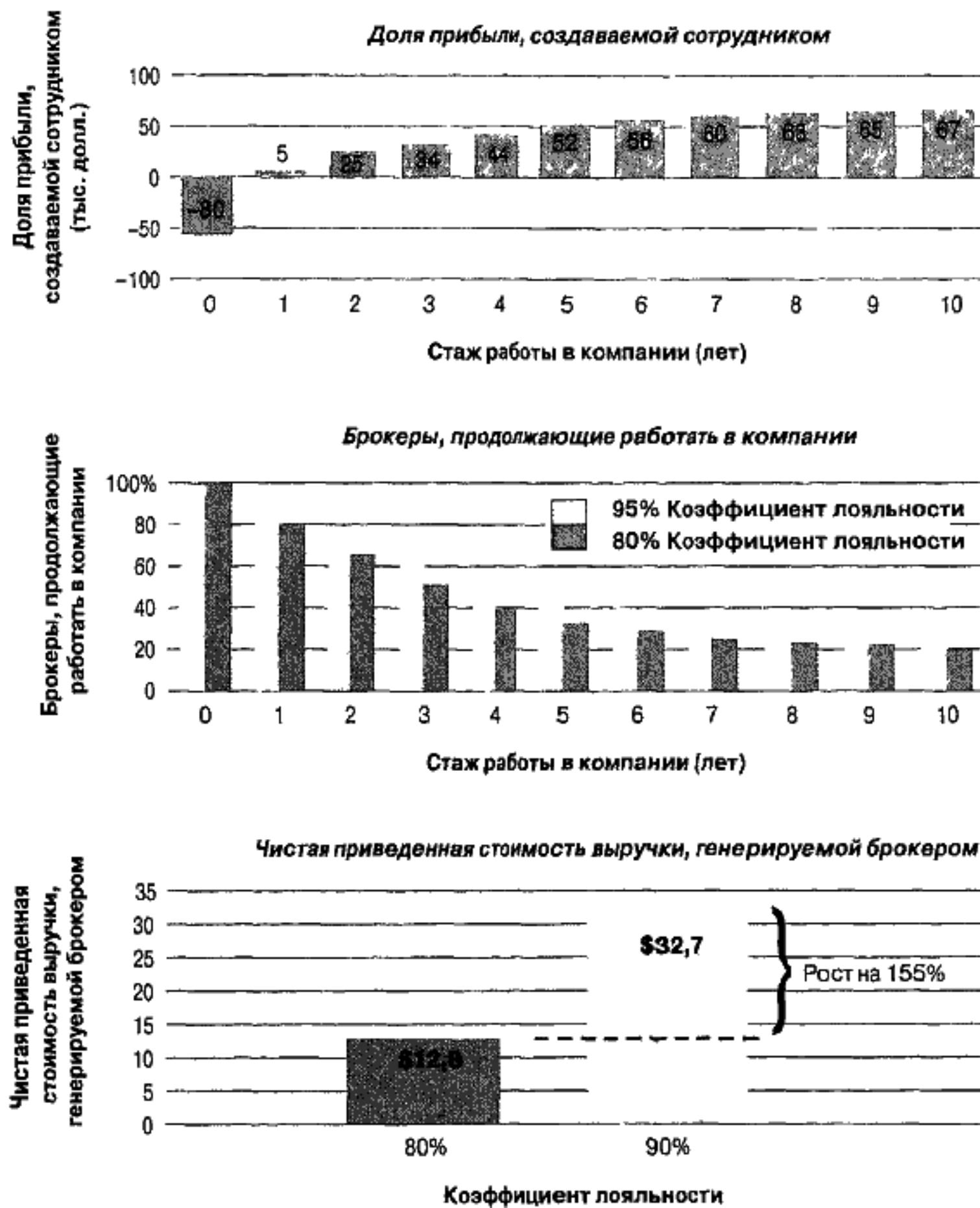
Представим себе оператора в банке, пытающегося лучше понять нужды и проблемы клиента и потому обслуживающего очередь медленнее, чем обычно. Благодаря этому через некоторое время оператору удастся отговорить клиента переводить 90% своих средств со счета банка в сторонний инвестиционный фонд. Для этого приходится пригласить клиента на беседу со старшим менеджером, который подробно объяснит преимущества альтернативных вариантов вложения этих средств. Сопоставьте подход этого оператора и его коллеги, приятного во всех отношениях человека, который быстро отпускает клиентов из очереди, механически выполняя их требования. Кто из них показывает более высокую эффективность труда?

Не только банки не в силах решить эту проблему. Однако некоторые компании разработали свои собственные методики оценки экономического эффекта лояльности на уровне отдельных сотрудников и их групп. Вероятно, это объясняется тем, что результаты деятельности брокера определить просто, а брокерские компании изначально проявляли большое внимание к показателям своей рентабельности. Именно на примере брокерской деятельности легче всего исследовать отдельные аспекты влияния лояльности агентов на денежный поток. Поскольку каждый брокер ведет собственные записи о заключенных сделках, по этим материалам можно проследить влияние всех факторов нашей модели (кроме рекомендаций сотрудников — их эффект можно оценить только для компании в целом).

На рис. 4.2 показан рост прибыли, приносимой брокером компании по мере накопления им опыта. Начальные издержки на наем нового брокера превышают 50 тыс. долл. (Если учесть постоянные и капитальные издержки, то общая сумма инвестиций в наем нового брокера до момента его выхода на уровень безубыточности превышает 100 тыс. долл.). Во второй год работы новички обычно компенсируют вложенные в них около 25 тыс. долл. постоянных издержек, но все еще не зарабатывают никакой прибыли.

На рис. 4.2 хорошо видно: чем больше период сотрудничества хорошего брокера с компанией, тем лучше его влияние на ее экономическое положение. По мере накопления опыта брокеры более эффективно находят и привлекают клиентов из своего целевого сегмента, что способствует повышению коэффициента лояльности и находящегося в управлении брокера процента активов клиента. Чем больше клиентов к нему приходит по рекомендациям друзей и знакомых, тем меньше времени он тратит на рекламу и продвижение своих услуг. К пятому году деятельности брокер зарабатывает уже около 200 тыс. долл. валовых комиссионных. Это выгодно и для фирмы, которой брокер приносит около 52 тыс. долл. прибыли в год, и для него самого — теперь он получает 35–40% от валовых

Рис 4.2 Расчет ценности, создаваемой брокером в зависимости от стажа работы в компании



комиссионных в виде чистого дохода. Чтобы развеять последние сомнения относительно выгоды длительного сотрудничества с брокерами, рассмотрим еще один показатель. Для этого нам потребуется не только модель прибыльности деятельности брокера в зависимости от стажа его работы (вверху на рис. 4.2), но и модель динамики коэффициента лояльности брокеров (в центре на рис. 4.2). В частности, последняя свидетельствует о том, что при среднем коэффициенте лояльности брокеров 80% (что типично для большинства брокерских компаний) свыше 50% вновь нанимаемых брокеров увольняются еще до истечения третьего года работы, т.е. до того момента, когда они начинают приносить компании реальную прибыль. Это означает, что истинный объем инвестиций, необходимый для выхода брокера-новичка на прибыльный уровень работы, превышает уже упоминавшуюся нами цифру в 100 тыс. долл. Фактически компания должна нанять и обучить *трех* брокеров, чтобы лишь один из них проработал достаточно долго и обеспечил приемлемый уровень доходности начальных инвестиций. С учетом этого обстоятельства реальный объем последних в одного лояльного брокера достигает 300 тыс. долл. Теперь становится понятно, почему повышение коэффициента лояльности брокеров с 80 до 90% увеличивает NPV каждого нового брокера на 155%.

Оценка влияния лояльности работников на финансовые показатели вашей компании может оказаться не таким простым делом. По всей видимости, потребуется разработать методику оценки, сформировать базу исходных данных и научиться интерпретировать полученные результаты. Тем не менее основной вывод очевиден и без длительных расчетов: суммы инвестиций, необходимые для найма и обучения брокеров, производят большое впечатление. Прибыль, которую теряет компания вследствие действий неопытных брокеров (в частности, из-за их низкой производительности труда, неправильного отбора клиентов, неумения удержать их, а также из-за незначительного среднего переданного им в управление процента активов клиентов), оказывается более чем существенной. Ну а потенциальный экономический эффект от повышения уровня лояльности сотрудников наверняка побудит вас к действиям.

Если среди читателей еще остались скептики, то им будет полезно ознакомиться с данными о взаимосвязи между уровнем лояльности брокеров и рентабельностью в крупнейших национальных брокерских фирмах. Максимальный коэффициент лояльности и одновременно один из самых высоких уровней рентабельности имеет брокерская фирма *A.G. Edwards*. В последние десять лет средняя норма доходности собственного капитала компании колебалась в пределах 18%, что более чем в два раза превышает среднеотраслевой уровень. Текучесть брокеров, наоборот, была в два раза ниже среднеотрасле-

вой и составила 8%. Таким образом, лидерство компании в вопросах лояльности ее сотрудников обеспечивает ей лидерство в конкурентной борьбе.

Но как конкретно *A.G. Edwards* добилась таких результатов?

КАК ЗАСЛУЖИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Заслужить лояльность персонала — сложная задача, которая не сводится к механическому применению тех или иных инструментов (под инструментами в данном случае понимаются методики оценки, процедуры и политика). Конечно, все это тоже очень важно, что и подтверждает лишний раз пример с *A.G. Edwards*. Но, помимо этого, компания считает, что необходимо с самого начала взять правильный курс и настроиться на достижение долгосрочных целей. Необходимо *мыслить* категориями лояльности и создания ценности, прежде чем браться за разработку стратегии и тактики.

Начнем с того, что *A.G. Edwards* ищет брокеров совсем не такого типа, как их конкуренты. Вместо того чтобы гоняться за “Суперменом” или необыкновенной “Леди продаж”, компания ищет брокеров, разделяющих ее философию, согласно которой брокер обязан действовать, прежде всего, в интересах клиента. Исполнительный директор компании Бен Эдвардс III говорит об этом так: “Мы хотим найти людей с характером, разделяющих наши ценности и способных воспринять нашу корпоративную культуру. Мы ищем людей для долгого и плодотворного сотрудничества”¹⁴.

Удачному отбору потенциальных брокеров способствуют и взгляды *A.G. Edwards* на желательные темпы роста объема продаж и прибыли. Компания не устанавливает заданий по этому показателю и не разрабатывает бюджетов, побуждающих менеджеров набирать персонал, даже если они и не видят в этот момент никого особо достойного. Большинство других брокерских фирм устанавливает планы по найму персонала, а затем оценивает менеджеров по кадрам с точки зрения того, насколько эти планы выполнены. Не удивительно, что последние предпочитают не слишком высоко поднимать планку для потенциальных кандидатов на работу, иначе с выполнением плана могут возникнуть трудности. *A.G. Edwards* нечасто нанимает новых работников и не практикует сокращение или дополнительный найм персонала в зависимости от колебаний фондового рынка. Конкуренты же ведут себя по-другому: в годы бума они нанимают множество новичков, вкладывают деньги в их обучение и интеграцию в коллектив, а при падении рынка сокращают персонал и, уж тем более, никого не нанимают в годы застоя.

Бен Эдвардс III также избегает распространенной в отрасли практики предложения единовременных крупных выплат брокерам конкурента за пе-

¹⁴ Телефонный разговор Фреда Райхельда с Беном Эдвардсом III, 01.09.1994

переход на работу в его компанию. "Это приведет к привлечению совсем не тех людей, которые нам нужны, — говорит он. — К тому же это оскорбило бы наших лояльных сотрудников. Более того, таким образом мы можем внедрить в сознание брокеров мысль о том, что лучший способ быстро заработать состоит в переходе из одной компании в другую в поисках лучших условий"¹⁵.

Еще одна отличительная черта менеджмента на основе лояльности в компании Бена Эдвардса состоит в том, что здесь очень редко меняют руководителей подразделений и филиалов. Менеджерам предоставляется возможность проявить себя в организации работы филиала, а поскольку новое подразделение обычно не сразу начинает получать прибыль, зарплата менеджера устанавливается по другим критериям. Однако большинство руководителей филиалов и подразделений получают зарплату в зависимости от результатов деятельности их подразделений. Приблизительно 90–95% продвижений по службе совершаются внутри компании, что также весьма способствует завоеванию лояльности сотрудников. Средний контракт членов совета директоров (девять человек) составляет 25 лет, причем все они имеют в собственности крупные пакеты акций компании.

Честное и порядочное отношение к людям — неизменный принцип Бена Эдвардса III. Он так описывает основополагающий принцип управления компанией: "Главное — относиться к людям так, как хочешь, чтобы они относились к тебе"¹⁶. Принцип честности и открытости распространяется и на вопрос определения зарплаты топ-менеджеров. Как и в других компаниях — лидерах лояльности, выплачиваемая здесь заработная плата, несколько ниже, чем в среднем по отрасли. Но при этом и сам Эдвардс получает в лучшем случае пятую часть того, что имеют равные ему по классу менеджеры в других компаниях (около 1 млн. долл.).

Эдвардс много сил и времени посвящает отбору и найму *нужных* сотрудников, т.е. людей, которые смогут продолжить и развить модель бизнеса его компании. Топ-менеджеры всячески стараются помочь новичкам достичь уровня производительности труда, обеспечивающего достойный доход, а заодно и проникнуться лояльностью к компании. Поэтому если кто-то из эффективных брокеров увольняется, топ-менеджеры обязательно разбираются в побудительных причинах этого. Компания проводит выходные интервью, стараясь выявить глубинные причины неудовлетворенности сотрудников.

Конечно, лояльность и личные качества — не единственные критерии отбора брокеров: они, безусловно, должны демонстрировать хорошие фи-

¹⁵ Там же

¹⁶ Там же.

пансовые результаты. Тем не менее Эдвардс принимает все меры к тому, чтобы избавить брокеров от необходимости гнаться за объемом сделок. С одной стороны, численность персонала в подразделениях компании меньше, чем в среднем по отрасли (8–10 брокеров против 20–30). Руководители подразделений выполняют функции “играющих тренеров”, не только раздавая руководящие указания, но и лично обслуживая клиентов. Кроме того, арендная плата за офисную площадь в расчете на одного сотрудника ниже, чем в других компаниях. Штаб-квартира организации находится в Сент-Луисе, и это единственная крупная брокерская фирма, не открывшая в целях экономии офис на Манхэттене. Исторически так сложилось, что компания концентрировала свои усилия на сегментах рынка, для которых характерна высокая лояльность. В первую очередь к ним относятся небольшие городки и пригороды. В частности, эта направленность отчетливо видна в перечне городов, где компания недавно открыла свои представительства: Саут-Хиллз (штат Пенсильвания), Лима (штат Огайо), Тифтон (штат Джорджия), Брансон (штат Миссури), Бойнтон-Бич (штат Флорида), Моргантаун (штат Западная Вирджиния).

A.G. Edwards предпочитает не тратить деньги на рекламные кампании в масштабах всей страны; в основном она полагается на рекламу через рекомендации удовлетворенных клиентов. Оплата труда осуществляется по единой ставке комиссионных, что снижает давление на тех брокеров, которым не удастся сразу выйти на приемлемый объем операций. Ведь многие конкуренты устанавливают более низкий процент комиссионных для брокеров с небольшим объемом операций, что, в свою очередь, стимулирует их всеми правдами и неправдами наращивать объем продаж, даже если это и не отвечает интересам клиента.

Часть дополнительно созданной ценности компания передает клиентам. Журнал по проблемам персональных финансов *Smart Money*, дочернее издание *Wall Street Journal*, недавно опубликовал рейтинг брокерских фирм по уровню установленных ими цен за свои услуги. Как и ожидалось, *A.G. Edwards* заняла место в нижней части списка. “Если мы чуть-чуть меньше возьмем с клиента и чуть-чуть больше заплатим брокеру, то у нас есть все шансы добиться отличных финансовых результатов”¹⁷, — говорит Бен Эдвардс III.

Компания неизменно выигрывает приз *Smart Money* за лучшую организацию обучения брокеров. Очень часто Бен Эдвардс лично ведет семинары для молодых брокеров, что еще раз подчеркивает приоритет обуче-

¹⁷ Michael Siconolfi, “Rating the Brokers”, *Smart Money: Personal Finance Magazine of the Wall Street Journal*, December 1993, p. 100.

ния кадров в компании. Но если во многих других компаниях агентов учат, как продать наиболее выгодный для компании товар, то в *A G Edwards* их учат, как эффективнее всего обслуживать клиентов.

A.G Edwards — единственная в своей отрасли компания, которая отказалась от продажи клиентам ценных бумаг собственных инвестиционных фондов из-за возможного конфликта интересов. Другие брокерские компании не силах отказаться от этой практики, поскольку она приносит более чем удовлетворительную прибыль. Соответственно брокерам выплачиваются более высокие комиссионные за заключение таких сделок, и те стараются убедить клиентов, даже если сторонние инвестиционные фонды предлагают лучшие условия. Еще хуже то, что когда инвестиционный отдел брокерской фирмы оказывается перегружен ценными бумагами, которые невозможно продать (неудавшиеся подписки на акции, ценные бумаги сомнительных компаний и т.п.), у руководства возникает искушение “стимулировать” брокеров повышенными комиссиями с тем, чтобы они всучили эти ценные бумаги недостаточно разбирающимся в ситуации клиентам. Если брокеры видят, что руководство их компании стремится увеличить краткосрочную прибыль организации, пренебрегая интересами ее клиентов, то почему бы и им не пренебречь интересами клиентов ради своих собственных? Но в *A G. Edwards* такой конфликт невозможен.

В заключении к годовому финансовому отчету Бен Эдвардс III написал: “Мы стараемся следовать все возможное для наших лояльных клиентов”¹⁸. И это далеко не пустая формула вежливости. К его компании предъявляется меньше всего исков в отрасли — менее половины того количества исков, которые предъявлены были следующей в списке компании *Merrill Lynch*. Однако Эдвардс в своем заключительном слове не отметил еще одно очень важное следствие: устойчиво высокий доход, благоприятный моральный климат в коллективе и отсутствие необходимости гнаться за количеством сделок, приоритет интересов клиентов — все это оказывает самое положительное влияние на душевное состояние брокеров. Коэффициент их текучести в компании составляет меньше половины среднеотраслевого показателя. Внедрив менеджмент на основе лояльности, давший 92%-ный уровень лояльности брокеров в отрасли, где 80–85% — типичное явление, Эдвардс одновременно создал дополнительную ценность для своих клиентов, сотрудников и инвесторов. Вспомним о том, что доходность собственного капитала фирмы составила в среднем 18% за последние десять лет.

¹⁸ Ben Edwards, 1993 Annual Report, *A G. Edwards, Inc*, p. 5.

CHICK-FIL-A

Еще одним безусловным лидером лояльности заслуженно считается упоминавшаяся в главе 1 компания *Chick-fil-A* — сеть ресторанов и магазинов быстрого обслуживания. Как мы убедимся в дальнейшем, существует несомненное сходство между принципиальными положениями деловой философии *Chick-fil-A* и *A. G. Edwards*, хотя их отрасли во многом отличаются. Обе компании начинали с введения своеобразного “Золотого правила”. *Chick-fil-A* согласовала интересы отдельных торговых точек и компании в целом, а также провозгласила своим высшим приоритетом интересы покупателей.

Результаты весьма впечатляющи. В отрасли, где текучесть директоров торговых точек достигает 30–40%, из *Chick-fil-A* увольняются только 4–6% ежегодно, причем среди них нет практически никого из работающих в наиболее рентабельных и эффективных заведениях. Экономические выгоды такой поразительной лояльности позволили компании за 49 лет открыть 600 магазинов и ресторанов, не используя при этом заемный капитал. Исповедуя менеджмент на основе лояльности, компания смогла не только продемонстрировать внушительный рост объема продаж, но и обеспечить превосходную заработную плату своим сотрудникам. Менеджеры ресторанов быстрого питания получают в среднем 30–35 тыс. долл. в год. Менеджеры в центральном офисе — около 45 тыс. долл., а верхушка управленцев (приблизительно 10%) — до 100 тыс. долл. в год, что для данной отрасли просто неслыханная сумма.

Очевидно, уровень зарплаты играет свою роль в формировании лояльности сотрудников, но возникает вопрос: “За счет чего *Chick-fil-A* может себе позволить платить зарплату на 30–50% выше, чем конкуренты?” Надо также учесть, что в бизнесе ресторанов быстрого питания очень остра ценовая конкуренция. В основе успеха *Chick-fil-A* лежит ее политика партнерства с операторами торговых точек. При найме на работу оператор новой торговой точки вносит залог в размере всего лишь 5 тыс. долл., что можно считать скромной суммой по сравнению со стоимостью ресторана (до 250 тыс. долл.). Кроме того, если менеджер увольняется, эти деньги ему возвращаются. Ему гарантируется постоянный оклад в размере 24 тыс. долл. в год и, кроме того, 50% прибыли ресторана после вычитания 15% прибыли за услуги, предоставляемые компанией. Таким образом, интересы операторов торговых точек согласуются с интересами компании. И операторы точек, и топ-менеджеры заинтересованы в успешном сотрудничестве. В отличие от большинства своих конкурентов, у которых каждый выплаченный оператору доллар вычитается из прибыли компании, *Chick-fil-A* прилагает все усилия к повышению доходов своих операторов.

Еще один разительный контраст с конкурентами состоит в понимании того, что такое продвижение по службе. В большинстве конкурирующих ресторанов быстрого питания менеджеры перемещаются с одной должности на другую, постепенно расширяя круг своих обязанностей и полномочий и соответственно получая прибавку к зарплате. Люди перемещаются из маленьких ресторанчиков в средние, затем в крупные, затем им поручаются сложные задачи, например вывод на заданный уровень рентабельности убыточных подразделений или организация деятельности компании на новом рынке. Если менеджер успешно справился и с этим, он может рассчитывать на высокий пост в региональном управлении, ну а суперзвезды вливаются в состав топ-менеджеров. Но *Chick-fil-A* считает такой подход непродуктивным. Перевод операторов из одного ресторана или магазина в другой разрушает сложившиеся отношения с коллективом и покупателями, в результате чего прибыли подразделения падают.

Некоторые операторы не видят себя на чисто административной работе в штаб-квартире, поскольку гораздо больше любят непосредственное общение с клиентами, поставщиками, разработку меню, оформление дизайна ресторана и т.п. Многие из них не хотели бы перевозить свои семьи в Атланту, особенно если они и так зарабатывают 100 тыс. долл. в год. Вместо традиционного продвижения по управленческой лестнице *Chick-fil-A* позволяет своим менеджерам раскрыть свои таланты на своем рабочем месте. Несмотря на приверженность принципу "один ресторан — один оператор", компания разрешает лучшим своим операторам открывать еще один или несколько ресторанов, организовывать свои каналы снабжения, вводить новые услуги для клиентов (например, обслуживание корпоративных вечеринок, выносную торговлю, поставку школьных завтраков и обедов и т.п.). Таким образом, компания с выгодой для себя использует знание менеджером местной специфики и его деловые связи. Она также открывает новые торговые точки в студенческих кампусах, больницах и прочих учреждениях, причем лучшие операторы приглашаются для обучения менеджеров для новых точек, предоставляя им хорошую заработную плату.

Быстрый рост объемов продаж компании обусловлен наличием длинной "скамейки запасных" первоклассных менеджеров, а также ее способностью генерировать интенсивный денежный поток не за счет открытия новых точек, а за счет эффективной деятельности уже имеющихся. Это обеспечивает позитивную динамику курса ее акций. Такая стратегия позволяет компании весьма избирательно подходить к кандидатам на должность операторов торговых точек. Найм операторов основывается на здравом смысле, принятии кандидатом корпоративных ценностей, а также

тщательном изучении его/ее деловых качеств. Большинство кандидатов приходят по рекомендациям действующих операторов или менеджеров компании. Предварительный опыт работы в общественном питании не обязателен и даже не расценивается как дополнительное преимущество при отборе. Зато компания обращает внимание на такие качества, как характер, энергия и любовь к людям. Трутт Кати, основатель компании, так говорит об этом: "Мы не отбираем и даже не рассматриваем кандидатуры на должность операторов, если не пришли к убеждению в том, что хотим сотрудничать с этим человеком на протяжении всей его трудовой карьеры". Окончательное решение о назначении на должность часто принимается в зависимости от ответа на вопрос: "Хотел бы я, чтобы моя дочь или мой сын работали вместе с этим человеком?"

Текучесть рядового персонала в *Chick-fil-A* также намного ниже, чем у ее основных конкурентов (120% в год против обычных для отрасли 200–300%). Это результат частично того, что компания прилагает немалые усилия для найма менеджеров, с которыми рядовые сотрудники хотели бы работать, а частично — низкой текучести среди самих менеджеров, поскольку планируя долгое время оставаться на своих должностях, они, естественно, уделяют повышенное внимание отбору и найму своего персонала. Однако общая политика компании в отношении найма персонала также способствует этому: любой рядовой работник, проработавший в компании не менее двух лет и отработавший не менее 20 часов в неделю, имеет право на грант на обучение в размере 1 тыс. долл. В 1993 году компания предоставила более тысячи таких грантов.

Мы считаем, что это и есть самый правильный способ ведения бизнеса. Трутт Кати — убежденный христианин, поэтому все его рестораны закрыты по воскресеньям, что еще больше усиливает впечатление от их финансовых результатов (ведь конкуренты открыты все семь дней в неделю). Хотя стратегия шестидневной рабочей недели имеет ярко выраженную религиозную подоплеку, она же помогает компании привлекать на работу тех талантливых операторов, которые не хотят работать семь дней в неделю. Ключевой принцип партнерского соглашения *Chick-fil-A* с ее операторами и менеджерами, рядовым персоналом выражен в старой и банальной, но от этого не менее верной поговорке: "Относитесь к другим так, как хотите, чтобы относились к вам". Фактически это и есть основной принцип менеджмента на основе лояльности.

Экономический эффект лояльности проявляется многообразно. Одно из ключевых преимуществ гармоничных партнерских взаимоотношений в *Chick-fil-A* состоит в колоссальной экономии на административных издержках, связанных с управлением и контролем за всей сетью ресторанов и магазинов. Весь административный персонал составляет

25 человек. А предоставление операторам возможности самим увеличивать свои доходы с пользой для компании, вместо того чтобы посадить их на твердый оклад, означало создание мощного генератора денежного потока, в течение 25 лет финансировавшего наращивание масштабов бизнеса. В настоящее время ежегодный объем продаж превышает 400 млн. долл., а среднегодовые темпы роста в последние десять лет составляли от 10 до 15%. За всю свою историю компания не помнит периодов, когда бы ей приходилось переживать спад объемов продаж.

Я спрашивал Дэна, сына Трутта Кати, в чем заключается деловая стратегия *Chick-fil-A*, и он ответил: "Это отнюдь не рецепт сэндвича или качество блюд, или оформление торговой площади в супермаркете, или программа обучения персонала. Все эти элементы очень существенны, но наш секрет успеха — наши операторы, их способность, энергия и добрые отношения с нами. С течением времени наша модель бизнеса будет меняться и совершенствоваться в целях возможно более полного использования их потенциала"¹⁹.

На каждом магазине или ресторане *Chick-fil-A* висит мемориальная доска, украшенная следующим девизом: "Разделяйте ваши убеждения лишь с теми людьми, которыми вы гордитесь, — неважно, работаете вы на них или они на вас".

STATE FARM

В среднем лишь 20–40% вновь принятых на работу страховых агентов отработывают в страховой компании больше четырех лет. В *State Farm* этот показатель превышает 80%. Несмотря на значительные отраслевые различия, секрет формирования такой лояльности очень похож на секрет лояльности персонала *Chick-fil-A*. В обеих компаниях лояльность персонала основывается на четырех "китах": тщательный отбор кадров, максимально ориентированное на повышение производительности труда планирование карьеры, концепция партнерства в отношениях, связывающая интересы компании с интересами сотрудников, и, наконец, неуклонное следование своему "Золотому правилу" ведения бизнеса.

Если для формирования лояльности потребителей надо, прежде всего, найти свой целевой сегмент, то для формирования лояльности сотрудников необходимо в первую очередь нанять на работу нужных людей. Журнал *Fortune* писал: "Новые агенты отбираются на работу в *State Farm* так тщательно, словно речь идет о выборе будущей супруги"²⁰. В отличие от

¹⁹ Интервью Фреда Райхельда с Дэном Труттом. Атланта, штат Джорджия, 13.01.1994.

²⁰ Carol J. Loomis, "State Farm Is Off the Charts", *Fortune*, 8 April 1991, p. 80.

рядовых сотрудников, которых могут уволить, страховые агенты работают в компании до пенсии, разве что они нарушат закон или решат вообще уйти из страхового бизнеса. Если учесть, что средний срок работы агента в *State Farm* составляет от 15 до 20 лет, то аналогия с выбором невесты отнюдь не кажется большим преувеличением.

Несмотря на достигнутые успехи, компания считает, что существуют возможности для совершенствования кадровой политики. В будущем кандидаты на должности страховых агентов должны будут отработать два-три года техническими секретарями или ассистентами, прежде чем станут агентами. Благодаря этому они досконально изучат особенности бизнеса компании и тонкости страхового дела. Компания собирается приблизить процедуру найма страховых агентов к процедуре выбора младшего партнера в юридическую фирму. Традиционная карьера агента в *State Farm* также отличается от традиционной карьеры в других страховых компаниях. Большинство агентов компании стремятся сохранить свои должности до выхода на пенсию, а еще больше они хотят и в будущем сохранить ту территорию, которую сейчас обслуживают. Некоторые принимают решение перейти на должности менеджеров, но обычно это связано с уменьшением заработной платы и существенным снижением доходов в будущем. Поэтому на управленческие должности стремятся только те люди, которые любят эту работу и наделены лидерскими качествами. Еще больше удивляет также и то, что топ-менеджер, доросший до поста президента компании, бывает зарабатывает меньше, чем первоклассный агент.

Хотя другие страховые компании экспериментируют с продажами страховых полисов без участия страховых агентов (например, с использованием телемаркетинга, прямых рассылок, распространения полисов через региональные отделения банков), *State Farm* сохраняет верность своим агентам-партнерам. Поскольку прямая рассылка требует гораздо меньших затрат, *State Farm* организовала ее в своем головном офисе. Однако компания предлагает прямую рассылку как услугу для агентов, а уже последние решают, будут ли они ее использовать. Головной офис никогда не рассылает предложения о страховании напрямую клиентам, разве что агенты сами просят сделать это (и, кстати, оплачивают данную услугу). Компания также инвестирует значительные средства в развитие компьютерных систем, что способствует повышению производительности труда агентов. Так, она организовала свыше тысячи региональных представительств, занимающихся выплатами по страховым полисам, что существенно повысило уровень сервиса клиентов.

Агенты *State Farm* — независимые подрядчики, инвестирующие собственные средства в этот бизнес. В то время как другие страховые компании оплачивают содержание офиса агентов, штата их помощников, компьютерные

системы и базы данных, а затем вычитают эти расходы из комиссионных выплат, *State Farm* выплачивает агентам на руки полную сумму комиссионных, предоставляя им возможность самостоятельно решать, какие издержки необходимо оплатить. Обычно агенты содержат двух-четырех помощников, оплачивают аренду офиса и эксплуатационные расходы. Иными словами, политика выплаты комиссионных стимулирует агентов примерно так же, как модель оплаты труда стимулирует операторов ресторанов в *Chuck-fil-A*. Точно так же она обеспечивает гармонизацию интересов агентов и компании, содействуя успехам друг друга. Поскольку агенты вкладывают и собственные деньги в раскрутку своего бизнеса, они принимают инвестиционные решения обдуманно, как партнеры. Со своей стороны, *State Farm* распространяет свои страховые полисы исключительно через агентов, привлекая их к решению всех вопросов, касающихся клиентов. Именно такой партнерский подход и обуславливает необычно длительный срок сотрудничества с агентами. Сравните 15–20 лет совместной работы в *State Farm* с шестью-девятью годами по отрасли в среднем.

В 1993 году одна из газет в родном городе *State Farm* опубликовала интервью с новым вице-президентом компании Чаком Райтом. Он отвечал за организацию взаимодействия с 18 тысячами агентов. В статье деловая философия компании была выражена так.

*“Лояльность клиентов и агентов — это не просто очередная новомодная идея для нас. ...Она была частью нашего бизнеса еще с 1922 года”. Кроме того, Райт отметил: “Мы преуспели благодаря высокому уровню лояльности наших агентов, всех наших сотрудников, и мы всегда пытались быть максимально лояльными по отношению к нашим клиентам”.*²¹

Джордж Мичерл, основатель компании, сказал нечто подобное еще в 1930-х годах.

*“В 1922 году мы посеяли слабое зернышко, согрели его лучами самоотверженности наших агентов, оросили животворной водой лояльности клиентов. Зернышко пустило корни и дало многочисленные побеги: увеличивалось количество предоставляемых услуг и расширялось покрытие страховых случаев. И наконец, сегодня мы срываем фрукты с этого дерева, распростершего благословенные ветви над жизнями, семьями и сердцами людей”.*²²

²¹ Chuck Wright, “State Farm’s Success Based on Loyalty”, *Bloomington Pantagraph*, 12 April 1993, sec D, p. 1

²² Karl Schrittgesser, *The Farmer from Merna*, New York. Random House, 1955, p. 234.

Возможно, сказано несколько высокопарно, но смысл высказывания, сводящийся к признанию моральных обязательств перед обществом и готовности служить ему, производит не меньшее впечатление, чем слова Эда Раста-ст, позднее взявшего на себя руководство компанией: "Я не знаю ни одного случая, когда бы он (Мичерл) заключил соглашение с клиентом, ориентируясь исключительно на интересы компании. Он всегда примерял условия соглашения на себя, заботясь о соблюдении интересов клиента"²³.

В каком бы штате США мы ни оказывались, было достаточно в качестве лидера лояльности привести пример *State Farm*, чтобы кто-нибудь из слушателей тут же рассказал историю из собственного опыта. Так, в Миннесоте нам поведали такой типичный пример. Несколько лет назад среди почти дом одного из наших слушателей неожиданно загорелся, и одним из первых на месте пожара оказался агент *State Farm*. Ему позвонил начальник пожарной части, когда на пульт поступило сообщение о пожаре. В результате пожарная машина обогнала его всего лишь на несколько минут; даже жившие напротив соседи прибежали позже. "*State Farm*, как лучший друг, всегда рядом с вами" — это не просто рекламный лозунг. Прекрасно, когда все сотрудники компании живут и усердно трудятся, чтобы клиенты с теплотой вспоминали их компанию. Одновременно именно в такой организации сотрудники наиболее лояльны. Они испытывают гордость и удовлетворение от того, что работают в компании, стремящейся стать лучшим другом и надежной опорой для своих клиентов.

Еще один наш слушатель рассказал о том, что некоторое время назад он жил в пригороде Блумингтона (штат Огайо) неподалеку от исполнительного директора *State Farm* Эда Раста-мл. Как-то раз в пятом часу утра, когда в городе разыгралась снежная буря, он услышал шум мотора у себя во дворе. Конечно, он схватил куртку и выскочил посмотреть, что происходит. Каково же было его удивление, когда оказалось, что Раст сел за руль мини-бульдозера и расчищает подъездную дорожку к его гаражу. Через некоторое время он выяснил, что то же самое Раст делал и для всех своих соседей.

Одно из ключевых решений при формировании системы управления на принципах лояльности — назначение исполнительного директора. Один из проповедников Унитарной церкви как-то сказал: "Все мы всю жизнь повторяем невысказанную молитву в наших сердцах". Личный пример и образ жизни исполнительного директора оказывают огромное влияние на уровень лояльности его сотрудников. В значительной степени *State Farm* привлекла к себе клиентов и сотрудников, демонстрируя на практике, что такое моральный и этический подход к бизнесу. Можно

²³ Там же, р 217

сказать, что это и есть "Золотое правило" бизнеса. Агенты считают свою работу неиссякаемым источником повышения своего благополучия и благополучия своих семей. Компания же, накопив 20 млрд долл. нераспределенной прибыли, по праву считается чем-то вроде неприступной крепости в страховом бизнесе²⁴.

LEO BURNETT

Дух партнерства в коллективе и основанная на нем лояльность помогают добиваться прекрасных результатов брокерским компаниям, сетям ресторанов быстрого питания, страховым фирмам. Но поможет ли этот рецепт в отраслях с более острой конкуренцией, например в беспощадном мире рекламного бизнеса? *Leo Burnett* — рекламное агентство с самой низкой текучестью кадров и самой высокой производительностью труда в своей отрасли, поэтому на его опыт можно положиться.

Фил Скафф проработал в *Leo Burnett* 33 года (в том числе 15 лет одним из топ-менеджеров компании) и знает ее деятельность изнутри. Он был одним из первых сотрудников, принятых на работу в агентство. Скафф пришел сюда сразу после увольнения из рядов военно-морского флота США. Со временем он стал первым исполнительным директором, занявшим этот пост после основателя агентства Лео Барнетта. Говоря о стратегии компании по привлечению лучших молодых специалистов, Скафф обычно начинает со своей собственной истории. Когда он уволился из ВМФ в 1946 году, то уже точно знал, что хочет работать именно в рекламном бизнесе. Стараясь разузнать как можно больше о разных рекламных агентствах, он разговаривал с самыми разными людьми, а особенно с клиентами крупнейших рекламных агентств страны. Довольно часто ему приходилось слышать от своих собеседников что-то типа: "Почему бы тебе не пойти к Барнетту? Они делают классную рекламу, а их сотрудники славятся своим талантом и корпоративной сплоченностью". Именно такую компанию он искал, поэтому пошел на интервью.

Фил Скафф ушел в отставку с поста исполнительного директора в 1980 году, но и по сей день компания проводит ту же стратегию привлечения сотрудников: она все так же делает классную рекламу, наилучшим образом обслуживает своих клиентов, а самое главное — прилагает все усилия для привлечения людей не просто талантливых, но и способных влиться в дружный коллектив и воспринять корпоративные ценности. Почему? Потому что, по словам Скаффа, для разработки уникальной рекламы для

²⁴ Loomis, "State Farm Is Off the Chart", p. 78.

клиента нужны уникальные сотрудники²⁵. Прежде чем подписать трудовой контракт, компания проводит, как минимум, пять интервью с претендентами, причем с кандидатами беседуют не рядовые клерки из отдела кадров, а ведущие специалисты агентства. Затем в течение нескольких лет новички стараются проявить себя, а компания — оценить, насколько удачное приобретение она сделала. Все это время интервьюеры должны письменно комментировать деятельность принятых сотрудников, чтобы определить, не ошиблись ли они в них, а если ошиблись, то в чем именно. В конце концов, тем из интервьюеров, которые допустили наименьшее количество ошибок, поручается постоянно проводить такие интервью.

По словам Скаффа, ключевым фактором правильного подбора кадров служат сплоченность и профессионализм топ-менеджеров компании. Он утверждает, что претенденты на рабочее место ищут в своих будущих руководителях именно эти качества — сплоченность, честность, способность заставить людей поверить в себя. Однако существует и еще один важный фактор правильного отбора людей — неизменно высокое качество продукции и сервиса компании. Если компания постоянно заботится о соблюдении интересов своих клиентов и предлагает им исключительное качество, то лучшие профессионалы будут считать, что рабочее место в ней просто создано для них.

Неуклонное соблюдение интересов клиентов помогает не только набирать, но и удерживать лучших сотрудников. Это также одна из причин, почему они выбрали вашу компанию, хотя, возможно, в момент поступления на работу и не отдавали себе в этом отчета. Если компания неожиданно меняет курс и начинает пренебрегать интересами клиентов, стремясь максимизировать квартальную прибыль, то и лучшие сотрудники тоже могут изменить курс и уволиться. Будучи частной компанией, *Leo Burnett* всегда на первое место всегда ставила интересы клиентов. Скафф говорит о распределении прав собственности на компанию (она принадлежит ее сотрудникам) как о мощном секретном оружии, поскольку это гарантирует гармонию интересов сотрудников и уважение к ним не только как к работникам, но и как к собственникам. За всю историю компании лишь один раз она провела сокращение персонала: в 1993 году были уволены 250 сотрудников, или 4% от их общей численности.

Еще одно мощное средство закрепления лучших сотрудников — справедливая и прозрачная политика продвижения по службе, повышение заработной платы и прочих выплат. Это также в решающей степени зависит от поведения исполнительного директора и топ-менеджеров. Продвигают

²⁵ Интервью Фреда Райхельда с Филом Скаффом, Jupiter, Fla, 25.02.1994.

они действительно достойных людей или окружают себя любимчиками и друзьями? Выплачивают ли они сами себе огромные премии, ссылаясь при этом на нехватку средств, когда речь заходит об оплате лечения тяжело заболевшего сотрудника? Скафф так высказывается по этому поводу: "Я всегда считал, что если наш топ-менеджер случайно уронит ведомость на заработную плату в коридоре и все желающие смогут ознакомиться с ее содержанием, то они, конечно, не будут удовлетворены всем, что там увидят, но, в конце концов, пусть нехотя и с ворчанием, но все же признают, что получают справедливую зарплату за свой труд по сравнению с другими сотрудниками". Модель оплаты труда в *Leo Burnett* предполагает максимальную оплату за лучший результат. В то время как топ-менеджеры компании получают более скромную по сравнению со своими коллегами из других фирм зарплату, у рядовых сотрудников картина обратная: их заработки намного выше средних по отрасли. Часть прибыли распределяется среди сотрудников, и размеры этих премий колеблются от 15% у рядовых работников до 100% у топ-менеджеров. Не существует одной причины, по которой в *Leo Burnett* самая низкая текучесть кадров в отрасли. Вся деловая философия компании основана на той простой мысли, что уникальную ценность для клиентов могут создать лишь тщательно отобранные и мотивированные сотрудники. Единственный способ воплотить такую философию в жизнь — выдвигать на руководящие посты лидеров, способных организовать работу так, чтобы люди демонстрировали высокую производительность труда и одновременно гордились своей принадлежностью к компании. Эта философия позволила *Leo Burnett* достичь объема продаж в 600 млн. долл. в год на глобальном рынке, не прибегая к привлечению заемного капитала.

Хотя такие компании, как *Leo Burnett*, и заслужили высокую лояльность своих сотрудников, ни одна из них не гарантирует им работу. Это могут сделать только потребители, а потребители будут сохранять приверженность компании до тех пор, пока смогут покупать превосходные товары или получать качественные услуги. Поэтому сотрудники должны знать истинный размер той ценности, которую они создают для потребителей, причем если не конкретно каждый отдельный работник, то хотя бы относительно небольшие команды. И *Chick-fil-A*, и *State Farm*, и *A.G. Edwards*, и *Leo Burnett* нашли способ сообщить им об этом. В главе 5 мы рассмотрим способы формирования партнерских взаимоотношений со своими работниками и обеспечения на этой основе устойчивого роста объема продаж и производительности труда.

Производительность труда

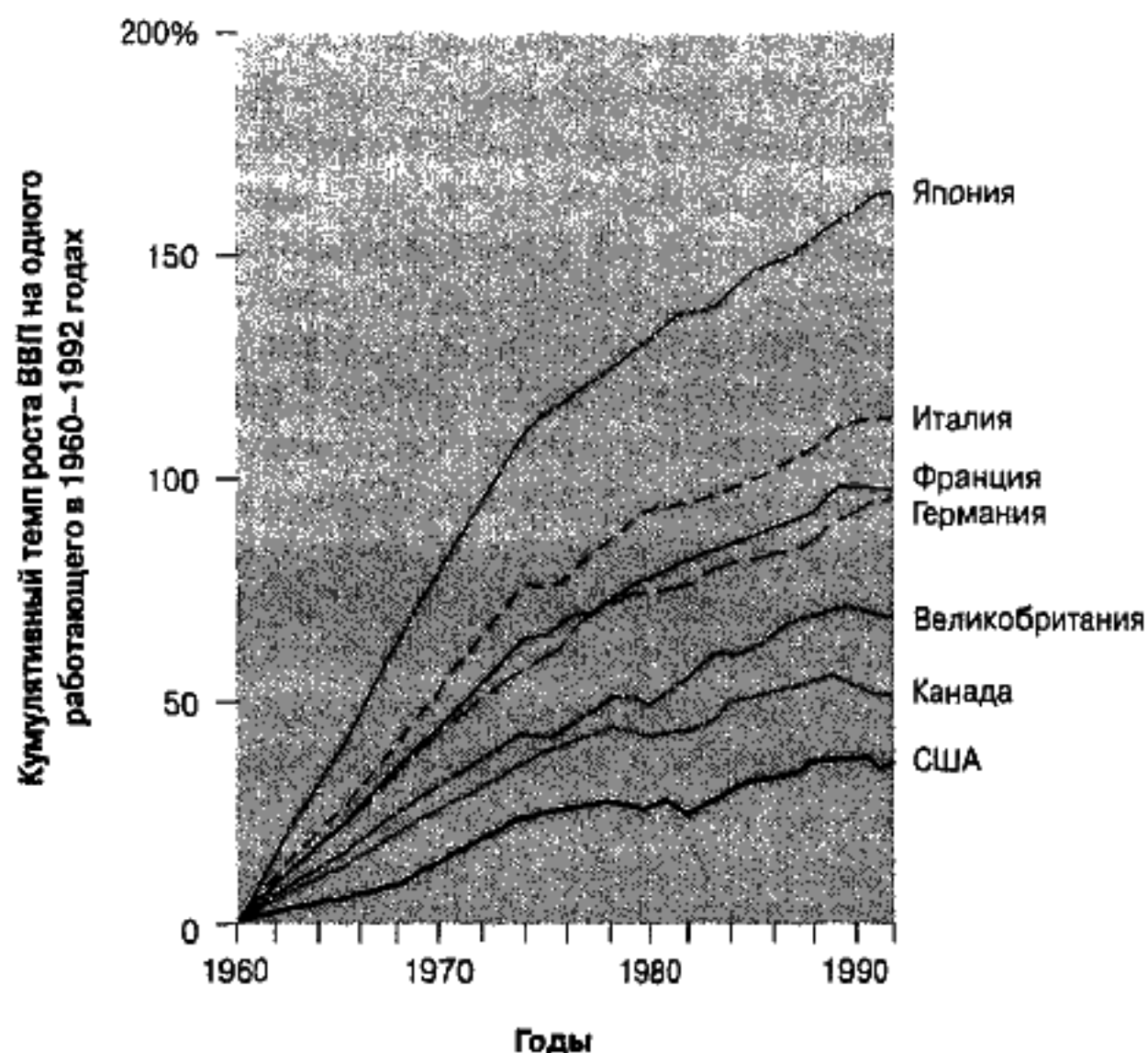
Сам по себе термин “производительность труда” в контексте столь волнующей и актуальной темы выглядит как-то бледно и слишком технически. Но это понятие является ключевым звеном в обеспечении благополучия страны в целом и каждого из нас. Именно производительность труда играет первостепенную роль в достижении предпринимательского успеха. Определение этого термина в толковом словаре практически не отражает его значения для экономики — “темпы создания чего-либо”

Обычно в бизнесе под производительностью труда понимаются темпы создания работниками ценности, а его *рост* имеет огромное значение для финансового благополучия компании и экономики страны в целом. Рост производительности труда — главный источник устойчивого лидерства по издержкам на рынке и единственный источник устойчивого повышения оплаты труда, которое, в свою очередь, определяет уровень жизни людей. Признавая огромную роль производительности труда, американские компании вложили колоссальные суммы в новейшие технологии — от компьютерной техники до информационных сетей, от ксероксов до мобильных телефонов. Они также провели реинжиниринг бизнес-процессов и сократили миллионы работников.

Но что-то идет не так. Если бы все эти инвестиции и инновации проводились в соответствии с определенным планом и логикой, то производительность труда в США давно достигла бы заоблачных высот. На прак-

тике темпы ее роста существенно отставали от показателей других развитых стран (это хорошо видно на рис. 5.1). С 1960-х годов темп роста производительности труда в США был близок к нулю, причем хуже всего обстояли дела в обслуживающих отраслях. Правда, вполне возможно, что в статистических данных имеются некоторые погрешности и неточности. Тем не менее основной факт не вызывает сомнений, а методика расчета и возможные погрешности представляют чисто академический интерес. В любом случае, если судить по объемам инвестиций в технологии, темпы роста должны быть на порядок выше.

Рис. 5.1. Кумулятивные темпы роста фактического объема ВВП в расчете на одного занятого в 1960–1992 годах



Источник. Бюро статистики труда США, International Comparison of Manufacturing Productivity and Unit Labor Cost Trends, 1993 (Washington, D.C., 1993).

Однако на этом унылом фоне имеются некоторые светлые пятна. В противоположность американской экономике в целом, некоторые ком-

пании — лидеры лояльности достигли впечатляющих успехов в повышении производительности труда, что позволило им обеспечить устойчивый рост заработной платы, дополнительной ценности для потребителей, а также прибыли. Не удивительно, что именно эти организации демонстрируют нестандартные решения. Например, *USAA* инвестировала значительные средства в технологию и оборудование, да и сейчас продолжает выделять на эти цели до 7% объема продаж в год. Но вместо того чтобы заменять людей машинами, компания поставила цель облегчить труд каждого работника и повысить качество обслуживания потребителей на всех этапах создания цепочки ценностей. *USAA* также интенсивно инвестирует средства в переподготовку и обучение персонала: в 1994 году на эти цели ею было израсходовано 3% общего объема продаж и проведено около миллиона часов занятий с работниками. (Наверное, самым ярким свидетельством ориентированности компании на достижение максимальной производительности служит тот факт, что ее активы выросли в 100 раз при всего лишь пятикратном увеличении численности работников.)

Однако одни только интенсивные инвестиции в технологию не дали бы такого роста производительности труда, если бы компания не осуществила еще один инвестиционный проект, связанный с созданием новых рабочих мест и формированием конкурентной и привлекательной модели оплаты труда, способной побудить работников *стремиться остаться работать* в компании, применить все свои знания и способности для создания максимально возможной ценности для потребителей. В 1970 году текучесть кадров составляла 40%, что достаточно типично для отрасли, реализующей свою продукцию в основном по телефону. Производительность труда также находилась на среднем для отрасли уровне.

Сегодня коэффициент текучести сократился в компании до 6% в год, что означает увеличение среднего стажа работы в компании с чуть более двух лет до 16.

Охарактеризовать совокупную отдачу инвестиций в *USAA* можно так: когда клиент звонит, желая приобрести страховой полис, то трубку снимает компетентный сотрудник, знающий страховое дело и ситуацию на страховом рынке, разбирающийся в особенностях и преимуществах оказываемых компанией услуг и способный максимально эффективно использовать имеющуюся в его распоряжении технику. Это значит, что 90% проблем и вопросов клиентов разрешаются при первом же обращении, и потому нет необходимости перезванивать или лично обращаться к страховым агентам либо представителям отдела по работе с клиентами. Это значит, что компания достигла максимально возможного уровня производительности труда в своей отрасли.

Традиционные подходы к повышению производительности труда отличаются высокой трудо- и капиталоемкостью. В их рамках обычно вкладываются крупные средства в автоматизацию бизнес-процессов, однако цель этих инвестиций состоит не в том, чтобы повысить производительность труда работника, а в том, чтобы заменить его машиной. В результате этот процесс сопровождается массовыми сокращениями и оптимизацией заработной платы для тех, кто остается в компании. Обычно под последней понимается всяческое сдерживание темпов роста оплаты труда и соответствующая экономия на издержках. Конечно, в такой ситуации работникам трудно сохранять лояльность по отношению к компании, и количество увольнений возрастает. В противоположность этому лидеры лояльности видят единственный способ сэкономить на оплате труда в том, чтобы их сотрудники зарабатывали *больше*. Как ни парадоксально звучит это утверждение, оно отнюдь не ново. Несколько десятилетий назад Генри Форд так сформулировал эту мысль: «Урезание заработной платы никоим образом не приводит к сокращению издержек — наоборот, оно увеличивает их. Единственный путь добиться минимизации издержек состоит в том, чтобы платить отличные деньги за отличную работу»²⁶.

ОЦЕНКА УРОВНЯ ИЗДЕРЖЕК В СЕРВИСНЫХ ОТРАСЛЯХ

То, что было справедливо во времена Генри Форда, звучит еще более справедливо в наше время. Особенно это касается сервисных отраслей, где энергия и способности сотрудников непосредственно влияют на создаваемую для клиента ценность. Потребители купят больше товара и согласятся на более высокую цену лишь в том случае, если они увидят реальный рост качества продукта и уровня обслуживания. Поэтому максимизация объема продаж на одного сотрудника (наиболее типичная формула расчета производительности труда) невозможна при нелояльном отношении сотрудников к собственной компании. (Конечно, некоторые отрасли имеют высокую материало- или фондоемкость, и для них правильнее рассчитывать производительность труда делением валовой прибыли или созданной для потребителя ценности на численность персонала. Для простоты мы определим производительность труда как

²⁶ Henry Ford in collaboration with Samuel Crowther, *Today and Tomorrow*. New York: Doubleday, Page & Company, 1926; reprint, Cambridge, Mass. Productivity Press, 1988, p. 44 (страница указана по репринтному изданию).

отношение объема продаж к численности персонала, однако выбор того или иного метода расчета, в принципе, не имеет большого значения.)

Широко распространенное препятствие на пути формирования лояльного коллектива и повышения производительности труда состоит в том, что большинство топ-менеджеров и практически все бухгалтера воспринимают доходы и издержки отдельно друг от друга, как если бы они существовали в параллельных мирах. Но в действительности между ними присутствует достаточно сложная взаимосвязь, поэтому увеличить прибыль, стараясь изменить только один из этих элементов, обычно не удастся. Одна из причин глубинной связи между ними состоит в том, что в наше время сотрудники контролируют или непосредственно поглощают львиную долю общей суммы затрат компании. Одновременно (с учетом тенденции рассматривать даже производственные отрасли как разновидность сервисных отраслей) от того, насколько хорошо они обслуживают потребителя, непосредственно зависит львиная доля выручки компании. Короче говоря, предпринимателям пора перестать думать отдельно о доходах и отдельно об издержках. В современных сервисных отраслях впервые сотрудники связали эти два фактора, оказывая решающее влияние на каждый из них.

В старой экономике промышленного типа было возможно управлять производством отдельно от сбыта. На фабрике количество единиц продукции на единицу оборудования было вполне приемлемым показателем производительности труда. Стараясь максимизировать этот показатель, производители одновременно снижали свои издержки. Но в современной экономике сервисного типа львиная доля издержек связана не с оборудованием, а с работником; объектом же "обработки" выступает не единица продукта, а потребитель. В ходе этой обработки сотрудники должны добиться оптимального соотношения между двумя факторами максимизации прибыли: они могут, с одной стороны, минимизировать время, затрачиваемое на обслуживание одного покупателя, и тем самым минимизировать издержки на одну операцию по продаже продукта, а с другой — уделить одному покупателю максимум времени, тем самым создавая для него большую ценность и увеличивая в перспективе объем продаж. Повышение производительности в данной ситуации — это результат обдуманного выбора и оценки экономического эффекта от каждого из этих двух факторов. Сотрудники должны понимать экономическую сущность своей деятельности, а также знать как можно больше о потребностях и предпочтениях своих покупателей. Только в этом случае они смогут максимизировать создаваемую для каждого конкретного потребителя ценность.

Рассмотрим простой пример из сферы финансовых услуг. Операционисты в банке могут либо отпускать клиентов быстро, сокращая тем самым

время стояния в очереди, либо уделять каждому клиенту максимум внимания (особенно когда речь идет о наиболее выгодных клиентах с крупными суммами на текущих счетах — они, как правило, весьма чувствительны к качеству обслуживания и требуют индивидуального и более компетентного подхода к решению своих проблем). Банки в основном стараются сократить издержки, увеличивая количество операций на одного операциониста. Понятно, что в результате ухудшается качество обслуживания и со временем падает объем продаж банковских услуг.

Количество операций на одного операциониста — это лишь один из многих показателей производительности труда, разработанных банками для более эффективного контроля своей деятельности. Лидеры лояльности никоим образом не отказываются от использования частных показателей, они просто уделяют больше внимания комплексному показателю — объему продаж на одного сотрудника. В качестве примера из сферы розничной торговли можно привести универсам *Nordstrom*, где критерием эффективности служит объем товарооборота на одного продавца (вообще в отрасли розничной торговли чаще используется частный показатель объема продаж на 1 кв. м торговой площади). На каждом выдаваемом сотруднику чеке на заработную плату печатается достигнутое им значение этого показателя. Рейтинг продавцов по этому показателю вывешивается на доске объявлений. В результате продавцы стараются так обслужить покупателя, чтобы он еще и еще раз пришел именно к ним и тем самым обеспечил им высокое место в рейтинге. Излишне агрессивный стиль продаж искореняется вычитанием из общего товарооборота продавца стоимости возвращенных товаров.

Показатель производительности труда будет действенным, если в его числителе стоит тот или иной показатель ценности, созданной для потребителя, а не просто количество проданных единиц продукции. Именно поэтому объем продаж лучше всего подходит для расчета показателей производительности, поскольку отражает ценность с точки зрения потребителя, а не инженера. Мы стремимся побудить сотрудников создавать максимальную ценность для потребителей, будь-то путем снижения издержек или увеличения количества проданных товаров. Только если объем продаж на одного работника растет, возникают возможности для увеличения оплаты его труда. Например, владельцы сети пиццерий были очень довольны, когда объем продаж на одного сотрудника возрос на 25%; это означало рост производительности труда на те же 25%. К сожалению, качество пиццы улучшалось медленнее, чем у конкурентов, и пиццерии вынуждены были снизить цену на свою продукцию. После этого объем

продаж упал на 28%. Естественно, что такой рост производительности труда на денежном потоке отразился весьма отрицательно.

Конечно, очень важно контролировать объем продаж пиццы в натуральном выражении, но это лишь один из факторов роста производительности труда. Гораздо лучше сфокусировать внимание сотрудников на росте объемов продаж в денежном выражении, и для этого следует подумать о таких вещах, как разнообразие блюд в меню, качество и вкус продукта, достаточная численность персонала. Правильнее ориентировать сотрудников не просто на снижение издержек на единицу продукта, а на снижение издержек на доллар объема продаж.

Это говорит о том, что в условиях эффективного контроля сотрудников за объемом продаж и издержками традиционные определения роста производительности труда не только устарели, но и стали просто неверными. Не признающие или не осознающие этого компании не могут понять и оценить значение лояльности своих сотрудников для будущего финансового успеха. Фактически в таких условиях организации должны радикально пересмотреть свои модели стимулирования сотрудников с тем, чтобы ориентировать их на две основные цели: постоянное обучение и согласование интересов работника и компании.

КРИВАЯ ОБУЧАЕМОСТИ В СЕРВИСНЫХ ОТРАСЛЯХ

Одна из основных проблем, связанных с применением устаревших показателей производительности труда, состоит в том, что промышленники, по крайней мере в XIX веке, рассматривали работников как легкозаменяемый ресурс. По большей части обучение сводилось к изучению конструкции и принципа действия оборудования, а также технологического процесса. В наше время кривая обучаемости в сервисных отраслях и во вспомогательных бизнес-процессах промышленных отраслей носит индивидуальный характер, а эффект обучаемости оказывает глубокое влияние как на издержки, так и на объем продаж. Кроме того, он действует гораздо дольше и сильнее, чем во времена индустриального общества. Эффект обучаемости постепенно нарастает в результате накопления опыта в принятии управленческих решений, во взаимоотношениях сотрудника с потребителями, поставщиками и коллегами.

Концепция кривой обучаемости сформировалась и служила предметом изучения в самых разных отраслях — от производства самолетов до автомобилестроения и изготовления полупроводников. Инженеры обратили внимание на то, что трудоемкость и издержки на единицу продукции снижаются по мере роста объема производства товара. Фактически

издержки на единицу товара падали на 20–30% с удвоением объема его производства (т.е. издержки на четвертую единицу продукции оказывались на 20–30% меньше, чем на вторую, издержки на восьмую единицу — на 20–30% меньше, чем на четвертую, и т.п.).

Это открытие стало поистине бесценным для предпринимателей, и постепенно его начали учитывать и при разработке деловой стратегии компании. К сожалению, значение этой концепции в наше время сильно (возможно, даже слишком) недооценивается, поскольку некоторые компании под ее влиянием сосредоточили *все* свои усилия на снижении издержек и увеличении доли рынка, забыв при этом обо всех других аспектах обучаемости.

Очевидно, что эти компании проиграли тем своим конкурентам, которые ориентировались, прежде всего, на увеличение ценности для потребителей, внедряя различные инновации и особо не гонясь за сокращением издержек и снижением цены. Именно это случилось с Моделью Т компании *Ford*, которая продавалась по удивительно низкой цене, но зато лишь в одной комплектации и одного цвета. Когда *General Motors* предложила покупателям большее разнообразие, она перехватила у *Ford* лидерство на рынке. В результате слепое стремление к сокращению издержек любой ценой привело к снижению гибкости и восприимчивости к инновациям, поскольку целью инвестирования средств в технологии стало сокращение людей, а ведь именно они — истинный источник прогресса.

Оценка и управление издержками независимо от создаваемой ценности сыграли плохую шутку со многими компаниями, производящими шины и покрышки. Некоторые из них преждевременно приняли решение об отказе от радиальной технологии изготовления шин: они продолжали придерживаться технологии диагонального каркаса, поскольку изготовленные таким образом шины имели очень низкую себестоимость. При этом они не учли, что тем самым лишают своих потребителей многих преимуществ радиальных шин — гораздо большей износостойкости, долговечности, снижения расхода горючего на 1 км пробега, большей безопасности. Однако покупатели прекрасно разобрались в ситуации и с удовольствием платили более высокую цену за более качественный продукт. Те компании, которые сразу перешли на радиальную технологию изготовления шин (в частности, *Goodyear*, *Michelin*, *Bridgestone*), сегодня являются лидерами отрасли, зато все остальные отошли на второй план. Отсюда следует вывод: из числа показателей производительности труда важны не только издержки на единицу продукции или объем выпуска в натуральных единицах, но и ценность товара (отраженная в его стоимости).

Еще один пример можно привести из отрасли производства персональных компьютеров. ПК позволили сотрудникам проводить намного

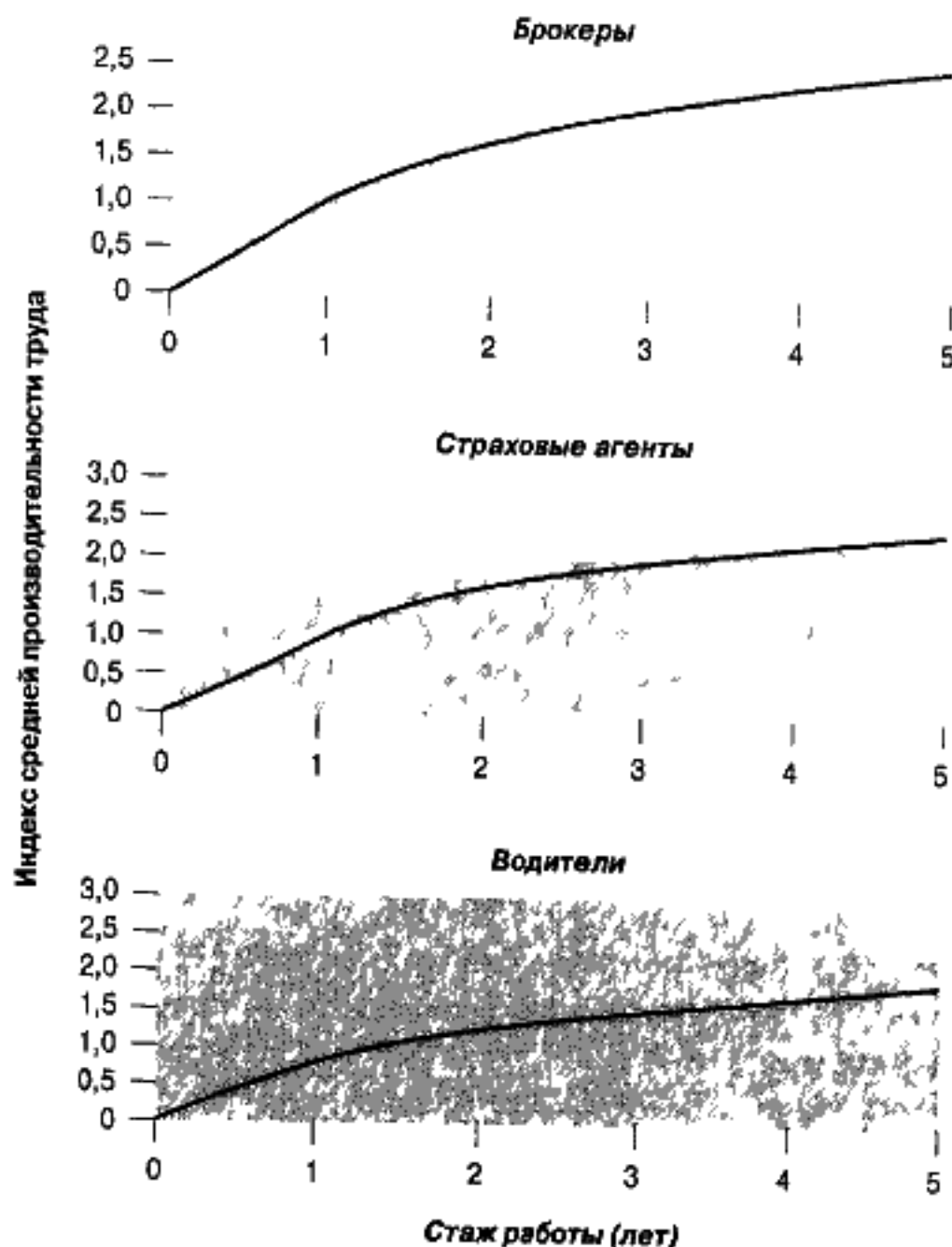
больше расчетов в единицу времени, чем они когда-либо делали с помощью карманных калькуляторов. Но если значительную часть этих дополнительных возможностей потребители не используют, т.е. фактически они лишние, то нельзя говорить о реальном росте производительности. Если показатели производительности предназначены для отражения реальной ценности, доставляемой потребителю, то в числителе они обязательно должны содержать объем продаж. Потребители никогда не согласятся платить за то, чего они не получили. (На практике покупатели часто отказываются оплачивать и часть реально полученной ценности, причем иногда достаточно значительную. Эту бесплатно полученную часть ценности экономисты называют прибавочной ценностью потребителя. Именно ее существование приводит к недооценке созданной ценности, если используются показатели производительности труда с объемом продаж в денежном выражении в числителе.)

Исторически ошибочность использования эффекта обучаемости состояла, во-первых, в том, что все внимание уделялось его влиянию на издержки, но не на ценность; во-вторых, в предположении, что эффект обучаемости связан только с количеством произведенных единиц товара; в-третьих, в признании роста доли рынка единственным средством сокращения издержек. Во многих сервисных, и даже в некоторых промышленных, компаниях источником эффекта обучаемости служит не доля глобального рынка или совокупный объем производства в натуральном выражении. Таким источником скорее выступает длительность взаимосвязей отдельных сотрудников с конкретными потребителями, поставщиками и работниками в рамках отдельных хозяйственных функций компании. Компании, как таковые, не способны обучаться, а конкретные сотрудники — способны, но это требует времени.

Поэтому для сервисных компаний или компаний, работающих в наукоемких отраслях, гораздо логичнее измерять и оценивать степень обучаемости конкретных работников, чем строить кривую обучаемости компании в целом. На рис. 5.2 показана кривая средней производительности и обучаемости одного сотрудника в нескольких отраслях. (Мы проиндексировали объем продаж на одного человека таким образом, что 1,0 соответствует производительности в первый год работы.) В каждом случае производительность труда равномерно растет по мере того, как сотрудник накапливает опыт. Это утверждение справедливо для работников в таких отраслях, как брокерство, грузовые перевозки, страховая деятельность, и во многих-многих других. Длина и угол наклона кривой в значительной степени зависят от характера труда в каждой отрасли, а еще больше — от индивидуального вклада сотрудника в прирост

корпоративного показателя производительности труда. Для большинства профессий кривая обучаемости имеет резкий наклон по крайней мере в первые годы работы сотрудника.

Рис 5.2 Связь между стажем работы сотрудника и производительностью его труда



Источник: Анализ проведен компанией Bain

Примечание: Производительность труда рассчитана как отношение объема продаж к численности сотрудников и проиндексирована исходя из базового значения 1,0 в первый год работы

Вертикальная и горизонтальная кривые обучаемости

Существуют только два способа оптимизировать кривую обучаемости — увеличить ее наклон или удлинить ее, повысив уровень лояльности работников. Увеличение наклона кривой зависит главным образом от “вертикальных” мероприятий, таких как реинжиниринг бизнес-процессов или внедрение автоматизированных технологических процессов (Например, в сфере финансовых услуг автоматизированные рабочие места операционистов позволяют обслужить намного больше клиентов, чем раньше, что дает возможность сократить часть служащих финансовых компаний). Вертикальные мероприятия имеют очень большое значение, и компании тщательно планируют их проведение. Давая возможность людям опережающими темпами достичь более высокого уровня производительности труда, чем обычно, они, по сути, формируют слой рано сформировавшихся в профессиональном плане людей. Но инвестиции в эти мероприятия не решают всех проблем, если не сочетаются со вторым типом инвестиций — инвестиций в “горизонтальные” мероприятия. Под последними понимаются инвестиции в формирование лояльности сотрудников, что обеспечивает закрепление работников в компании и их успешное продвижение по кривой обучаемости.

Многие компании больше озабочены ускоренным профессиональным развитием своих сотрудников, чем формированием лояльного отношения к себе. Но при этом они забывают, что без лояльности их инвестиции в профессиональное развитие не дадут отдачи. Производительность труда компании — это не что иное, как среднее значение индивидуальной производительности труда всех ее сотрудников. Если вы инвестируете средства в “вертикальные” мероприятия, чтобы изменить форму кривой обучаемости, то ее конечная цель не будет достигнута, если сотрудники не задержатся в компании достаточно долго, чтобы реализовать на практике результаты своего обучения. Необходимо одновременно повышать (или хотя бы не снижать) уровень лояльности сотрудников. Однако многие виды вертикальных мероприятий, например автоматизация в сочетании с сокращениями персонала, приводят к снижению уровня лояльности коллектива, а также к сокращению среднего стажа работы сотрудников в компании. В результате производительность труда падает.

Производительность труда отдельных работников — это произведение их усердия в работе на их интеллектуальный уровень. До некоторой степени можно использовать страх и неуверенность в завтрашнем дне, чтобы заставить людей работать интенсивнее. Однако справедливо и то, что талантливые люди работают интенсивнее и эффективнее, когда гордятся

своей работой и оценивают ее как содержательную и интересную, когда получают за свою работу соответствующее вознаграждение и имеют право участвовать в созданной ими прибыли. Насколько интеллектуально человек работает, зависит во многом от пройденного им обучения и подготовки, но многие его формы проводятся прямо на рабочем месте. Если сотрудники увольняются раньше, чем пройдут обучение и применят его результаты на практике, то они, естественно, не смогут достичь запланированного уровня производительности труда

Удержание преимущества по производительности труда

Уилл Роджерс говорил: "Даже если вы выбрали правильный путь, его надо пройти" Иногда компания не ощущает, что не двигается с места, особенно если за свою историю она уже добивалась выдающихся успехов. В бизнесе движение относительно. В погоне за превосходными результатами по производительности труда особенно важно не просто постоянно внедрять какие-либо новшества, но внедрять их быстрее, чем конкуренты, — ведь в числителе показателя производительности труда стоит объем продаж (или цена продукции), а в большинстве отраслей цена товара падает по мере того как компания находит более эффективные способы его изготовления и доставки покупателям (т.е. с использованием меньшего количества сотрудников). Если производительность труда растет, то общая эффективность деятельности также должна расти, даже несмотря на падение цены. Это особенно хорошо заметно в быстрорастущих видах бизнеса, например в производстве персональных компьютеров, где опыт сотрудников удваивается каждые несколько лет, а цены на компьютеры падают на 30–40% в течение года. Так, стоимость базовой модели 386 компании *Dell Computer* упала с 4965 долл. в конце 1991 года до 2394 долл. в середине 1993 года (Такие же тенденции наблюдаются и в более зрелых отраслях, однако это менее заметно, поскольку темпы накопления опыта там ниже.)

Существует одна-единственная причина, по которой простое углубление кривой обучаемости часто не обеспечивает запланированного прироста производительности труда. Конкуренты легко могут скопировать методы, с помощью которых было достигнуто такое углубление. Страховая компания затрачивает миллионы долларов на разработку уникального программного обеспечения, а затем обнаруживает, что и ее конкуренты разработали такую же систему. Отчасти такое возможно, поскольку либо разработчики программного обеспечения нередко мигрируют из компании в компанию в поисках выгодных заказов, либо ее идея витала в воздухе и замыслы нескольких групп разработчиков просто совпали.

Даже методику реинжиниринга бизнес-процессов достаточно легко скопировать. Компания *National Car Rental* представила свою концепцию экспресс-обслуживания в 1987 году в день Св Патрика. Пассажиры самолетов, сойдя в чужом городе, сразу отправлялись в ближайший гараж компании, выбирали поправившуюся машину и оформляли договор аренды, предъявив свои водительские права или идентификационный номер. Это один из самых удачных примеров реинжиниринга, поскольку ценность для потребителей значительно возросла, а часть промежуточных технологических операций была устранена. Единственная проблема состояла в том, что всего год спустя *Hertz* предоставила своим клиентам аналогичную услугу.

В противоположность этому, рост лояльности сотрудников и увеличение стажа их работы в компании скопировать практически невозможно, поскольку трудовые ресурсы носят нематериальный характер, зависят от субъективных мотивов и стимулов, обстоятельств, уникальных для каждой отдельной компании. В частности, к последним относятся стратегия найма и продвижения сотрудников, их обучение, модель оплаты труда и оценки его результатов. Правильно организованное использование этих ресурсов обеспечивает постоянное конкурентное преимущество компании, которое очень трудно скопировать. Например, в *State Farm* средний стаж работы сотрудников превышал среднеотраслевой на протяжении десятилетий.

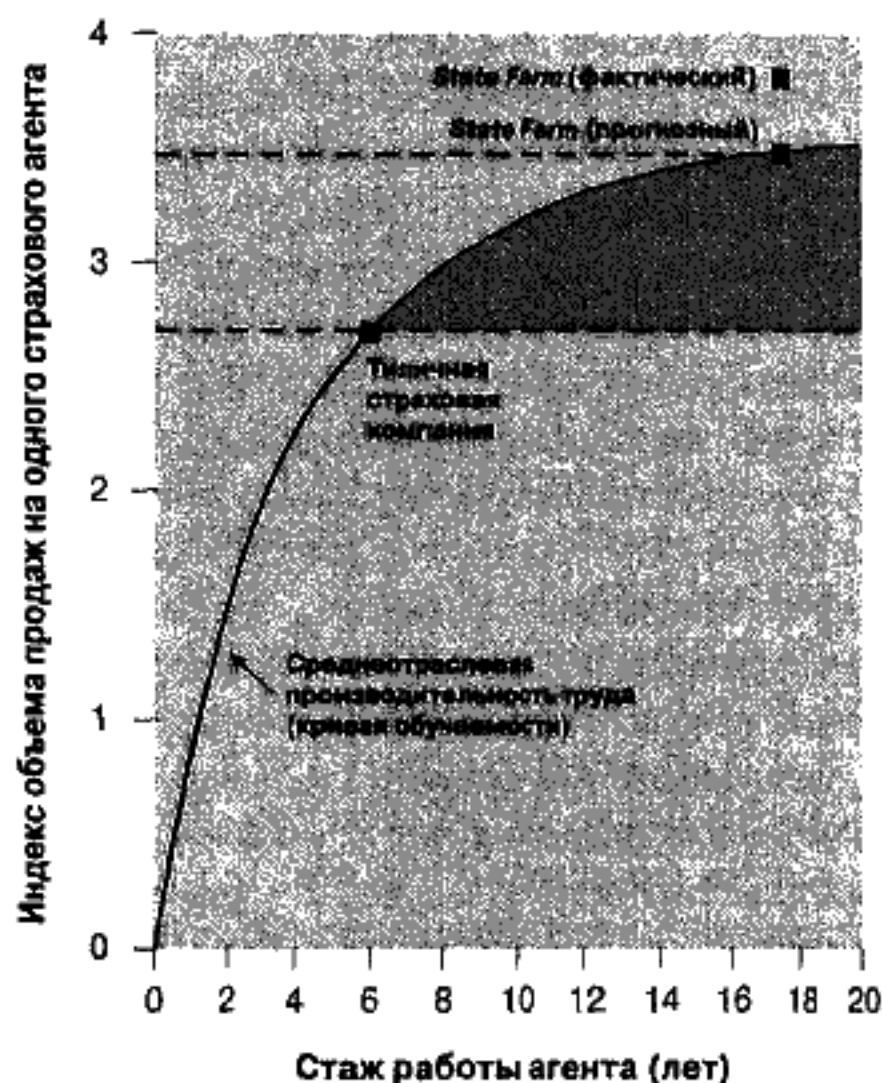
Лидеры лояльности строят свою стратегию на этих устойчивых конкурентных преимуществах. Они прекрасно понимают, что единственный способ достижения последних заключается в распределении части полученной на их основе прибыли среди сотрудников. *State Farm* представляет собой прекрасный пример такого подхода. На рис. 5.3 показана кривая обучаемости для сотрудников страхового бизнеса (страхование недвижимости и от несчастных случаев). Здесь хорошо видно, каковы могут быть результаты, а также что в любой компании индивидуальная производительность труда работников растет очень быстро по мере приобретения ими опыта, а средний стаж работы страхового агента составляет шесть-семь лет.

Кроме того, можно сделать вывод, что средний стаж работы агента в компании в два раза превышает среднеотраслевой показатель. Если бы кривая обучаемости *State Farm* совпадала с отраслевой кривой, то можно было бы ожидать, что производительность труда агента *State Farm* на 25% превышает производительность труда агента из любой другой компании. Фактический же уровень производительности труда у них еще выше — примерно на 40% превышает среднеотраслевой, — что означает, возможное проведение компанией каких-либо вертикальных мероприятий. Однако основная часть конкурентного преимущества по производительности труда связана с горизонтальными мероприятиями. Агенты, проработав-

шие на одном месте 18 и больше лет, работают одинаково продуктивно и в *State Farm*, и в компаниях-конкурентах. Другое дело, что у конкурентов таких агентов практически нет.

Ключевой аспект конкурентного преимущества *State Farm*, равно как и его стратегии закрепления персонала, показан на рис. 5.3 в виде заштрихованного сектора. Это дополнительная ценность для потребителей. Она создана агентами, проработавшими в компании дольше среднеотраслевого срока службы в одной компании. *State Farm* выделяет часть этой ценности в пользу своих агентов. Для этого разработана шкала комиссионных, по которой преимущество имеют те агенты, которые не просто привлекли наибольшее количество клиентов, но и работали с ними свыше одного года. Чем больший объем продаж генерирует агент, тем сильнее он заинтересован в длительном сотрудничестве с компанией (это позволяет ему претендовать на часть прибавочной ценности). Еще одну часть дополнительной ценности компания передает своим клиентам, снижая тарифы на свои услуги. Третья часть дополнительной ценности поступает в пользу компании и служит источником финансирования ее роста и создания резервных фондов.

Рис. 5.3. Дополнительная ценность от лояльности потребителей



Тот же принцип используют и *Chick-fil-A*, *Leo Burnett*, *A.G. Edwards*, а также другие лидеры лояльности. Разделяя экономические выгоды лояльности со своими сотрудниками и потребителями, они построили свое долгосрочное конкурентное преимущество, основанное на длительном сотрудничестве с ними. Во многих случаях средний стаж работы сотрудников в этих компаниях на 50–100% превышает аналогичный показатель в других компаниях отрасли. В таких компаниях обучение персонала проводится постоянно и во все возрастающих масштабах. В компаниях, где сотрудники постоянно увольняются в середине своей трудовой карьеры, организовать постоянное обучение и применить полученные ими знания на практике очень сложно.

Экономия на издержках или рост производительности труда и лояльность потребителей

В некоторых отраслях проблема снижения издержек и увеличения прибыли стоит гораздо острее, чем в сфере страхования жизни. Страховые компании всегда были среди самых активных сторонников реинжиниринга бизнес-процессов — редко какая статья или книга по этой теме не содержит примеров из страхового бизнеса. К тому же аналитики прогнозируют сокращение персонала в этой отрасли на 15% и больше в течение следующих нескольких лет. *Wall Street Journal* проанализировал деятельность 17 крупнейших страховых компаний и выяснил, что большинство из них планировали или уже проводили такие сокращения: «Многие страховые компании сообщают о своем стремлении использовать меньший по численности и более дешевый персонал, который будет обслуживать потребителей быстрее и надежнее. Но в настоящее время главную цель многие видят в простом сокращении издержек и повышении рентабельности операционной деятельности в отрасли, в которой многие компании испытывают серьезные финансовые трудности»²⁷.

Однако, по словам того же *Wall Street Journal*, большинство аналитиков разочарованы первыми результатами борьбы за сокращение издержек. «Издержки в страховой деятельности не сокращаются по мере увольнения сотрудников, — утверждает пресс-секретарь *Citizens Action*, ассоциации, в которую входят 38 государственных организаций, занимающихся проблемами страховой деятельности. — В результате сокращений персонала проигрывают не только сотрудники, но и потребители.»²⁸ По сути,

²⁷ Albert Karr and Susan Pulliam, "Streamlining Wave Is Sweeping Insurance Companies", *Wall Street Journal*, 19 February 1992, Industry Focus section.

²⁸ Там же.

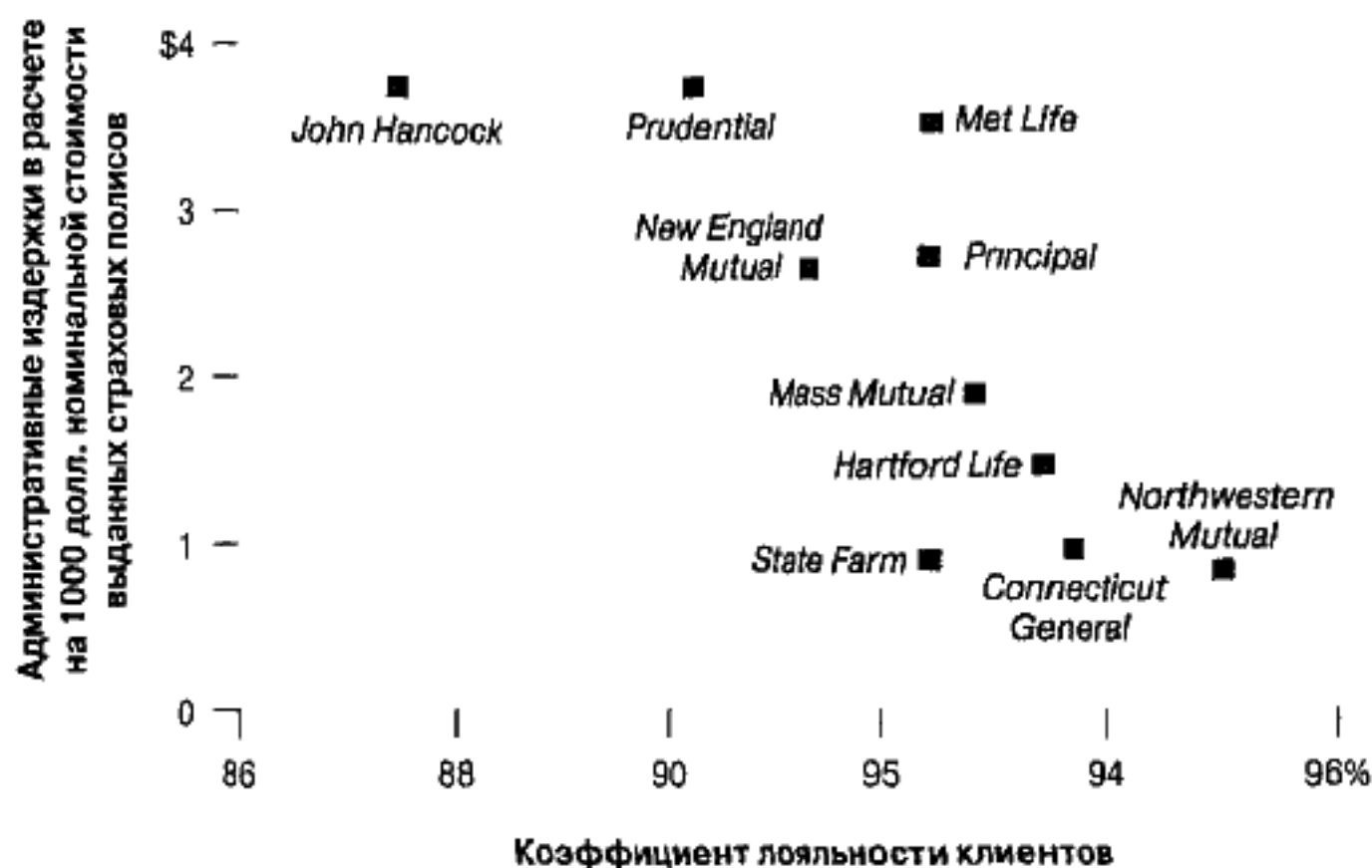
это утверждение близко к истине, но еще правильнее будет включить в список пострадавших и саму компанию. Если ее покидают сотрудники и клиенты, то она и сама недолго удержится на плаву.

Тем не менее нельзя отрицать тот факт, что проблема снижения издержек и максимизации объема продаж в страховом бизнесе действительно стоит очень остро. Поэтому правомерна такая постановка вопроса: "Может ли страховая компания добиться высокого уровня производительности труда, не предпринимая при этом радикальных мер вроде увольнений сотрудников? И если да, то как именно?" На рис. 5.4, где показана сравнительная эффективность административных издержек для страховых компаний, видно, что минимальный их уровень — у компании *Northwestern Mutual*. И далеко не случайно именно она не уволила ни одного сотрудника, зато оказалась единственной среди обследованных *Wall Street Journal*, которая хоть и медленно, но неуклонно создавала новые рабочие места. (*State Farm* тоже создает рабочие места и входит в шестерку страховых компаний, наиболее активно разрабатывающих новые страховые продукты в сфере страхования жизни, но аналитики обычно не рассматривают ее в составе "основных игроков" на этом поле, так как львиная доля ее объема продаж получена от страхования автотранспорта и недвижимости.)

Northwestern Mutual — это не просто компания с самой высокой производительностью труда, она также имеет и лучшие показатели лояльности среди крупнейших страховщиков (как следует из данных, приведенных на рис. 5.4). Конечно, это не простое совпадение. В действительности высокий уровень лояльности клиентов в значительной степени объясняет различия в производительности труда: частично в результате тесной зависимости между лояльностью клиентов и лояльностью сотрудников, а частично — в результате того, что для обслуживания клиентов с высоким уровнем лояльности требуется относительно меньше страховых агентов (если покупатели лояльны, то нужно гораздо меньше времени и денег на разработку условий первого страхового полиса, формирование профайла клиента, ответы на вопросы клиентов и разрешение возникающих у проблем).

Хотя реинжиниринг бизнес-процессов и прочие меры по сокращению издержек необходимы и вполне целесообразны сами по себе, страховщики не должны упускать из виду их влияние на ценность, создаваемую для клиентов. Если это влияние отрицательно (например, они преследуют исключительно цели повышения рентабельности), то лояльность потребителей в лучшем случае останется на том же уровне. И зависимость, показанная на рис. 5.4, лишний раз подтверждает, что такая экономия вряд ли сохранится на длительный период.

Рис. 5.4. Взаимосвязь между административными издержками и лояльностью клиентов в сфере страхования жизни



Источник. Из A. M. Best, 1994. *Best's Insurance Reports – Life/Health*

Примечание Данные приведены по десяти компаниям, занявшим первые места по показателю суммы поступлений по договорам страхования жизни: средняя сумма платежей по стандартному пятилетнему полису страхования жизни в расчете на 1000 долл. номинальной стоимости полиса и средний коэффициент лояльности клиентов

В страховании жизни единственный путь добиться устойчивого повышения производительности труда состоит в том, чтобы до минимума сократить увольнения работников. *Northwestern Mutual* представляет собой компанию с почти идеальным моральным климатом, уровень лояльности в которой составляет более 97%. Поскольку уровень лояльности клиентов обычно несколько ниже уровня лояльности сотрудников, можно предположить, что компания теряет не более 2-3% своих клиентов в год. Лояльные сотрудники менее склонны пускаться в сомнительные авантюры со средствами своих клиентов, а это позволяет компании минимизировать свои административные издержки: на одного сотрудника штаб-квартиры приходится два страховых агента в региональных представительствах, а качество страховых услуг и обслуживания остается на неизменно высоком уровне. К тому же *Northwestern Mutual* имеет более высокий уровень лояльности страховых агентов, чем любой из ее конкурентов.

Еще один интересный факт — лидер лояльности *Northwestern Mutual* известен еще и эффективной системой управления издержками. В то время как другие страховые компании организуют ежегодные съезды своих агентов на роскошных курортах и оплачивают им проезд и развлечения, *Northwestern Mutual* проводит все свои мероприятия в Милуоки и каждый страховой агент оплачивает свои расходы сам. Компания гордится тем, что перешла с бумажных на полотняные салфетки, чем сэкономила около 30 тыс. долл. в год. Еще 18 тыс. долл. сэкономлены за счет внедрения в туалетах устройства замены туалетной бумаги. Однако любые суммы экономии не обеспечат роста производительности труда, если они не reinvestируются в создание дополнительной ценности для клиентов и страховых агентов и в завоевание их лояльности. Джим Эриксон, исполнительный директор *Northwestern Mutual*, постоянно напоминает всем своим сотрудникам о том, что "...наш бизнес — это бизнес длительных отношений с клиентами и лояльности"²⁹. Нам хотелось бы лишь добавить: "...и обучения".

ОБЩНОСТЬ ИНТЕРЕСОВ: "ТРАТЬТЕ ДЕНЬГИ КОМПАНИИ, ТАК КАК ЕСЛИ БЫ ОНИ БЫЛИ ВАШИМИ"

Мы кратко рассмотрели несколько вариантов взаимосвязи между лояльностью, обучением и производительностью труда. Мы также рассмотрели методы практического использования этих взаимосвязей для повышения прибыльности и эффективности деятельности компании такими лидерами лояльности, как *Northwestern Mutual* и *State Farm*. Есть еще один пример. Бизнес-системы на основе принципов лояльности мотивируют своих сотрудников так расходовать средства компании и особенно самый ценный ее ресурс — их *рабочее время*, как если бы это были ваши собственные средства. В книге *Free to Choose* Милтон и Роза Фридман предложили свой подход к оценке относительной эффективности различных вариантов расходования средств на покрытие издержек — матрицу эффективности распределения ресурсов. На рис. 5.5 показаны четыре исходных варианта расходования средств, различающихся по степени эффективности вы тратите свои деньги на себя или на кого-то еще; кто-то тратит средства на себя или на кого-то еще. Наиболее эффективным расходование средств оказывается тогда, когда вы тратите свои средства на собственные нужды.

Покупка машины для семьи — хороший пример решения такой задачи: вы знаете, что можете себе позволить, и покупаете машину, которая вам

²⁹ Peter Kerr, "Northwestern Mutual Frugal, Stodgy and Admired", *New York Times*, 30 August 1992

нравится. Еще два варианта можно считать относительно эффективными. Когда вы расходуете чьи-то средства на собственные нужды (например, обедаете за чужой счет — при этом вы наверняка потратите слишком много, но зато сможете попробовать блюда, которые вам нравятся), или тратите свои деньги на кого-то другого (например, покупая подарок, вы потратите приличную сумму, но все же рискуете не угадать вкусы своего приятеля)

Рис 55 Матрица эффективности распределения ресурсов (матрица Фридмана)

		На чьи нужды израсходованы деньги	
		Ваши	Чьи-либо еще
Чьи деньги расходуются	Ваши	Эффективное расходование (покупка машины для семьи)	Отчасти эффективно (дорогой обед в ресторане за чужой счет)
	Чужие	Отчасти эффективно (подарок)	Неэффективно (социальная помощь)

Эти два случая, конечно, не идеальны, но они лучше, чем четвертый случай: кто-то другой тратит ваши деньги в пользу третьего лица. В качестве конкретного примера Фридман выбрал выплаты по социальным программам (Конгресс США направляет деньги налогоплательщиков на поддержку бедных). Правительство расходует слишком много денег на эти цели, но бедные слои населения все же не получают желаемого. Хотя Фридман использовал этот пример, чтобы проиллюстрировать вопиющую неэффективность нашей социальной политики (с чем согласны практически все), но его вполне можно применить и в сфере частного бизнеса. Например, почти любая компания регулярно использует средства подразделения А, полученные от сбыта продукции, инвестиционной деятельности и т.п., на развитие подразделения В.

Весьма существенным достижением лидеров лояльности выступает формирование такой бизнес-системы, в рамках которой большая часть закупок осуществляется по принципу покупки семейного автомобиля. Это значит, что расходы контролируют те менеджеры или группы работ-

ников, которые впоследствии получают от них экономические выгоды. Они тратят свои средства, поэтому стараются делать это максимально эффективно. Например, в *State Farm* агенты получают валовые комиссионные, из которых должны сами оплачивать содержание офиса и вспомогательного персонала. (Большинство остальных страховых компаний оплачивают эти издержки централизованно через штаб-квартиру компании.) Региональные агенты *Northwestern Mutual* контролируют эти же издержки на региональном уровне, поскольку они оплачиваются из средств центрального регионального офиса. Сторонники традиционной схемы контроля за административными издержками достаточно убедительно защищают свою точку зрения, утверждая, что агенты с гораздо большей пользой потратят свое время на продажу страховых полисов, а офис-менеджеры и брокеры по недвижимости — на поиск подходящих помещений, оплату счетов, наем вспомогательного персонала и организацию работы офиса. Но беда в том, что все преимущества профессионального менеджмента и сложных систем контроля за издержками сводятся на нет перемещением функции управления расходами из более эффективного квадрата матрицы в менее эффективные.

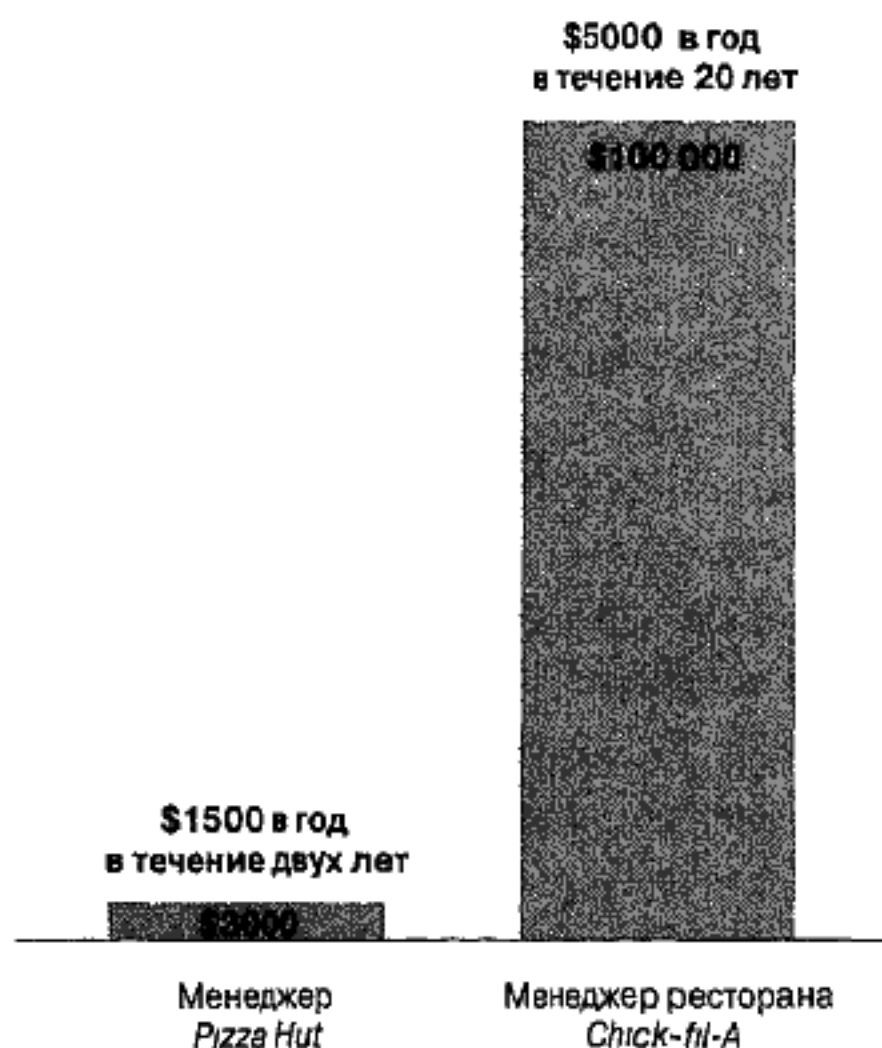
Так же, как и большинство крупных страховых компаний, многие рестораны быстрого питания приходят к выводу о том, что каждая отдельная точка гораздо эффективнее расходует свои средства, чем любая централизованная структура. Менеджеры ресторанов относятся к категории наиболее высокооплачиваемых наемных работников: в среднем они зарабатывают около 35 тыс. долл. в год, куда входят и 10% премиальных выплат за выполнение бюджета, высокие показатели удовлетворенности посетителей или их благоприятные отзывы о качественном обслуживании. Но сравним эту систему с политикой делегирования управленческих решений региональных вопросов локальным менеджерам в *Chick-fil-A*. Локальные менеджеры в этой компании — не просто наемные работники, а совладельцы, получающие часть прибыли. Будет ли такой сотрудник более напряженно изыскивать возможности сэкономить 100 тыс. долл. в год?

Например, менеджеры торговых точек в *Pizza Hut* имеют возможность заработать 1,5 тыс. долл. премии при условии экономии издержек на сумму 10 тыс. долл. Поскольку текучесть среди менеджеров ресторанов достигает 40% в год, каждый из них планирует проработать в компании в среднем год или два. Это означает, что общая сумма премии за нахождение резервов, планирование мероприятий и получение экономического эффекта на сумму 10 тыс. долл. в год составляет около 3 тыс. долл. за два года. На практике ожидаемая премия будет еще меньше, поскольку в последующие годы *Pizza Hut* установит бюджет "от достигнутого" и заработать

премию станет еще сложнее, так как для этого надо будет найти дополнительные резервы экономии. Не удивительно, что текучесть среди менеджеров столь высока.

С другой стороны, в *Chick-fil-A* менеджеры ресторанов получают половину заработанной рестораном прибыли. Учитывая, что текучесть кадров не превышает 5% в год, стимул экономить по 10 тыс. долл. в год выливается в 5 тыс. долл., умноженные на 10 или 20 лет работы менеджера в компании. В сумме это составляет от 50 до 100 тыс. долл., что более чем в 20 раз превышает сумму премии за экономию издержек в *Pizza Hut*. На рис. 5.6 этот пример проиллюстрирован графически. Мы вернемся к нему еще раз в главе 10, когда будем говорить о проблемах совершенствования менеджмента в двух различных типах деловых систем.

Рис. 5.6. Сравнительный анализ совокупной суммы премии за экономию на издержках в сумме 10 тыс. долл. в год



Этот пример поясняет, каким образом *Chick-fil-A* могла достичь столь высокого уровня эффективности операций при минимальном контроле. Топ-менеджеры не опасаются, что менеджеры ресторанов проигнорируют

относительно небольшие (но постоянные) источники экономии издержек или прибегнут к быстро мобилизуемым способам экономии, которые в будущем могут нанести компании большой вред (например, к уменьшению порций или использованию менее качественных продуктов). Для лояльных менеджеров краткосрочная прибыль имеет гораздо меньшее значение по сравнению с прибылью в следующие пять или десять лет. Поэтому в *Chick-fil-A* менеджеры в 10–20 раз более мотивированны, чем их коллеги из *Pizza Hut*. Это же утверждение справедливо и в отношении мотивации к увеличению объемов продаж: менеджеры *Chick-fil-A* имеют долгосрочные мотивы и творческий потенциал. Предлагаем вам некоторые выдержки из рекламных материалов *Chick-fil-A*

Дуг Джейкобсон, менеджер ресторана Chick-fil-A .. на Букингем-сквер в г. Аврора (пригород Денвера), успешно работает с буфетами и кафе местных школ и колледжей, обеспечивая местных студентов вкусными и разнообразными завтраками и обедами.

Дуг провел два года в переговорах с руководителями местного школьного округа, прежде чем получил разрешение на поставку завтраков в школы. За это время ... Джейкобсон решил подойти к вопросу с другой стороны. В тесном сотрудничестве с завхозом местной школы он осуществлял кейтеринг (выездное обслуживание мероприятий с поставкой продуктов и напитков) различных школьных мероприятий — спортивных состязаний, концертов, встреч выпускников.

В конце концов, он получил разрешение поставлять обеды для четырех колледжей и завтраки раз в неделю для шести частных школ и шести государственных колледжей.

В настоящее время Джейкобсон поставляет 350–800 горячих завтраков в день и получает 1,4–2,8 тыс. долл. в неделю.

Результатом выхода Джейкобсона на рынок кейтеринга местных школ стал значительный рост объема продаж в его основном бизнесе.

Тим Буршфилд, ...менеджер ресторана Chick-fil-A, расположенного в супермаркете Джонсон-Сити (штат Тенесси), активно использует кейтеринг как средство получения дополнительной прибыли и увеличения объема продаж.

Буршфилд поставляет закуски и напитки на многие общественные мероприятия, например на деловые встречи, корпоративные вечеринки,

различные семинары и тренинги, ...обслуживая группы в количестве от одного до более чем тысячи человек...

"Мы... стремимся все более полно удовлетворять наших клиентов, используя... изысканные скатерти и столовые приборы и дополняя фирменные сэндвичи ресторана Chick-fil-A блюдами из макарон и десертами.."

В последнее время Буршфилд нашел еще одну нишу на рынке кейтеринга — обслуживание авиарейсов корпоративных самолетов крупнейших национальных компаний.

"Однажды завоевав лояльность клиентов, вы создаете в кейтеринге "эффект домино". Каждое мероприятие, которое вы обслуживаете, поставяет вам новых заказчиков, способствуя вашей популярности."

Чак Кинг, ..менеджер ресторана Chick-fil-A в супермаркете г. Лонгвью (штат Техас), в деловой части города открыл кафе, работающее с понедельника по пятницу с 10:30 до 14:30.

Кроме того, в своей службе доставки Кинг ... создал специальное подразделение для обработки заказов тех клиентов, которые заказывали блюда Chick-fil-A.

"Это кафе обслуживает все офисы, расположенные на расстоянии пешей прогулки от центра города, — говорит Кинг. — Посетителям оно нравится своим местоположением — теперь они могут провести обеденный перерыв за едой в кафе, а не тратить его на путешествие к ресторану и обратно."

Кинг предлагает ограниченное количество блюд и обслуживает больше 150 человек в день. Он также организовал прием заказов по телефону и по электронной почте³⁰.

Правда, топ-менеджеры *Pizza Hut* считают, что менеджеры ресторанов *Chick-fil-A* получают слишком много по сравнению с реальными результатами своей работы. С их точки зрения, все инновационные идеи по расширению бизнеса и завоеванию лояльности клиентов родились в нескольких светлых головах в штаб-квартире компании. И если одному ресторану удалось разработать и внедрить какую-нибудь гениальную маркетинговую стратегию, то почему награду за это надо платить всем, кто ее позаимствовал? Распространение новых маркетинговых идей

³⁰Ежегодное обращение *Chick-fil-A* к акционерам за 1993 год, с. 11.

и технологий должно осуществляться из единого центра. Никакие их мероприятия не заслуживают выплаты половины прибыли ресторана постоянно. Насколько вообще разумно платить 100 тыс. долл. в год за управление рестораном?

Но контраргументы выглядят более чем убедительно. Во-первых, сокращение издержек и стимулирование объема продаж имеют свои особенности в каждой торговой точке, каждом ресторане и производственном подразделении. Во-вторых, трудно рассчитывать, что менеджер ресторана, оставленный один на один со своими проблемами, займется разработкой какой-нибудь уникальной маркетинговой стратегии или акции за 35 тыс. долл. в год. В-третьих, уже описанные нами виды маркетинговых программ и бизнес-проекты требуют такого уровня лояльности потребителей и поддержки общественности, который может быть обеспечен лишь мотивированным, энергичным и длительное время работающим на одном месте менеджером. Наконец, в-четвертых, инновационные проекты обычно связаны с риском. Модель оплаты труда в *Chick-fil-A* обеспечивает достаточные стимулы для принятия рискованных предпринимательских решений.

В противоположность этому, в большинстве сетевых компаний амбициозный менеджер торговой точки не может попасть в самую высокооплачиваемую категорию сотрудников (от 100 тыс. долл. в год и выше), не продвинувшись по служебной лестнице до самого верха. Однако огорчает еще и то, что при такой системе лучшие менеджеры ресторанов все больше отдаляются от своих посетителей и непосредственно обслуживающего их персонала. Накладные же расходы при этом все быстрее перемещаются, по матрице Фридмана, в квадрат "Расходование благотворительных средств". Становится все сложнее оценить реальный вклад этих менеджеров в рост производительности труда. Хуже всего, что высокая текучесть среди менеджеров ресторанов означает, что компания начинает сползать вниз по своей же кривой обучаемости, уничтожая тем самым эффект от собственных "вертикальных" инвестиций в рост прибыли и наращивание объемов продаж.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ВАРИАНТ: БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Как показывает пример *State Farm* и *Chick-fil-A*, один успешный подход к устойчивому наращиванию ценности для потребителей состоит в создании относительно автономных подразделений или назначении отдельных сотрудников, имеющих право на получение части прибыли от роста производительности труда их подразделения. Основной аргумент

в пользу такого подхода заключается в том, что участие в прибыли — особенно такой радикальный вариант, как в *Chick-fil-A*, — это очень эффективный способ согласования интересов, целей и мотивации компании и ее персонала. Но не стоит забывать и о том, что существует альтернативный подход вклад отдельного сотрудника или группы сотрудников в рост объема продаж, производительности труда или расширение масштабов бизнеса не учитывается при распределении прибыли и даже не оценивается в силу невозможности такой оценки. Лучшим примером такого подхода представляется сфера финансовых услуг.

Банки оказали огромное влияние на современную теорию развития трудовых ресурсов. Они создали одну из первых предпринимательских бюрократий, а банкиры отличаются здоровым недоверием ко всевозможным методикам оценки производительности, альтернативным методам ведения бухгалтерского учета и т.п. На сегодня банки не смогли разработать эффективную систему оценки прибыли, получаемой от отдельных видов финансовых услуг. Учет рисков при размещении капитала, принятые учетные процедуры (например, создание резерва сомнительных долгов), требования реинвестирования средств от размещения муниципальных ценных бумаг, долгосрочные риски проводимых кредитных операций и формирования цен — все это в совокупности делает задачу оценки рентабельности того или иного вида финансовых услуг практически неразрешимой, не говоря уже об оценке вклада отдельного сотрудника. (Страховые компании сталкиваются примерно с теми же проблемами, но *State Farm* и некоторые другие смогли решить их.)

Однако не производительность труда выступает главным критерием оценки банковского служащего и его продвижения по службе. В этом контексте речь, скорее всего, идет о его стремлении сделать карьеру, дополненном умением избегать рискованных операций, которые способны поставить под угрозу финансовую устойчивость банка (как это было в истории с *Penn Square Bank*). При отсутствии показателей производительности труда банкиры вынуждены искать другие формы премирования своих сотрудников. Одно из решений предложил исполнительный директор Филадельфийского банка Эдвард Хей. Его система представляла собой балльную оценку степени сложности и ответственности труда и охватывала широкий круг профессий и должностей. Хей принимал во внимание в первую очередь следующие факторы: количество предоставляемых отчетов вышестоящим руководителям, сумма годового бюджета затрат, степень ответственности сотрудника за обеспечение объема продаж. Десятилетиями шкала Хей помогала топ-менеджерам устанавливать уровень заработной платы, например, начальнику отдела страхования

кредитов по сравнению с сотрудником отдела коммерческого кредитования. Эта шкала и до сих пор широко используется — в 1943 году Хей основал консалтинговую фирму и предложил свои услуги компаниям из самых разных отраслей. Его концепция оказала влияние на философию оплаты труда в крупных компаниях с многочисленным бюрократическим аппаратом. Во всех основных аспектах она *противоречит* духу и принципам менеджмента на основе лояльности. Более того, она переворачивает с ног на голову принцип согласования интересов сотрудников и компании, вознаграждая людей за развитие бюрократических механизмов и процедур.

Идея оплаты труда сотрудников в зависимости от значимости их должностей вместо производительности их труда означает, что единственным способом добиться более высокой оплаты труда остается назначение на более высокую должность. Высшая должность в бюрократической компании — должность исполнительного директора, и именно к ней стремятся большинство амбициозных сотрудников. Эта система абсурдна по своей сути. В каждый момент времени только один человек может занимать эту должность, значит, 99% претендентов потерпят неудачу в борьбе за нее. Неконструктивная обстановка в компании, возникающая в результате разочарований и политических игр неудачливых претендентов, отнюдь не способствует достижению поставленных экономических целей.

Например, в сфере финансовых услуг удачным началом карьеры считается назначение на должность начальника маленького регионального отделения банка. Если вы успешно справляетесь с этой работой, то через два-три года вас переведут в среднее по размерам отделение, потом в крупное. Затем вам предложат поработать в региональном управлении филиалами, а уже потом у вас появится шанс попасть в число топ-менеджеров в штаб-квартире компании. Фактически карьерные амбиции сводятся к стремлению занять место в центральном офисе; но именно там индивидуальный вклад сотрудника в рост производительности труда и прибыли оценить особенно сложно. Наиболее успешные и высокооплачиваемые сотрудники в бюрократической системе стремительно перемещаются к наименее эффективному квадрату в матрице Фридмана размещения ресурсов.

Не удивительно, что компании с бюрократической структурой управления проигрывают свои позиции на рынке. Банки испытывали серьезные трудности после отмены государственного регулирования в отрасли, когда менее забюрократизированные конкуренты начали переманивать их клиентов. К тому же устаревшие законодательные нормы искусственно ухудшают положение банков в конкурентной борьбе с брокерами, инвестиционными фондами и страховыми агентами. За последние 20 лет

доля клиентов, обслуживаемых банками в сфере финансовых услуг, сократилась почти вдвое — с 40 до немногим больше 20%.

Клиенты уходят, потому что банки предлагают им неудовлетворительный уровень обслуживания. И действительно, текучесть клиентов настолько высока, что банки вынуждены снижать тарифы на обслуживание, что сокращает прибыль, а это, в свою очередь, требует снижения издержек.

Уменьшающиеся размеры комиссионных обусловили высокую текучесть среди начальников региональных филиалов, что неизбежно ведет к снижению качества обслуживания. Менее мотивированные менеджеры относятся к набору операционистов гораздо безразличнее, тратят меньше усилий на программы развития людских ресурсов, недостаточно хорошо знают своих клиентов, чтобы дать им полезный совет или разобраться в проблеме.

Приведем некоторые данные по конкурирующим компаниям. В среднем агент по страхованию жизни работает со своими клиентами в течение пяти лет, а брокер — почти десяти. Не слишком удачливый менеджер филиала банка занимает свою должность в среднем три-четыре года. Даже если страховой агент, брокер и менеджер филиала банка одинаково компетентны каждый в своей области, все равно они находятся в неравных условиях. По мере того как оплата труда сотрудников филиала падает, становится все сложнее привлекать квалифицированных и энергичных людей. А лучшие из тех, кого им удастся нанять, стараются при первом же удобном случае перевестись в головной офис.

Поэтому в то время как *Chick-fil-A* и *State Farm* не без оснований полагаются на инновационный дух своих локальных менеджеров-партнеров и на их умение добиваться повышения производительности труда и прироста прибыли, банки оплачивают услуги карьеристов, главная цель которых — продвижение по службе. Нахождение неординарных решений для региональных отделений отнюдь не является сильной стороной последних. Большинство банков не имеет методики оценки рентабельности отдельных групп клиентов или видов финансовых услуг, поэтому менеджеры не могут установить, какие управленческие решения будут удачными, а какие — нет. Проблемы региональных отделений переадресовываются в штаб-квартиру, но невозможно найти решение, одинаково идеальное для всех 500 региональных отделений.

Несмотря на все бюрократические барьеры, возведенные банками на пути завоевания региональными менеджерами лояльности клиентов, зависимость последней от лояльности региональных менеджеров все очевиднее. Когда наши проектные группы обследовали систему региональных отделений банков, то постоянно сталкивались с тем фактом, что в отделениях, где региональные менеджеры работали больше семи лет,

коэффициент текучести клиентов был на 5–10% ниже среднего уровня. Одно это уже создает существенную прибавочную стоимость, которую можно разделить с теми же менеджерами с помощью модели оплаты труда, подобной применяемой в *State Farm* и *Chick-fil-A*. По нашим приблизительным оценкам, в одном из банков с обширной сетью региональных отделений NPV этой прибавочной стоимости достигала 1 млн. долл. на одно отделение. Этого более чем достаточно, чтобы удвоить и даже утроить доходы лояльных и эффективных сотрудников, и еще останется достаточная сумма для снижения тарифов на обслуживание клиентов и выплату дополнительных дивидендов акционерам.

Жалобы клиентов на некачественное обслуживание заставили многие банки усилить систему внутреннего контроля и инвестировать значительные средства в анкетирование клиентов и выплату специальных премий при достижении определенного уровня их удовлетворенности. Но ужесточения контроля не потребуются, если единственным критерием доходов региональных менеджеров будет увеличение объема продаж. Эта ловушка (в которую, очевидно, попали многие банки) убедила банкиров в том, что организационная структура и модели оплаты труда в банковской сфере устарели и поглощают слишком много средств. Однако издержки сами по себе — это еще не главная проблема. Главная проблема кроется в низкой производительности труда.

Действительно ли региональные отделения банков не занимаются оказанием услуг по ведению личных финансов потому, что на них нет спроса? Но ведь каждый из нас сталкивается с необходимостью сдавать бесчисленную отчетность в налоговые службы, выбирать оптимальный вариант инвестирования своих сбережений с учетом регулируемых ставок по ипотечным закладным, переменных или конвертируемых процентных ставок по облигациям, разных условий получения кредитов и бесконечного множества инвестиционных фондов, каждый из которых предлагает свои условия. Стоит ли удивляться, что даже средние по своим деловым качествам брокеры зарабатывают свыше 100 тыс. долл. в год. Зато средний менеджер регионального отделения банка получает около 40 тыс. долл. Если и дальше проводить политику всемерной экономии на издержках, то региональные отделения просто закроются.

State Farms и *Chick-fil-A* продемонстрировали, что решение проблемы существует. Но их предложения, к сожалению, не нашли никакого отклика среди банкиров. Решение состоит не в том, чтобы закрывать региональные отделения или ужесточать контроль за издержками; решение — в том, чтобы разработать модель гармонизации интересов сотрудников, компании и потребителей, а затем помочь своим партнерам по бизнесу

внедрить ее на практике и в полной мере использовать местные возможности для повышения производительности труда. Очень небольшой процент менеджеров-партнеров *State Farm* и *Chick-fil-A* стремятся перейти на работу в головной офис. Более того, во многих случаях такой переход означает потерю в заработной плате. Большая часть менеджеров хотят не столько занять пост исполнительного директора, сколько развивать свои рестораны и региональные офисы, максимизировать производительность своего труда и иметь максимально возможные заработки. Неужели это свидетельствует об отсутствии у них амбиций? Их труд никак нельзя назвать монотонным или скучным, о чем говорят высокие темпы роста объема продаж и высокая производительность труда. Менеджеры-партнеры *State Farm* и *Chick-fil-A* явно не скучают на своем рабочем месте!

Конечно, не только банки нуждаются в де бюрократизации своей организационной структуры и процедуры принятия решений. Большинство крупных компаний обременены теми же проблемами. Если вы хотите выяснить, не относится ли и ваша компания к их числу, то задайте себе вопрос: "Если мои региональные менеджеры хотят повысить свои доходы или получить в свое распоряжение дополнительные ресурсы, к кому они обратятся? К своим непосредственным начальникам? Ко мне? Или они постараются увеличить денежный поток от покупателей, видя в них самый надежный источник?"

В некоторых компаниях бывает сложно выделить центры прибыли. Например, почти 12 тысяч из 16 тысяч сотрудников *USAA* сосредоточены в одном огромном здании в Сан-Антонио. Нецелесообразно прикреплять каждого клиента к определенному агенту на телефоне. Но компания нашла возможным организовать агентов на телефоне в небольшие группы по 8–12 человек, возглавляемые координатором. Результаты деятельности оцениваются по каждой группе. Такая структура — основное средство борьбы *USAA* с бюрократизацией аппарата и за максимизацию производительности труда.

ФАКТОРЫ, СНИЖАЮЩИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Высокой производительности труда можно достичь разными способами. Лояльность, мотивация, обучение, распределение прибавочной стоимости, гармонизация интересов — все это имеет большое значение, и мы уже рассматривали, как все это используется в целях повышения производительности труда. На первом этапе необходимо признать наличие взаимосвязи издержек и объема продаж, а также тот факт, что она осуществляется через трудовые ресурсы. Сокращение расходов на тех людей, от которых зависит эффективность этой связи, нельзя назвать самым дейст-

венным решением, поскольку цель состоит не в сокращении издержек вообще, а в сокращении издержек на один доллар продаж.

Второй этап — реализация предпосылок повышения производительности труда. В частности, компания должна сделать все возможное для согласования своих интересов и интересов своего персонала, а также организовать индивидуальное обучение сотрудников. Лучший способ — предоставить сотрудникам возможность зарабатывать больше. Иными словами, лучший способ относительного снижения издержек (как процента от объема продаж) нередко состоит в том, чтобы расширить возможности повышения собственной заработной платы.

Продвигаясь от этой абстрактной теории к реальным особенностям политики и управленческих процедур компании, можно посоветовать обратить внимание на опыт лидеров лояльности и, по возможности, воспроизвести его как можно тщательнее. Иногда целесообразно посмотреть на проблему с другой стороны, например: не “Что именно конкуренты делают правильно?”, а “Что мы делаем неправильно?” Все компании — лидеры лояльности решают проблему повышения производительности труда именно таким путем.

Сейчас остановимся на факторах, которые оказывают самое отрицательное влияние на производительность труда. Подумайте о том, как устранить их из вашего бизнеса.

Использование частных показателей производительности труда

У любой компании есть показатели для оценки эффективности деятельности, а у большинства их даже слишком много. Однако только отдельные компании предоставляют работникам надежную систему показателей для оценки их вклада в создание ценности как для организации, так и для потребителей.

Даже если компании измеряют производительность труда, они редко отслеживают зависимость между этим показателем и накоплением опыта. Очень часто компании не представляют себе, во что обойдется завоевание лояльности сотрудников и потребителей. Банки, рестораны быстрого питания и сети магазинов переводят персонал из одной торговой точки в другую иногда для обмена производственным опытом. Однако они не видят связи между издержками и производительностью труда, которая, в свою очередь, зависит от положения работника на кривой обучаемости. Низкая заработная плата тех же операционистов в банках представляется хорошим решением по экономии издержек — до тех пор, пока вы не проведете анализ

потерь в производительности и обучаемости, обусловленных высокой текучестью как среди самих операционистов, так и среди клиентов.

Видимо, имеет смысл разработать систему показателей производительности труда в зависимости от особенностей каждого отдела или подразделения компании, однако все они должны быть привязаны к объему продаж или прибыли на одного работника. Например, в отделе оценки убытков от страховых случаев в страховой компании большинство экспертов понятия не имеют о том, как производительность их труда влияет на другие показатели хозяйственной деятельности компании, а главное — на показатели создаваемой ценности и прибыли. Например, производительность труда экспертов оценивается по сумме исков о возмещении страхового ущерба, которые они удовлетворили. В страховых кругах этот показатель называется коэффициентом страховой жесткости; страховые агенты со слишком высоким значением этого показателя, т.е. слишком либеральные по отношению к клиентам, обычно не подлсжат продвижению на более высокие должности. Но если эксперт, ориентируясь на этот показатель, начнет слишком жестко подходить к оценке суммы ущерба, то он восстановит против себя клиента и тот уйдет в другую страховую компанию. Большинство экспертов прекрасно понимают это и стараются по мере сил сгладить противоречие, но, попав в сложную ситуацию (например, в конце месяца, в котором было предъявлено несколько крупных исков), каждый из них начнет занижать сумму ущерба.

Хорошим решением этой проблемы может быть введение показателя текучести клиентов по каждому эксперту в отдельности. Просуммировав коэффициенты страховой жесткости и текучести клиентов по каждому эксперту, мы получим показатель, отражающий его личный вклад в объем продаж и прибыль компании. На этой основе можно рассчитать справедливую сумму премии. Если же объяснить экспертам значение снижения текучести клиентов в отдельных сегментах рынка для компании, то их решения о сумме страхового возмещения в каждом конкретном случае помогут максимизировать денежный поток фирмы.

Расхождения между оплатой и производительностью труда

Большинство сотрудников повышают производительность труда по мере накопления опыта работы. Самые крутые кривые обучаемости встречаются в тех отраслях или компаниях, где сотрудники (или их группы) получают ощутимые выгоды в результате повышения квалификации, накопления опыта и т.п. *Chick-fil-A* делит чистую прибыль пополам с менеджерами своих ресторанов. *A.G. Edwards* выплачивает топ-менеджерам

своих филиалов часть полученной ими прибыли. *State Farm* установила разные ставки комиссионных в зависимости от продолжительности работы агента с клиентом; агенты заинтересованы в формировании лояльной клиентской базы и получении премий за долгосрочные результаты работы. Но многие компании не хотят делить прибыль со своими сотрудниками и тем самым препятствуют мобилизации резервов для повышения производительности труда.

Сумма прибыли, на которую может претендовать работник в качестве вознаграждения, лежит в диапазоне между его заработной платой и производительностью труда. В компаниях — лидерах лояльности оплата труда представляет собой функцию от производительности труда, причем оба показателя растут или снижаются одновременно. В результате сотрудники заинтересованы в поиске путей повышения этого показателя. В остальных компаниях оплата труда чаще всего зависит от должности работника или его стажа работы. Как следствие, сотрудники не знают, какое влияние оказывает их труд на результаты деятельности компании; кроме того, их обучение направлено в основном на то, чтобы занять более высокую должность.

Классический пример такого рода представляет собой Министерство Почт США. Начальники отделов определяют маршруты для сборщиков почты исходя из своих собственных представлений о допустимой и рациональной нагрузке на одного работника. По мере накопления опыта работники тратят на прохождение своего маршрута все меньше и меньше времени. Через несколько лет сообразительный сотрудник вполне может пройти маршрут, на который отводится восемь часов, всего за шесть часов. Однако вместо того чтобы выделить ему дополнительный маршрут и одновременно дать возможность заработать больше или, в крайнем случае, уйти домой раньше при той же зарплате (или подработать где-нибудь по совместительству), Министерство Почт продолжает настаивать на восьмичасовом присутствии на службе. Если же быть точнее, то дело обстоит так: если будет замечено, что работник справляется с маршрутом быстрее, ему назначают дополнительный участок, *не повышая* при этом зарплату. Единственный способ заработать больше при такой системе — получить продвижение по службе.

В конечном счете, лучшие сборщики почты находят другие способы заполнения рабочего времени: кто-то сидит в машине и читает журналы, кто-то каждый час устраивает перерыв на кофе. Тем временем Министерство Почт ведет упорную борьбу за повышение производительности труда, инвестируя огромные средства в оборудование для сортировки писем и считывания электронных ZIP-кодов. Но все это не дает нужного результата, пока работники не могут получать часть дополнительно созданной ценности.

Читатель, внимательно изучивший эту и предыдущие главы, легко найдет оптимальное решение для данной ситуации — превращение всех региональных отделений Министерства Почт в партнерства, предполагающие распределение прибыли. При этом производительность труда, доходы работников, качество обслуживания, безусловно, резко повысятся. Реализовав дополнительную ценность, утрачиваемую при существующей системе оплаты труда, правительство наверняка нашло бы инвесторов, желающих приобрести франшизу на региональные почтовые отделения. Из поступлений от этой операции можно было бы погасить по меньшей мере часть национального долга США.

Может быть, кому-то этот пример не покажется убедительным, но в рейтинге *Fortune 500* найдется немало компаний, имеющих много общего с бюрократической системой Министерства Почт, и прежде всего — стойкое нежелание оплачивать реальный вклад своих сотрудников в рост производительности труда. Слишком многие топ-менеджеры и до сих пор искренне считают, что оплата труда сотрудника в соответствии с созданной им ценностью приведет лишь к перерасходу фонда оплаты труда и сокращению прибыли. Но кроме того несомненного факта, что оплата по результатам труда значительно увеличивает «сам подлежащий дележу пирог», она же помогает избавляться от неэффективных сотрудников. Так, в брокерском бизнесе брокеры получают от трети до половины генерированного ими объема продаж. Одна из причин большого угла наклона графика производительности их труда объясняется тем, что брокеры, неспособные заработать достаточно на комиссионных, просто уходят из этого бизнеса.

Таким образом, хорошо разработанное соглашение об участии в прибыли представляет собой в некотором роде фильтр, обеспечивающий самоочищение компании от неэффективных работников. *Chick-fil-A* теряет от 4 до 6% менеджеров ресторанов ежегодно, причем, как правило, это наименее производительные менеджеры — результаты деятельности их ресторанов не дают им достаточных средств на поддержание привычного уровня жизни. Не создав такой фильтр, *Chick-fil-A* не смогла бы достичь нынешнего уровня производительности труда.

Ошибки при отборе персонала

При отборе персонала компании чаще всего совершают две типичные ошибки, отрицательно влияющие на уровень производительности труда. Первая заключается в найме сотрудников, которые не могут достаточно быстро достичь уровня производительности труда, оправдывающего их зарплату. Вторая ошибка — наем сотрудников, пусть даже эффективных

и энергичных, которые не собираются работать в компании достаточно долго, чтобы окупить связанные с их наймом и обучением издержки.

Лишь в некоторых отраслях политика найма персонала нацелена именно на тот сегмент на рынке труда, представители которого наиболее продуктивны и лояльны. Это легко объяснить, поскольку лишь в отдельных отраслях вообще проводился анализ потенциального стажа работы в компании сотрудников, нанятых по различным каналам или из различных сегментов рынка труда. Мы помогали провести такой анализ одной брокерской компании и оказалось, что в первый год работы увольняются 30% сотрудников, принятых по рекомендациям других сотрудников (минимальное значение), 45% выпускников колледжей, 55% сотрудников, пришедших по рекламным объявлениям, и 67% (максимальное значение!) брокеров, приглашенных из других брокерских компаний. Проанализировав влияние этих обстоятельств на денежный поток компании, мы обнаружили, что текучесть кадров в первый год после найма снижает объем потенциально возможных продаж на 50%. Как ни странно, свыше 50% вновь нанятых на работу приходили по относительно ненадежным каналам. Еще удивительнее то, что даже после обнародования этих результатов и проведения ряда совещаний для менеджеров, на которых упор делался на важности закрепления кадров, компания с изумлением обнаружила, что прежняя практика найма сохранилась. Основная причина была в том, что модель оплаты труда не нацеливала брокеров на долгосрочные результаты деятельности.

Премирование за краткосрочные результаты

В брокерском бизнесе особенно трудно найти причины разрушающего ценность трудового поведения работников, ведь при оплате в форме комиссионных любая выплата зависит от производительности труда. Однако проблема возникает тогда, когда сегодняшние решения начинают влиять на завтрашнюю прибыль, однако завтра принявших их людей в компании уже не оказывается.

Проблема состоит в том, что большинство организаций очень часто перемещают менеджеров в своих региональных офисах с места на место. Многие издержки в этом бизнесе возникают в результате инвестиционных решений со сроком окупаемости, превышающим средний стаж работы менеджера регионального офиса на своей должности. В итоге компания может премировать сотрудников лишь за краткосрочные результаты работы. Вы не можете лишить премии нынешнего менеджера регионального офиса за то, что его предшественник выплатил слишком большую единовременную премию за переход из другой компании брокеру,

который не отработал и половины планировавшегося срока. Несправедливо сокращать премиальные нынешнему менеджеру на сумму издержек на обучение персонала, которые будут окупаться еще несколько лет. Поэтому премиальные брокерам и менеджерам рассчитываются, как правило, просто в зависимости от суммы проданных полисов. Это стимулирует менеджеров лишь к одному: следить за тем, чтобы все рабочие места брокеров были заполнены и генерировали денежный поток. Осмотрительная политика найма с жестким отбором кандидатов, конечно, более выгодна компании, но не менеджеру регионального офиса: единственный способ гармонизировать их интересы состоит в том, чтобы менеджер оставался на своем рабочем месте достаточно долго и успел получить выгоду от принятых раньше инвестиционных решений. Но в большинстве брокерских компаний никто на это и не рассчитывает.

Проблемы карьерного роста

Еще один бич производительности труда — такая схема повышения по службе, которая стимулирует работников как можно быстрее “проскакивать” основные должности, от которых зависит объем продаж или прибыль. Например, в банковском деле такой должностью считается должность топ-менеджера филиала, в страховом бизнесе — менеджера регионального представительства компании, в общественном питании — менеджера ресторана. Если карьерный рост направлен на получение должности топ-менеджера в штаб-квартире (т.е. должности, вклад которой в общий объем продаж и прибыль оценить очень сложно), то лояльность потребителей, производительность труда, рентабельность продаж и, в конце концов, финансовая устойчивость компании никогда не достигнут желаемого уровня.

Безусловно, еще ни одной компании не удавалось втиснуть модель оплаты труда по его результатам в бюрократические организационную структуру и процедуры принятия решений. Если торговые агенты после завершения весьма удачного для них года обнаруживают, что обсуживаемые ими участки произвольно перераспределены, то они наверняка не захотят работать на этих же должностях в следующем году. В лучшем случае они захотят занять должность менеджеров по сбыту, а в худшем — уволятся из компании. Вспомним, что *Chick-fil-A* всячески стремится к тому, чтобы ее линейные менеджеры зарабатывали не меньше 100 тыс. долл. в год. В *State Farm* считается нормальным, если страховой агент зарабатывает больше менеджера в штаб-квартире.

Компании, оплачивающие труд в зависимости от важности той или иной должности, но без учета реального вклада в финансовый результат, просто подавляют инициативу своих сотрудников. По определению, долж-

ность тем важнее, чем больше подчиненных у занимающего ее человека. Поэтому с точки зрения экономии затрат необходимо стремиться понимать как можно меньше сотрудников, но чтобы получить повышение, надо иметь как можно больше подчиненных. В результате возникает противоречие, препятствующее реализации эффективной политики экономии затрат.

Неадекватное обучение персонала

Эффективное обучение персонала очень важно для достижения высокой производительности труда. Но многие компании уделяют ему недостаточно времени и средств. К сожалению, такая политика имеет под собой определенную логику. Глупо вкладывать сумасшедшие деньги в обучение сотрудников, которые через год-два уволятся и реализуют все полученные знания и навыки, трудясь на ваших конкурентов. Агрессивное инвестирование в обучение персонала бессмысленно, если ваша компания не предпринимает одновременно и меры по его закреплению.

Конечно, лучшее обучение — практика под руководством более опытных коллег. Многие компании переложили на плечи своих самых опытных работников практически всю нагрузку по обучению новичков. Многие ветераны занимаются этим с удовольствием. Но правда и то, что, например, брокеры отнюдь не склонны тратить кучу времени, объясняя неопытным коллегам секреты бизнеса. Ведь это время они могли бы потратить на зарабатывание комиссионных. *Chick-fil-A платит* своим наиболее опытным менеджерам ресторанов за обучение новичков. С одной стороны, это гарантирует, что молодые специалисты получают необходимую подготовку, с другой — энтузиазм ветеранов резко возрастает. Также компания всячески стимулирует менеджеров ресторанов к найму ассистентов и их обучению. Это обеспечивает постоянный кадровый резерв, уже подготовленный и знакомый с особенностями деятельности компании. При определении суммы годовых премий и прочих поощрений штаб-квартира обязательно принимает во внимание усилия региональных менеджеров по формированию кадрового резерва.

Известная косметическая компания *Mary Kay* разработала одну из лучших программ премирования за привлечение новых кандидатов на рабочие места и за их обучение. Компания выплачивает небольшие комиссионные сотруднику, рекомендовавшему новичка, за каждую продажу, которую тот обеспечил за все время своей работы в компании. Более того, каждый месяц опытные сотрудники компании могут по суммам комиссионных, проставленным в их чеках на заработную плату, судить о том, кто из их подопечных оправдывает доверие, а кому требуются помощь, поддержка или дополнительное обучение.

Игнорирование условий труда

Через десять лет после начала своих операций ведущая компания в сфере передвижной торговли заметила, что текучесть среди ее ключевых сотрудников — продавцов-шоферов автолавок — резко возросла. По мере того как все больше и больше женщины выходили на работу, продавцам становилось все труднее заставить кого-то из них дома и их доходы сокращались. Единственный путь заработать пристойные деньги состоял в продлении рабочего дня. Однако и при таком режиме работы средний доход продавцов снижался. Инфляция частично маскировала падение дохода, но через десять лет средний доход продавца упал в зависимости от квалификации и опыта работника на 18–30%.

Результаты оказались двойственными. Во-первых, сама о том не подозревая, компания нанимала на работу все менее подходящих для этого людей. Во-вторых, все меньшему количеству продавцов удавалось поддерживать свои доходы хотя бы на том же уровне, и они увольнялись все интенсивнее. Возросшая текучесть кадров приводила к росту издержек, что, в свою очередь, вынуждало компанию повышать цены на свои услуги, сокращало ценность, создаваемую для потребителя, и уменьшало объем продаж. Компания активно инвестировала средства в новейшее оборудование, типа карманных компьютеров и автоматизированных систем контроля запасов на складе, но даже совершенствование технологии не давало необходимого повышения производительности труда.

Мораль этой истории такова: контролируйте средний уровень дохода, зарабатываемого вашими ключевыми сотрудниками в единицу времени. Если этот показатель снижается, то почти наверняка ваша компания нанимает на работу не тех, кто вам нужен. Это подорвет производительность труда компании и ослабит ее позиции на рынке. Как мы увидим в главе 9, реальное решение этой очевидной проблемы состоит в том, что компании необходимо пересмотреть свои взгляды на предлагаемую потребителям ценность.

Увольнения

Большинство компаний уверено в том, что сокращение персонала — это прекрасный способ повысить производительность труда. Конечно, объем продаж на одного работника неизбежно возрастет, если вы выкинете часть сотрудников на улицу. Но в большинстве случаев это улучшение оказывается временным. На самом деле, сокращения персонала обычно *снижают* производительность вместо того, чтобы повышать ее, причем иногда такое снижение бывает катастрофическим. Мы не спорим с тем, что существуют ситуации, когда у компании нет иного выхода, если она

хочет выжить. Но в большинстве случаев топ-менеджеры стараются таким путем быстро улучшить показатели в финансовой отчетности. Через некоторое время им приходится дорого платить за такие попытки.

Рассмотрим последствия сокращения персонала на примере страховой и брокерской компании *Frank B. Hall* (ныне вошедшей в состав *Rollins Hudig Hall Group*). На рис 1.2 (см главу 1) видно, что в 1987 году компания значительно отставала от своих основных конкурентов по показателям рентабельности продаж и лояльности клиентов. В текущем году группа инвесторов приобрела компанию, надеясь довести ее рентабельность до среднеотраслевого уровня. Но, вместо того чтобы проводить мероприятия по устранению основной причины плохих финансовых показателей (огромной текучести клиентов — 84% в год, что было самым высоким значением в отрасли), инвесторы занялись снижением издержек. Они немедленно уволили 10% страховых агентов и обслуживающего персонала. Однако на практике вышло наоборот: издержки не снизились, а выросли, прибыль на одного сотрудника упала с 1400 долл. в 1986 году до убытка в 3300 долл. в 1987 году и соответственно 4000 долл. в 1988 и 6900 долл. в 1989 году. Менеджеры чувствовали, что многие агенты буквально окаменели и даже не пытались что-либо делать, зато клиенты проявляли бурную активность — коэффициент текучести подскочил сразу после начала сокращений персонала. Когда одного из топ-менеджеров попросили охарактеризовать суть основных проблем компании, он сказал, «За последние два года мы потеряли больше клиентов, чем приобрели, — это и есть наша проблема».

На рис 1.2 также хорошо видно, что для достижения высокой рентабельности продаж брокеры обязаны формировать лояльную клиентскую базу. По каким-то причинам топ-менеджеры *Frank B. Hall* решили, что им можно игнорировать эту базовую экономическую концепцию. Вместо того чтобы лихорадочно сокращать издержки, им надо было в срочном порядке искать пути увеличения создаваемой для потребителей ценности и на этой основе сокращать текучесть клиентов. Высокий уровень текучести клиентов практически всегда приводит к росту издержек, поэтому сокращение последних само по себе ничего не даст для устранения основной причины убыточной деятельности. Менеджеры должны скептически оценивать любые мероприятия по сокращению издержек, которые не основаны на четкой и ясной стратегии завоевания лояльности клиентов. В то же время цель такой стратегии всегда одна и та же — создание уникальной ценности для клиентов. Именно исходя из создаваемой ценности клиент решает уйти или продолжать работать с данной компанией. Поэтому не понятно, как само по себе сокращение сотрудников может повлиять на создаваемую ценность. Зато оно *вселяет* чувство неуверенности

в оставшихся работников, а через них передается и покупателям. В случае с *Frank B Hall* неуверенность охватила как сотрудников, так и ее клиентов, побуждая их искать работу или обслуживание в другом месте. Это немедленно сказалось на финансовых результатах.

Низкие темпы роста производительности труда

Динамика темпов роста производительности труда и объема продаж одинакова. Если компания не может предложить своим сотрудникам множество разнообразных должностей и мест работы, то меры по сокращению издержек будут восприняты совершенно однозначно как угроза потери рабочего места. Более того, издержки имеют тенденцию к росту почти в любой компании, несмотря ни на какие усилия топ-менеджеров. Единственный путь обеспечения достаточных темпов роста производительности труда состоит в опережающем росте объема продаж. Компании, имеющие скромные показатели этого роста и производительности, не могут привлекать лучшие кадры, да и вряд ли им окажется по силам удерживать уже имеющихся лучших сотрудников.

Chick-fil-A постоянно сокращает процент административных издержек в объеме продаж, а текучесть кадров в ее штаб-квартире не превышает 3% в год. Ей вряд ли удастся сохранить такую динамику, если она не продолжит стратегию роста и предоставления рабочих мест и конкурентных условий труда всем своим наиболее ценным сотрудникам. На 2000 год запланирован объем продаж в 1 млрд долл. — не для того, чтобы произвести впечатление на завсегдатаев Уолл-стрит, но чтобы создать задел для дальнейшего роста производительности труда и выделения увеличивающейся части прибыли сотрудникам и акционерам.

Неэффективная организационная структура

Видимо, лидеры лояльности следуют лишь одному простому принципу, касающемуся организационной структуры: создается как можно больше небольших команд работников, каждая из которых отвечает за вид деятельности, непосредственно создающий ценность. Обязательное условие — возможность измерения и оценки производительности труда и рентабельности продаж, генерированных каждой такой группой. Эти команды представляют собой первичные организационные ячейки, из которых и состоит компания. В *State Farm* три четверти всех сотрудников работают в командах региональных страховых агентов. Последние рассредоточены по 28 отдельным регионам, причем каждая группа самостоятельно устанавливает страховые тарифы и планирует собственные расходы. Каждый региональный страховой агент подчинен непосредственно президенту и направляет свои отчеты в его штаб-квартиру в Блумингтоне. *State Farm* считает, что именно

такая организационная структура позволила ей обеспечить высокие темпы роста и обслуживать на данный момент 20–25% всех домохозяйств США силами всего лишь 150 тысяч сотрудников, большая часть которых работает в региональных офисах компании.

Точно такая же организационная структура характерна и для *Chuck-fil-A*. Первичной ячейкой у нее является ресторан или кафетерий, которым руководит менеджер-партнер. Насчитывая всего лишь 200 сотрудников управленческого персонала (сюда входят и менеджеры-партнеры ресторанов), компания имеет 600 региональных точек общественного питания и генерирует объем продаж в сумме 400 млн. долл. (в 1994 году). Политика обеспечения максимальной гибкости управления и минимальной численности сотрудников головного офиса, с точки зрения Фридмана, наиболее эффективна: ведь очень трудно кому-либо в головном офисе расходовать деньги ресторанов столь же эффективно и экономно, как это делает сам ресторан.

Матрица Фридмана — это хороший тест на эффективность организационной структуры вашей компании. Рассчитайте, какая часть ваших совокупных издержек попадает в каждый из четырех квадратов. Типичный коммерческий банк обнаружит, что 70% его издержек попадают в самый эффективный квадрат. Однако подавляющее большинство компаний из других отраслей, скорее всего, столкнутся с противоположной ситуацией. Лишь некоторые из них, условно говоря, будут “покупать машину для всей семьи”. Но лидеры лояльности поместят в этот квадрат от 80 до 90% своих совокупных расходов.

ЛОЯЛЬНОСТЬ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Мы уже убедились, что лояльность имеет огромное влияние на производительность труда и конкурентоспособность отдельных компаний, но можно ли то же самое сказать о национальной экономике в целом? Любые оценки эффекта лояльности в масштабе страны, к сожалению, весьма ненадежны. Но попробуем все же провести простейший расчет: аналогом объема продаж на одного сотрудника на макроэкономическом уровне служит объем ВВП на одного занятого (см. рис. 5.1). По этому показателю экономика США находится почти на том же месте, что и 30 лет назад. Собственно, из-за этого и не растут доходы наемных работников. Учитывая блестящие достижения в автоматизации производства, создании сети телекоммуникаций, информационных технологий за тот же период времени, такое положение вещей выглядит весьма странно.

Отчасти это можно объяснить исключительной гибкостью американских трудовых ресурсов. Раньше мы уже упоминали об этом их качестве как о преимуществе, и в эпоху массового производства это, без сомнения, так и было. Легкая адаптация, мобильность трудовых ресурсов означали, что в любой момент времени их можно переместить в те отрасли экономики, где они особенно нужны. Для американцев так естественны частые переезды из города в город, смена места работы или даже вида деятельности, причем без длительных сборов. Такое поведение стало частью американской культуры, мы рассматриваем постоянный поиск лучшей работы как нечто нормальное и естественное. Но это имеет и свои отрицательные стороны в частности, в такой культурной среде лояльность приживается не слишком охотно. При этом отрицательное воздействие усиливается по мере перехода от массового производства (где обучение ограничивалось знакомством с технологией и оборудованием) к сервисной экономике (где обучение сводится к накоплению опыта в принятии решений на локальном уровне). Иными словами, вполне возможно, что во времена, когда конкурентоспособность компании зависит, прежде всего, от ее способности принимать решения, универсальность и мобильность трудовых ресурсов США стали, скорее, недостатком.

Недавнее исследование Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) показало, что средняя продолжительность работы в одной компании в США составляет три года, зато в Германии и Японии — восемь лет. Инвестиции в обучение с отрывом от производства в США также намного ниже, чем в этих странах, что и не удивительно, поскольку сотрудники все равно не остаются в компании достаточно долго, чтобы окупить вложенные в них инвестиции. Если кривая обучаемости в типичной отрасли США напоминает кривую обучаемости страховых агентов, брокеров и водителей грузовиков, то в среднем трехлетний срок работы в одной компании резко ограничивает потенциальную производительность труда американских компаний. Даже если самый быстрый рост производительности труда происходит в первые два года работы, это не решает всех проблем. В США 40% работников меняют место работы раз в два года и чаще, в то время как в Японии таких 20%, а в Германии — 23%.

Теперь рассмотрим коэффициенты лояльности сотрудников в тех же странах. В Японии, при коэффициенте лояльности 94%, половина работников в возрасте 20 лет и старше будут работать у того же работодателя и через десять лет. В постоянно усложняющемся мире с обостряющейся конкуренцией трудно себе даже представить, что компания, если она вообще собирается оставаться на рынке, откажется обучать своих сотрудников в большем объеме и более сложным вещам. Но вряд ли лучшая система корпоративного обучения сотрудников окажется преимуществом в ситуации, когда, по сути, стимулируется частая смена работы.

То, что мы сейчас называем гибкостью — отказ компаний инвестировать средства в обучение своего персонала и отказ персонала инвестировать в свою компанию, — очень скоро станет их конкурентной слабостью.

В Японии и Германии также имеются свои проблемы. Полигика пожизненного найма, практикуемая в Японии, в последнее время подвергается все большей критике. Проявляются ее отрицательные стороны прежде всего, недостаточная гибкость производственных мощностей компании и оплата труда в зависимости от возраста и стажа. *Honda*, *Fujitsu* и другие японские компании постепенно внедряют различные программы премирования — болезненная, но необходимая вещь. Сам по себе длительный срок работы на одну компанию еще не гарантирует высокой производительности труда, и Министерство Почт США вместе с некоторыми телефонными компаниями — лучший тому пример. Но если компания внедрит правильную модель оплаты и стимулирования труда, то преимущество в его производительности *будет* на ее стороне (хороший пример такой компании представляет собой *State Farm*).

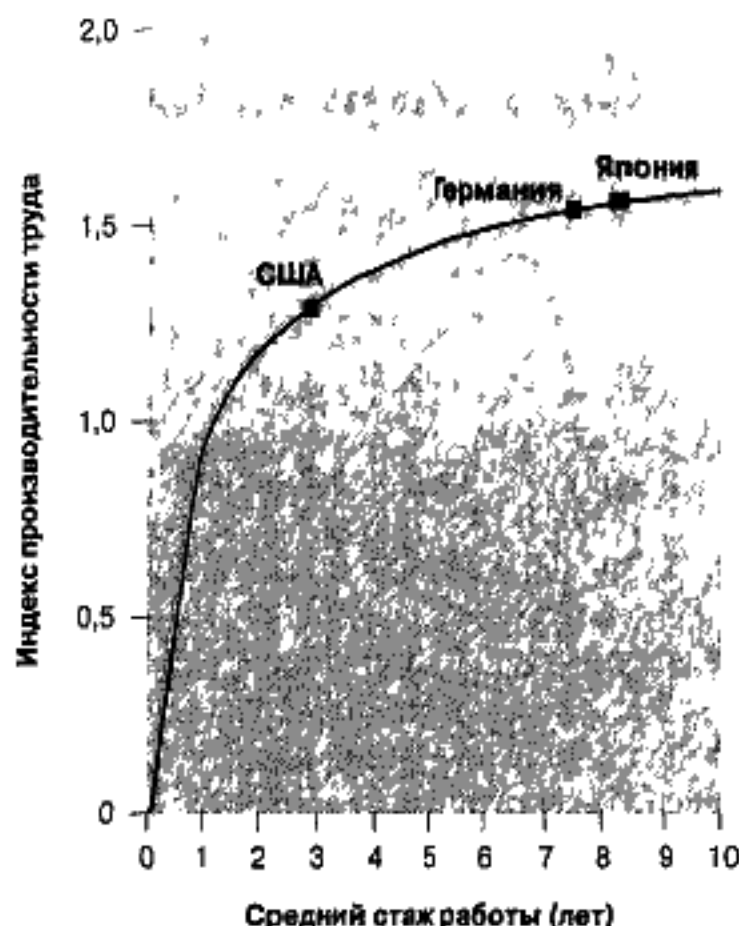
В настоящее время ни одна из стран не имеет идеальной политики найма, и рис. 5.7 отражает этот факт. Какова оптимальная продолжительность работы сотрудника в одной компании? Какую форму имеют кривые обучаемости для наиболее распространенных профессий? Какими будут резервы повышения производительности труда, если удастся устранить негативные факторы, сдерживающие ее рост? Можно ли повысить производительность труда национальной экономики и темпы роста прибыли, не прибегая к укреплению лояльности сотрудников и потребителей? В последнем интервью журналу *Fortune* исполнительный директор *Rubbermaid* Вольфганг Шмитт поделился интересными мыслями по этой проблеме (дополненными некоторыми соображениями интервьюера).

“Чтобы позиции США на глобальном рынке укреплялись, мы должны уделять больше внимания качеству наших товаров. Мы действительно умеем это делать.

Но, к сожалению, есть вещи, которые нам удаются гораздо хуже, и прежде всего, это политика в отношении персонала. Когда наступают трудные времена, мы просто выбрасываем людей на улицу. В третьем квартале сверхвысокие темпы роста прибыли Rubbermaid упали до 11%, и топ-менеджеры компании сразу же попали под давление Уолл-стрит, требовавшей сокращения издержек и повышения темпов роста прибыли. Мы готовы выполнить это требование, но не собираемся сокращать штаты. Конечно, мы быстро получили бы экономию на зарплате, уволив людей, но тогда отказались бы от нашего собственного будущего. Во-первых, мы приведем в растерянность остающихся

ся и вселим в них неуверенность и страх за будущее. Во-вторых, после такого шага рассуждения о лояльности наших сотрудников потеряют всякий смысл. В-третьих, если среди оставшихся сотрудников есть стоящие люди, они-то и уволятся в первую очередь. И в-четвертых, оставшиеся сотрудники неохотно будут принимать рискованные управленческие решения.³¹

Рис. 5.7. Потенциальная производительность труда работника как функция от его стажа работы в одной компании



Источник: Median employee tenure, OECD Employment Outlook, 1993, typical learning curve, Bain & Company estimate

Конечно, компании — лидеры лояльности и Уолл-стрит сильно расходятся во взглядах на лояльность сотрудников, производительность труда и их связь с прибылью. В чем состоят эти различия и как они могут повлиять на ситуацию, мы рассмотрим в главе 6.

³¹ Marshall Loeb, "How to Grow a New Product Every Day", *Fortune*, 14 November 1974, p. 270.

Выбор инвесторов

До сих пор мы обсуждали в основном лояльность сотрудников и потребителей. Теперь рассмотрим проблемы лояльности третьей стороны — инвесторов. В некоторых отношениях это будет труднее, чем в предшествующих двух случаях, поскольку во многих компаниях текучесть инвесторов превышает текучесть сотрудников и потребителей вместе взятых. В среднем состав собственников акционерных обществ в США обновляется каждый год более чем на половину, что в два раза превышает показатели текучести для сотрудников и потребителей.

В какой-то степени эта ситуация парадоксальна: ведь большинство топ-менеджеров уделяют особое внимание инвесторам и созданию ценности именно для них. Но именно здесь их подстерегают и самые крупные неудачи. Лояльность инвесторов снижается резче всего. В 1960 году на Нью-йоркской фондовой бирже акции меняли хозяев в среднем раз в семь лет. Сегодня этот показатель упал до менее чем двух лет. Переведите эти цифры в коэффициенты текучести по аналогии с тем, как мы это делали для сотрудников и потребителей, и вы получите результат: текучесть среди инвесторов за последние 35 лет возросла с 14 до 52%. Собственники акций отличаются гораздо более высокой мобильностью, чем сотрудники и потребители.

По сути, это более чем парадоксально, поскольку, на первый взгляд, не поддается логическому осмыслению. Все системы оценки деятельности компаний всегда ориентировались именно на потребности инвесторов. И хотя

ценность для сотрудников и потребителей с трудом можно было оценить и измерить, менеджеры в любой момент могли подсчитать ценность, созданную для инвесторов, сложив сумму выплачиваемых дивидендов и прирост курсовой стоимости акций. Таким образом, топ-менеджеры не только рассматривали создание ценности для акционеров в качестве своей приоритетной задачи, но также очень хорошо умели измерять эту ценность.

Однако, возможно, именно в этом и заключается одна из глубинных причин снижения лояльности инвесторов. Топ-менеджеры постоянно контролировали, измеряли и оценивали ценность, создаваемую для инвесторов, но не ставили перед собой задачу измерить и оценить обратный поток — ценность, создаваемую инвесторами для компании. В результате они стремились найти нужных потребителей и нужных сотрудников, но даже не пытались найти нужных инвесторов. Для оценки ценности, получаемой компанией от инвесторов, топ-менеджерам придется количественно оценить как преимущества определенных типов инвесторов, так и связанные с ними издержки. В частности, к преимуществам относятся постоянство денежного потока за приобретаемые ценные бумаги, дельные советы по управлению компанией и ведению бизнеса, опыт деятельности в бизнесе, конструктивная критика и запросы, стимулирующие топ-менеджеров сосредотачиваться на первостепенных проблемах. Издержки, в свою очередь, включают неконструктивные требования к управленцам, использование активов компании в своих целях, нарушения в работе управленческого аппарата, нестабильность в функционировании компании, спровоцированную определенными типами инвесторов. Без анализа этих преимуществ и недостатков нельзя ориентироваться на нужных инвесторов.

Конечно, большинство топ-менеджеров без колебаний отдадут предпочтение лояльным инвесторам, точно так же как лояльным потребителям и лояльным сотрудникам. Но предпринять реальные усилия для формирования базы лояльных инвесторов готовы единицы. Как мы увидим в дальнейшем, топ-менеджеры не могут завоевать лояльность инвесторов, просто увеличивая создаваемую для них ценность, равно как не могут завоевать и лояльность потребителей, увеличивая доставляемую им ценность. В главе 3 мы видели, как компания, инвестируя все большую ценность в невыгодных для себя клиентов, теряет возможность создавать уникальную ценность для нужных клиентов. В главах 4 и 5 было показано, как оплата труда непроизводительных сотрудников подрывает способность компании достойно оплачивать труд своих лучших работников. В этой главе мы рассмотрим, как попытки угодить всем инвесторам, в том числе и наиболее затратным, приводят к неспособности компании привлечь самых эффективных из них.

ЧЕМ ГРОЗИТ КОМПАНИИ НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР ИНВЕСТОРОВ

Сначала определим, какой тип (типы) инвесторов наименее выгоден компании и каким образом они попадают в состав собственников. Наименее выгодными для любой компании, как правило, считаются краткосрочные инвесторы, ориентированные на извлечение прибыли из спекуляций с ценными бумагами. Они обычно давят на топ-менеджеров, требуя максимизировать краткосрочную прибыль. Как ни удивительно, но лишь немногие из них отдают себе отчет в разрушительном характере своих действий. Они не понимают, что полученный от них капитал очень дорого обходится тем компаниям, акциями которых они спекулируют. К сожалению, этого не понимают и топ-менеджеры. Как уже говорилось, последние не оценивают те выгоды, которые компания получает от своих инвесторов, и, тем более, не анализируют выгодность одних типов инвесторов по сравнению с другими. С этой точки зрения, все акции выглядят одинаково, независимо от того, кому они принадлежат. Но самое печальное, что мы, американские инвесторы, не понимаем вреда, который наносим нашей экономике склонностью к краткосрочному спекулятивному инвестированию. Доля ценных бумаг, приобретаемых на фондовом рынке краткосрочными инвесторами, устойчиво растет, а вместе с ней растет и сумма разрушенной ими ценности. Лояльных инвесторов становится все меньше, в результате чего качество менеджмента акционерных компаний все ухудшается.

Чтобы понять существующую здесь взаимосвязь и предложить какие-либо конструктивные решения, полезно обратиться к новейшей истории фондового рынка. В течение последних 30 лет фондовый рынок в США становился все более зависимым от так называемых институциональных инвесторов — пенсионных и инвестиционных фондов, профессиональных инвестиционных управляющих, выступавших в качестве независимых брокеров и консультантов частных инвесторов. В соответствии с отчетом об исследовании, проведенном по заказу Гарвардской школы бизнеса и Совета по конкурентоспособности, доля инвестиций институциональных инвесторов выросла с 8% в 1950 году до почти 60% в 1990 году. Более того, по мере роста институциональных инвестиций менялся и характер фондового рынка. Инвесторы перестают воспринимать ценные бумаги как документы на право собственности, а видят в них лишь документальное воплощение экономических факторов, предпринимательских рисков и потенциальной прибыли. Волатильность процентных ставок, леввериджа, периодов обращения, чувствительность курса акций компании к колебаниям фондового рынка — все это в большей мере влияет на решения о покупке или продаже ценных бумаг, чем *финансовое положение* их эмитента. Неустойчивость этих факторов

создает впечатление настолько быстрого изменения показателей эмитентов, что многие брокеры уже не полагаются на память, а используют компьютерные программы для отслеживания колебаний. Обычно оборот активов у институциональных инвесторов составляет 100, а то и 200% в год, у некоторых крупных фондов он достигает 400%

Вполне логично задать вопрос: "Какое все это имеет отношение к выбору нужных инвесторов?" Активное обращение ценных бумаг обеспечивает высокий уровень их ликвидности, что снижает цену капитала для компании, но при этом имеет также свои недостатки. В частности, к ним относится, прежде всего, нестабильность курса ценных бумаг, в немалой степени обусловленная их быстрой оборачиваемостью. Каждому, кто интересуется фондовыми новостями, не раз приходилось читать в вечернем выпуске газеты, что курс акций какой-либо компании упал на 25–50%, поскольку квартальная прибыль оказалась меньше ожидаемой. Трудно понять, как могла так измениться внутренняя стоимость бизнеса только из-за недостижения запланированных показателей в одном квартале. Но рынок есть рынок.

Безусловно, сложно разработать долгосрочную стратегию управления компанией, когда краткосрочные результаты деятельности в такой степени влияют на рыночную стоимость и цену капитала.

Любая компания, финансирующая свои долгосрочные инвестиционные проекты за счет выпуска акций, оказывается в крайне неопределенном положении. То, что топ-менеджеры владеют крупным пакетом акций своих компаний, помогает мало, но служит дополнительным поводом для беспокойства руководителей, наблюдающих, как стоимость их собственности скачет то вверх, то вниз в зависимости от краткосрочных результатов. Топ-менеджеры неизбежно склоняются в пользу получения максимальной прибыли в краткосрочной перспективе. Это означает отказ от многих инвестиционных решений, рассчитанных на длительные сроки окупаемости, в том числе от инвестиций в человеческий капитал и формирование лояльности потребителей.

Еще одна проблема состоит в том, что, получив рычаги влияния на топ-менеджеров, краткосрочные инвесторы подталкивают их к принятию деструктивных в долгосрочной перспективе решений. Например, применив определенную учетную политику и процедуры, можно повысить прибыль в отчетном периоде за счет ухудшения качества баланса. Возможно, это порадует биржевых аналитиков и поспособствует временному росту курса акций. Но цена такого роста — сокращение персонала, снижение заработной платы, повышение цен на продукцию, сокращение рекламного бюджета и отмена части мероприятий по продвижению продукции на рынок, сокращение финансирования исследований и разработок, модернизации

технологии и программ обучения персонала. Рано или поздно это отразится на конкурентной позиции компании и на ее доле рынка, и кто скажет, удастся ли компании потом отвоевать утраченные позиции. Но какое дело до всего этого краткосрочным инвесторам!

Мы могли бы привести сотни примеров, подтверждающих, что в долгосрочной перспективе инвесторы способны выиграть лишь за счет завоевания лояльности потребителей и сотрудников. Недооценка важности инвестиций в человеческий капитал не принесет пользы никому. Но в то время как долгосрочные инвесторы получают выгоду от предложения уникальной ценности потребителям и сотрудникам, краткосрочные — за счет долгосрочных участников бизнеса. В этом случае цена высокой текучести инвесторов становится непомерной.

Еще один аспект влияния краткосрочных инвесторов на деятельность компании состоит в том, что усиливается текучесть топ-менеджеров. В большинстве компаний ожидаемый срок их работы снижается, причиной чего зачастую становится неудовлетворенность краткосрочных инвесторов результатами работы организации. Топ-менеджеры тоже не видят особого смысла надолго привязываться к компании, чьи текущие показатели нестабильны, а инвесторы мешают реализации долгосрочных программ. Однако в обоих случаях результат досрочной отставки топ-менеджеров одинаково отрицателен: отсутствие должной последовательности в управлении компанией, ограниченные временные горизонты планирования и инвестиционной деятельности, постепенное сползание вниз по кривой производительности труда и обучаемости. Менеджеры, чувствующие, что им не удастся проработать в компании более трех-четырех лет, гораздо менее склонны инвестировать средства в глобальные инвестиционные проекты и предпочитают заниматься краткосрочными, дающими немедленную отдачу в виде бонусов и хвалебных строчек в резюме.

Вильям Линч, исполнительный директор компании *Leo Burnett*, весьма озабочен высокой текучестью среди топ-менеджеров, размывающей опыт и навыки менеджмента крупнейших американских компаний. Высокая текучесть управленцев не только разрушает ценность, создаваемую компанией для сотрудников и акционеров, но и затрагивает интересы потребителей. Как и любое другое рекламное агентство, *Leo Burnett* испытывало определенные трудности, работая с клиентами, у которых директора по маркетингу то и дело менялись. В результате коэффициент текучести клиентов снизился практически у всех рекламных агентств, соответственно упала и прибыль. Текучесть топ-менеджеров влияет на взаимоотношения по всей цепочке ценностей любой компании, разрывая сложившиеся хозяйственные связи, способствуя снижению производительности труда и разрушая создаваемую компанией ценность.

АНАЛИТИКИ РЫНКА И РАЗРУШЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Многие менеджеры считают, что разработать и реализовать долгосрочную стратегию создания ценности невозможно без поддержки лояльных и компетентных инвесторов. Как мы уже видели, нельзя установить долговременные партнерские отношения, если ваш партнер интересуется исключительно показателями в квартальном финансовом отчете.

Кроме того, какую ответственность несет краткосрочный инвестор за все эти проблемы? Он не удерживает акций достаточно долго, чтобы осуществить непосредственное влияние на топ-менеджеров. Более того, он, скорее всего, никогда и не встречается с ними лично, совершая сделки по купле-продаже ценных бумаг так быстро, что даже не успевает выяснить, в чем состоит бизнес компании.

Все это означает, что основная роль на фондовом рынке переходит к аналитикам по ценным бумагам. Аналитики многое знают об отраслях и компаниях, регулярно встречаются с топ-менеджерами. А поскольку брокеры приглашают их в основном для консультирования спекулятивных инвесторов (от которых брокеры получают львиную долю своих комиссионных), их оценка корпоративной стратегии и качества менеджмента имеет самое существенное значение для принятия решения о купле-продаже акций.

Среди этих аналитиков есть много талантливых и глубоких специалистов, хорошо понимающих ситуацию и особенности бизнеса в различных отраслях. Они хорошо знают, что долгосрочные аспекты стратегии очень важны. Но их лучшие клиенты заинтересованы в получении быстрой прибыли, поэтому они поневоле вынуждены искать ценные бумаги, обеспечивающие такой результат. В таких условиях вполне естественно, что и топ-менеджеры концентрируются в основном на краткосрочных результатах. Кроме всего прочего, оценка аналитиками результатов деятельности компании может серьезно повлиять на будущую карьеру последних. Поэтому мнение аналитиков производит большое впечатление и на оценку топ-менеджерами своей деятельности, и на приоритетность кратко- или долгосрочных решений.

Чтобы получить представление о масштабах разрушительного влияния текучести инвесторов на компанию, задайте себе следующие вопросы.

- Как топ-менеджеры распределяют свое время между обсуждением долго- и краткосрочных решений?
- Как много времени и энергии топ-менеджеры отдают изысканию способов улучшения показателей прибыли, чтобы получить благоприятную оценку аналитиков фондового рынка?

- Сколько времени топ-менеджеры посвящают поиску новых карьерных возможностей и вербовке сторонников, вместо того чтобы решать долгосрочные проблемы деятельности?
- На сколько выросла бы цена капитала вашей компании в следующие пять лет, если бы ваши инвесторы встали на позицию долгосрочных и лояльных партнеров?

Ответы на эти вопросы помогут получить количественную оценку влияния структуры ваших нынешних инвесторов на цену капитала компании. Более того, если вы считаете, что наличие лояльных инвесторов повысило бы прибыль в долгосрочной перспективе, скажем, на 5% в год, то ответственность за этот убыток также несут спекулятивные инвесторы. Проведя такой анализ, вы по-новому посмотрите на реальную цену краткосрочного капитала, с одной стороны, и низкозатратного долгосрочного — с другой. К счастью, здесь есть и некоторые отрадные перспективы. Ряд компаний, по результатам такого анализа пришедших к выводу, что краткосрочный капитал обходится им дороже, чем они предполагали, решили предпринять усилия по изменению состава своих инвесторов. Они перестали жаловаться и перешли к практическим действиям. Они *должны* были это сделать, если собирались предоставлять уникальную ценность в долгосрочной перспективе своим потребителям, сотрудникам и, в конце концов, инвесторам. Если вы хотите создать именно такую компанию, вам также придется решать эту проблему, а потому наверняка будет интересно ознакомиться с некоторыми практическими подходами к этому вопросу.

ТЩАТЕЛЬНЫЙ ВЫБОР ИНВЕСТОРОВ

У любой компании есть не только наиболее соответствующие ее философии потребители и сотрудники, но и наиболее подходящие инвесторы. К ним относятся те инвесторы, ценность которых для компании не ограничивается суммой их вклада в уставный фонд. Они понимают суть вашего бизнеса, правильно отбирают показатели для долгосрочного анализа, их инвестиции рассчитаны на длительный срок и соответствуют продолжительности вашего операционного цикла. В идеальном случае они также понимают, что их долгосрочный доход зависит от предоставления уникальной ценности потребителям и сотрудникам. Они понимают и разделяют философию лояльности и ведут себя как ваши партнеры.

Пожалуй, в мире не найдется акционерной компании, акции которой принадлежали бы исключительно идеальным, с ее точки зрения, инвесторам. Но здесь есть несколько вариантов, различающихся между собой с позиции практической пользы и оптимизации цены капитала. Крайний

вариант — преобразовать акционерное общество в частную компанию. Но есть и менее радикальные способы. Лидеры лояльности, о которых уже шла речь, рекомендуют рассмотреть несколько возможностей.

Во-первых, видимо, трудно счесть совпадением тот факт, что лишь несколько из упоминавшихся в книге лидеров лояльности — акционерные общества. Некоторые принадлежат частным лицам (*Johnson & Higgins, Leo Burnett, Chick-fil-A*), а некоторые и вообще находятся в собственности своих потребителей (*State Farm, Northwestern Mutual, USAA*). Нередко высказывается мнение, что будь они акционерными обществами, то не смогли бы стать лидерами лояльности.

Тем не менее некоторые лидеры лояльности успешно следуют своим принципам, будучи акционерными обществами. Акции *MBNA* и *A.G. Edwards* котируются на Нью-йоркской фондовой бирже; *Lexus* же является дочерней компанией акционерного общества *Toyota*. Но, как правило, лидеры лояльности — акционерные общества имеют одного или нескольких ключевых инвесторов с контрольным пакетом акций, заинтересованных долгосрочном успешном развитии своей собственности. Альфред Лернер, председатель совета директоров *MBNA*, вместе со своими компаньонами владеет 15–20% акций компании. Если он и его партнеры считают, что сторонние инвесторы недооценивают компанию, то выкупают часть ее акций на фондовом рынке и стабилизируют курс. Возможно, такой стабильный состав ключевых инвесторов и стабильный курс акций больше, чем что-либо другое, позволяют компании сосредоточиться на долгосрочных результатах деятельности.

Права собственности в *A.G. Edwards* более разпылены. Но семья основателя компании все еще сохраняет существенное влияние на ее деятельность посредством представителя уже третьего поколения Бена Эдвардса III, хотя он и владеет менее чем 2% акций, а все работники компании вместе — менее чем 5%. Секрет проведения долговременной стратегии на основе принципов лояльности в отсутствии ключевой группы заинтересованных акционеров состоит в постоянной и изобретательной пропаганде деловой философии компании, в результате чего акции покупают в основном люди, разделяющие взгляды топ-менеджеров. Бен Эдвардс III весьма преуспел в этом, хотя на его стороне тот факт, что деловая философия компании уже доказала свою эффективность. Среди акционеров компании произошел своего рода естественный отбор: отсеялись спекулятивно настроенные личности и остались лишь те, кто верит в правильность корпоративной стратегии и в способность менеджмента реализовать ее на практике.

Тем или иным путем, но каждая компания — лидер лояльности, упомянутая в этой книге, создала стабильную группу инвесторов, санкционировав-

ших приоритет долгосрочных целей и стратегии. Тем самым они доказали, что преодолеть или минимизировать недостатки состава инвесторов вполне *возможно*, и для этого существуют четыре основных способа

- Упорная пропаганда и обучение имеющихся инвесторов
- Изменение состава инвесторов в пользу институциональных компаний, избегающих спекулятивных операций
- Привлечение нужного стратегического инвестора.
- Превращение акционерного общества в частную компанию

Ни один из этих способов нельзя считать простым и легким, но лояльные инвесторы стоят того, чтобы за них бороться.

Пропаганда и обучение имеющихся инвесторов

Итак, первый способ состоит в просвещении и обучении имеющихся инвесторов. Прежде всего, пропаганда направляется на объяснение важности лояльного отношения к компании потребителей и сотрудников с точки зрения создания долговременной ценности для акционеров. Изложите вашим акционерам основные принципы эффекта лояльности, проиллюстрируйте их примерами из вашей практики. Докажите с фактами и результатами проведенного анализа в руках, что в вашей отрасли компании, завоевавшие лояльность контрагентов, отличаются и максимальным уровнем рентабельности.

Если акционеры согласны с тем, что лояльность — это разумная цель и ее достижение приведет к улучшению финансовых результатов, то они наверняка захотят ознакомиться с методикой ее оценки и измерения. Поэтому необходимо разработать систему доступных для понимания и заслуживающих доверия показателей, проиллюстрировать обоснованность их применения для вашего бизнеса, а затем продемонстрировать их связь с более традиционными показателями, например с чистой прибылью по данным отчета о прибылях и убытках или с денежным потоком. Многие инвесторы понимают, что текущие показатели прибыли не совсем адекватно отражают финансовое положение компании и ее способность к дальнейшему развитию. Однако многие топ-менеджеры и не пытаются предложить им какой-то иной подход. Одно дело — блистать красноречием, описывая общие принципы и значение лояльности в современной экономике, а совсем другое — предложить практическую методику ее оценки. Это особенно справедливо, если акцент на необходимости завоевывать лояльность контрагентов — нечто новое для компании. Бен Эдвардс позволяет себе просто сказать инвесторам: "Доверьтесь мне", и они доверяются, поскольку его слова подтверждены десятилетиями прибыльной

деятельности компании. Он позволяет себе нанимать новых брокеров, когда все вокруг увольняют их, а отрасль входит в полосу кризиса. Но, не имея таких преимуществ, вам придется застаться очень серьезными аргументами в пользу лояльности.

К сожалению, аргументы в пользу роста создаваемой ценности одновременно для всех партнеров по бизнесу звучат не в первый раз. Наверняка ваши инвесторы слышали об этом и раньше, а жизненный опыт научил их относиться к таким заявлениям скептически. В 1950–1960-е годы топ-менеджеры многих акционерных компаний считали себя кем-то вроде доверенных лиц широкого круга партнеров компании, а отнюдь не только ее акционеров. Ральф Кординер, исполнительный директор *General Electric*, наиболее ярко выражал взгляды этого лагеря. “Топ-менеджеры обязаны как можно лучше сбалансировать интересы акционеров, потребителей, сотрудников, поставщиков и местных общин”³². Но он и его единомышленники не смогли разработать систему показателей, способную количественно отразить сумму ценности, созданной для каждого контрагента. В результате оказалось, что они ответственны перед всеми вместе и ни перед кем в отдельности.

Хотя большинство современных топ-менеджеров стараются выполнять свои обязанности ответственно, отсутствие количественных методов оценки создаваемой ценности не позволяет проконтролировать их. В результате показатели деятельности большинства компаний снижаются, а если в дело вмешиваются внешние конкуренты (сумевшие к началу 1960-х годов отстроить свою экономику после Второй мировой войны), то вполне возможно их банкротство. Не удивительно, что заявления о согласовании интересов всех партнеров стали рассматривать в качестве неудачной шутки как в деловых кругах, так и в бизнес-школах. Сейчас они считаются слабым оправданием для неумелых или безответственных менеджеров. Вместо этого в 1970–1980-х годах своеобразной формой контроля за эффективностью работы топ-менеджеров стали враждебные слияния и поглощения. В последнее время советы директоров сосредоточили в своих руках функции контроля, вызывая исполнительных директоров по мере необходимости на “ковер”.

Громкие истории о победах враждебных “поглотителей” и жесткий контроль со стороны советов директоров заставили топ-менеджеров изменить свою позицию. Большинство из них начали проповедовать философию “максимизации создаваемой для акционеров ценности”. По мере того как рынок “отправлял в отставку” неэффективных топ-менеджеров, эта философия стала чем-то само собой разумеющимся.

³² Peter F. Drucker, “Reckoning with the Pension Fund Revolution”, *Harvard Business Review*, March-April 1991, p. 108

В итоге, если вы не хотите ассоциироваться с дискредитированными топ-менеджерами прошлого, то вам придется обзавестись более убедительными аргументами в пользу теории баланса интересов и подкрепить их надежной методикой расчета дополнительно созданной ценности. Но и этого может оказаться недостаточно, если в вашей компании нет устоявшихся традиций менеджмента на основе лояльности. Вполне возможно, что ваши инвесторы не настолько прогрессивны, как в *A.G. Edwards*. Если это так, то вам вряд ли удастся преодолеть их сопротивление или изменить их взгляды. Тогда стоит попробовать оптимизировать их состав.

Выявление институциональных инвесторов, не склонных к спекулятивным операциям

В главе 3 мы убедились, что потребители обладают разными уровнями внутренней лояльности. Это же утверждение справедливо и для инвесторов. В то время как у типичного институционального инвестора оборот активов составляет 60% в год, можно попытаться найти инвесторов, покупающих ценные бумаги на значительно более длительный срок. Таким образом, третий способ оптимизации состава инвесторов заключается в выявлении именно таких инвесторов и предложении им вложить деньги в ваши ценные бумаги.

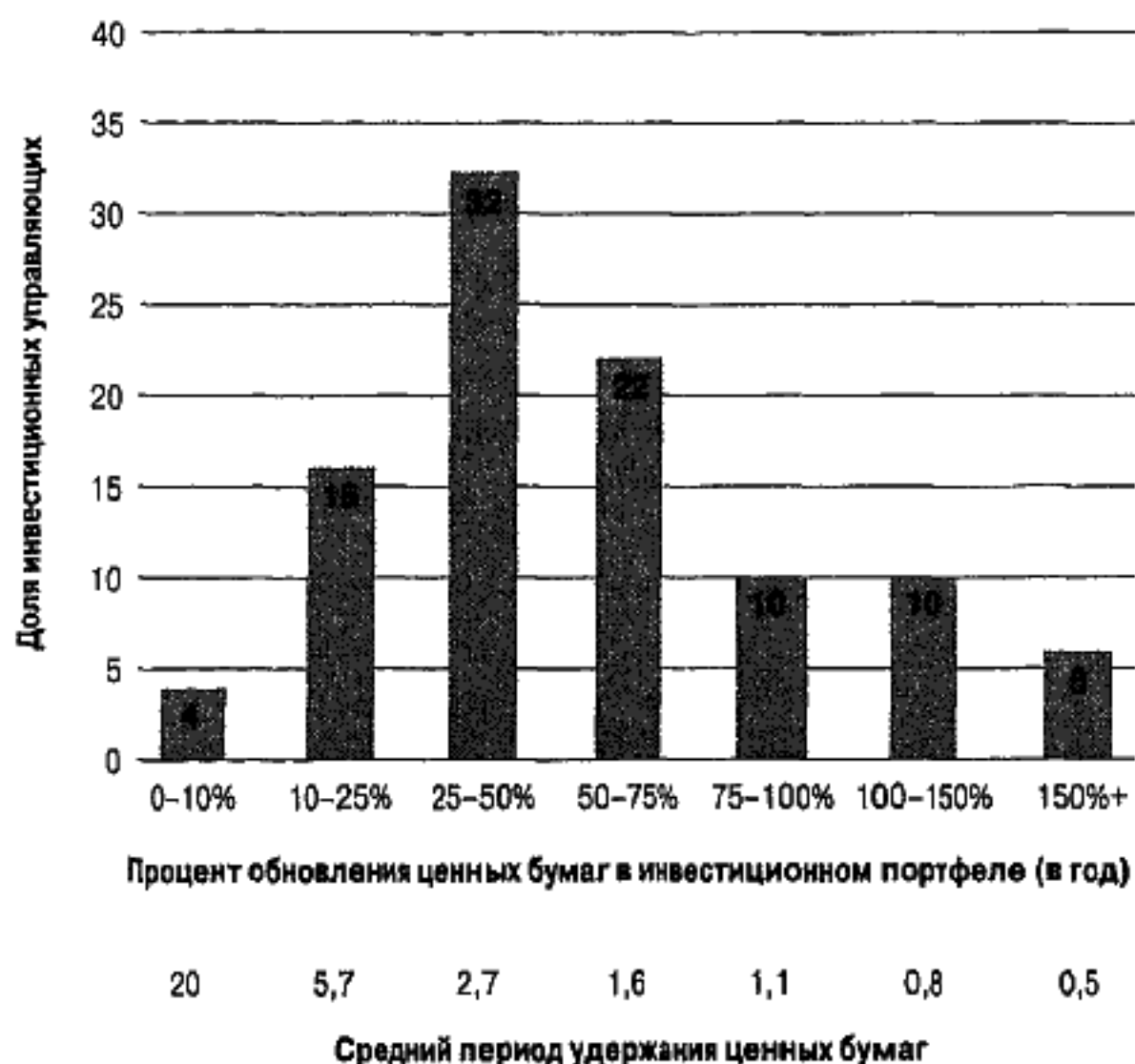
Примером компании, взявшей на вооружение этот способ, служит фирма *Nike*, известный производитель спортивной обуви и инвентаря. Топ-менеджеры *Nike* пришли к следующему выводу: невозможно реализовать долгосрочные цели компании без формирования соответствующей команды инвесторов. Однако, вместо того чтобы просто жаловаться на спекулятивный подход большинства инвесторов, в том числе институциональных, они перешли к действиям. В 1989 году *Nike* разработала программу по привлечению долгосрочных инвесторов. Компания приступила к продвижению собственных акций точно так же, как она продвигала на рынке свою обувь и прочие товары. Топ-менеджеры сегментировали рынок инвесторов и сконцентрировали агитацию на нужном сегменте.

Для того чтобы сегментировать инвесторов, необходимо разделить их на несколько групп по критерию оборота активов. На рис. 6.1 показано распределение 700 инвестиционных управляющих США по этому показателю и среднему сроку их сохранения в инвестиционном портфеле в 1993 году. Под их управлением в совокупности находится около 100 млн. долл. Оборот активов колеблется в очень широких пределах — от 5 до 400% в год. Среднее значение этого показателя по группе составляет 62%.

Как следует из рис. 6.1, 39 инвестиционных управляющих обновляют менее 10% своих активов в год, еще 178 — от 10 до 25%. По сути, некоторые инвестиционные управляющие не пытаются заработать на купле-продаже

ценных бумаг, они просто индексируют свои активы в соответствии с реальной динамикой курса акций. Некоторые другие *старались* сыграть на динамике рынка и одновременно искали ценные бумаги, способные генерировать долгосрочный позитивный денежный поток. Еще 357 управляющих обновляют от 25 до 50% своих активов, но и они удерживают отдельные виды ценных бумаг в течение длительного периода и пытаются заработать на колебаниях курса остальных. Таким образом, их активные операции купли-продажи с одними ценными бумагами маскируют долгосрочное инвестирование в другие. Если вам удастся доказать таким управляющим целесообразность долгосрочного инвестирования в ценные бумаги своей компании, вы, тем самым, существенно снизите цену капитала для нее.

Рис. 6.1. Группирование 700 крупнейших институциональных инвесторов по критериям доли ежегодно обновляемых активов и среднего срока инвестирования



Источник CDA/Spectrum, 13(f) Turnover Report, 1994.

Примечание. Все рассматриваемые инвестиционные управляющие имеют сумму активов свыше 100 млн. долл. по состоянию на 1993 год.

Тем не менее на первом этапе лучше ориентироваться на тех инвесторов, которые со всей очевидностью делают ставку на долгосрочные инвестиции. В список десяти крупнейших институциональных инвесторов с наименьшими значениями оборота активов вполне ожидаемо входит наша старая знакомая — компания *State Farm*. Она вложила около 18 млрд долл. в обычные акции и обновляет свой инвестиционный портфель на 3,4% в год, что можно считать по-настоящему “добрососедским” и партнерским поведением. Компания не просто индексирует свои активы. По всей видимости, она инвестирует средства в соответствии со стратегией долгосрочной лояльности и партнерства. В результате удачного инвестирования *State Farm* в течение длительного времени опережала по уровню доходности активов компании, входящие в рейтинг *S&P 500*.

Но что позволяет *State Farm* проводить политику долгосрочного инвестирования? Ответ прост: ее устойчивый и потому легко прогнозируемый денежный поток, обусловленный, прежде всего, высоким уровнем лояльности ее клиентов. Ее мотивы в проведении такой инвестиционной стратегии также понятны: это позволяет минимизировать транзакционные издержки, налоги, а кроме того, укрепить искреннюю веру топ-менеджеров и сотрудников компании в то, что это и есть самый правильный способ ведения бизнеса. *State Farm* понимает все экономические выгоды своей модели бизнеса и считает, что ее применение даст такие же результаты в любой другой отрасли экономики. Поэтому в качестве объекта для инвестирования выбираются компании, менеджмент которых исповедует аналогичные принципы и деловую философию.

Курт Моузер, директор по инвестициям *State Farm*, так сформулировал основные принципы инвестиционной стратегии: “Мы стремимся планировать инвестирование средств в компанию задолго до официального завершения сделки; точно так же мы долго обдумываем и планируем продажу тех или иных ценных бумаг. Я думаю, что в глазах аналитиков с Уолл-стрит мы выглядим безнадежно консервативными, утратившими связь с реальностью и не понимающими справедливости современных теорий инвестирования. Но наша стратегия работает. В процессе проведения предварительного анализа сделки мы обязательно выходим напрямую на топ-менеджеров компании — потенциального объекта инвестирования. Мы беседуем не только с менеджерами, но и с их поставщиками, потребителями, конкурентами. Все это мы делаем с одной целью — определить, насколько компания разделяет наши приоритеты в плане долгосрочного партнерства”³³.

³³Телефонный разговор Фреда Райхельда с Куртом Мозером 03.01.1995

Моузер также отмечает, что лишь немногие компании демонстрировали менеджерам *State Farm* свои методики оценки лояльности клиентов или сотрудников. Но он очень заинтересован в установлении деловых отношений с компаниями, понимающими важность эффекта лояльности и разработавшими методику ее оценки. Компания готова провести встречи с представителями менеджмента этих компаний.

Иногда *State Farm* чувствует себя "Одиноким Ковбоем" в современном мире краткосрочных инвесторов, поскольку все реже и реже встречается инвестиционных специалистов, разделяющих ее подходы. Но если лишь немногие инвесторы полностью следуют примеру *State Farm*, то существует еще более чем 200 институциональных инвесторов с оборотом активов, не превышающим 25%. Если вам удалось идентифицировать группу инвесторов с наивысшим коэффициентом лояльности — следовательно, и с наивысшей степенью стабильности и минимальной ценой капитала, — то вам остается всего лишь уговорить кого-нибудь из них инвестировать в вашу компанию.

С этой целью *Nike* проводит анализ динамики своей прибыли и денежного потока на перспективу, а затем ищет среди бесчисленного множества акционерных компаний те, которые демонстрируют примерно такую же динамику, и интересуется составом их инвесторов. Затем компания старается выяснить, не заинтересованы ли эти инвесторы в приобретении ее акций. Именно таким образом *Nike* передала около 30% своих акций в руки *нужных* инвесторов.

Привлечение стратегического инвестора

Третий способ привлечения нужных инвесторов представляет собой модификацию второго и состоит в выявлении институционального или частного инвестора, согласного приобрести контрольный пакет акций. Компания остается акционерным обществом, но привлечение стратегического инвестора с аналогичными взглядами на ценность долгосрочного партнерства избавит вас от многих неприятностей, связанных с давлением со стороны краткосрочных спекулятивных инвесторов, и поможет реализовать долгосрочную стратегию создания ценности. Не стоит и говорить, что при выборе стратегического партнера решающее значение имеет изучение его деловой философии, согласованности позиций основных топ-менеджеров и опыт прошлого инвестирования на длительный срок.

Наверно, идеальным типом такого стратегического инвестора является Уоррен Баффет, легендарный гений инвестирования из Омахи. В течение трех десятилетий Баффет демонстрировал свою устойчивую приверженность долговременному партнерству с компаниями, в которые он вкладывал

средства. Оборот активов в его компании *Berkshire Hathaway* составляет всего 8,2% в год, а доходность активов просто феноменальна. Пакет акций стоимостью 10 тыс. долл. в 1965 году подорожал к 1995 году до 5356,9 тыс. долл. За тот же тридцатилетний период учетная стоимость капитала компании росла примерно на 23% в год. Доля капитала, принадлежащая лично Баффету, составляет сейчас свыше 10 млрд. долл.

За последние 20 лет Баффет входил в состав наблюдательных советов и советов директоров более чем 20 компаний. Обычно он покупает большой пакет акций выбранной им компании, но приносит ей больше, чем просто деньги за акции. Он инвестирует средства в компании с сильной управленческой командой и не занимает в них никаких должностей, если только они не нуждаются в нем. По его словам, он не пытается учить одновременно 400 футболистов, как им играть, но очень часто дает ценные советы, а по мере необходимости оказывает и более существенную помощь. Чаще всего он помогает разработать модель оплаты труда топ-менеджеров таким образом, чтобы их интересы совпадали с интересами долгосрочных инвесторов.

Взгляды Баффета на процесс создания ценности явно носят долгосрочный характер. В годовом отчете *Berkshire Hathaway* Баффет подчеркнул, что краткосрочные инвестиции просто не входят в круг его интересов: "Курс акций компании сегодня, завтра, через неделю и даже через год не имеет особого значения. Меня интересует его динамика в течение пяти, а еще лучше десяти лет"³⁴. Его любимый ответ на вопрос "Как долго вы собираетесь удерживать акции данной компании?" таков: "Вечно!"

Баффет старается относиться к акционерам своей компании *Berkshire Hathaway* так, как он хотел, чтобы относились к нему. Он не тратит времени на управление текущей прибылью компании. В финансовом отчете за 1989 год Баффет писал: "Мы не слишком беспокоимся о том, какие показатели прибыли стоят в нашей квартальной отчетности"³⁵. Он отрицательно относится к мероприятиям наподобие дробления акций, повышающим, по мнению многих банкиров, привлекательность ценных бумаг компании. Баффет называет их "очковтирательством". В финансовом отчете за 1992 год он отмечал следующее.

"В общем и целом мы верим в правильность нашей политики формирования уставного капитала, в частности отказа от дробления акций. Это позволило нам сформировать костяк инвесторов, разделяющих наши принципы. Наши инвесторы ведут себя как наши долгосрочные партнеры и оценива-

³⁴ Warren Buffet, "Track Record Is Everything", *Across the Board*, October, 1991, p. 59.

³⁵ Годовой отчет *Berkshire Hathaway, Inc.* за 1989 год.

ют бизнес с тех же позиций, что мой партнер Чарли и я. В результате курс наших акций постоянно колеблется вокруг их реальной стоимости.

Мы также верим, что оборот наших акций в портфелях наших инвесторов намного ниже, чем оборот акций любой другой компании, широко распространяющей свои ценные бумаги. Дополнительные издержки, связанные с высокой оборачиваемостью акций (по сути, их можно расценивать как что-то вроде налога на инвесторов многих компаний), практически отсутствуют у собственников Berkshire Hathaway. Мы не намерены расширять круг наших акционеров за счет дробления акций или других аналогичных мер. Наоборот, мы ожидаем некоторого сокращения их численности³⁶.

Конечно, по меньшей мере половина всех акционерных компаний США предпочла бы такого инвестора, как Уоррен Баффет. Но Баффет весьма разборчив. Он интересуется только компаниями с высокой доходностью акционерного капитала, устойчивой лояльностью потребителей, относительно небольшими потребностями в инвестиционном капитале и простым, понятным бизнесом. Кроме того, курс акций такой компании должен быть намного ниже баффетовой оценки их реальной стоимости (расчет последней производится на основе дисконтированного денежного потока компании в будущем). Но, как ни странно, даже этим жестким требованиям соответствуют довольно много компаний, стремящихся продать свои акции именно Баффету.

Однако, даже если у вашей компании нет особых шансов заинтересовать Баффета своими акциями, не стоит отчаиваться. Он не единственный инвестор, чья деловая философия основана на лояльности, терпении, дальновидной оценке перспектив создания ценности и гармонизации интересов. Поль Десмаре, председатель *Power Corporation* (Монреаль, Канада), также придерживается схожей инвестиционной философии. Он сколотил себе состояние, инвестировав около 1 млрд. долл. в несколько компаний и удерживая их ценные бумаги в течение длительного времени.

Десмаре очень редко продает и покупает акции. Продает он только тогда, когда предложенная цена превышает ту выгоду, которую можно получить за весь период их удержания с учетом возможного повышения эффективности их деятельности, а покупает только высокорейтинговые ценные бумаги, чьи эмитенты способны в недалеком будущем настолько улучшить свою деятельность, что смогут перекрыть, по меньшей мере, расходы на покупку. Хотя такие ценные бумаги найти нелегко, Десмаре верит в успех. Его управляющие интересуются объектами для стратегического

³⁶Годовой отчет *Berkshire-Hathaway, Inc.* за 1992 год.

инвестирования, которые не станут заложниками колебаний фондового рынка. Они знают, что Десмаре положительно отнесется к приобретению любых ценных бумаг, привлекательных в долгосрочном аспекте. Они также знают, что он охотно покупает дополнительные пакеты любой из своих компаний, чьи акции недооценены рынком.

Представители *Power Corporation* заседают в наблюдательных советах всех компаний, чьи акции находятся в ее инвестиционном портфеле, они внимательно следят за тем, на каких проблемах и резервах концентрируют свои усилия исполнительные директора. Десмаре очень лояльно относится к управленческим командам своих компаний, считая, что энергичных и достойных доверия менеджеров найти очень сложно.

Альфред Лернер — еще один такой инвестор и крупнейший акционер *MBNA*. Он занимает руководящие должности в наблюдательных советах всего нескольких компаний. Кроме того, он не только весьма квалифицированный инвестор, но и незаменимый советчик для менеджеров своих компаний. В *MBNA* Лернер провел огромную работу по подготовке первичной эмиссии ее акций, формированию эффективной структуры капитала и разработке модели оплаты труда топ-менеджеров, нацелив ее одновременно на завоевание лояльности всех деловых контрагентов и достижение высокой эффективности текущей деятельности. Благодаря привнесенной Лернером стабильности компания смогла проводить политику агрессивного роста, выведшую ее по показателю собственного капитала на второе место среди эмитентов пластиковых карточек.

Как мы уже отмечали, *MBNA* уделяет огромное внимание лояльности клиентов и сотрудников. Откройте любой финансовый отчет, и вы обязательно найдете какую-нибудь вариацию любимого девиза компании: "Успех — это привлечение *ваших* клиентов... и умение удержать их". Но умение найти и удержать нужных клиентов в большинстве случаев зависит от умения найти и удержать нужных инвесторов, таких как Альфред Лернер. С точки зрения инвестора, успех — это умение найти и удержать именно ту управленческую команду, наладить с ней партнерские отношения и увеличить их шансы на успех всем, чем только можно: советом, жизненным опытом, уникальными знаниями или, в конце концов, умением задавать правильные вопросы.

Еще один способ найти нужных инвесторов — поискать их за рубежом. В Германии или Японии уровень внутренней лояльности инвесторов намного выше, чем в США. В Японии акции компании обычно находятся в одних и тех же руках семь лет, а в США — лишь два года.

Например, *Toyota* является акционерной компанией, чьи акции широко котируются на фондовых рынках Японии и мира. Но она никогда не строила свою деятельность по принципу "Потребитель — прежде всего, затем

идет дилер и лишь потом — сотрудники". История успеха *Lexus* никогда бы не состоялась, если бы компании не попался терпеливый инвестор. Дэйв Иллингворт, первый исполнительный директор *Lexus* (в настоящее время вице-президент *Toyota*), считает, что философия бизнеса, основанная на принципах лояльности, обеспечила его компании конкурентное преимущество перед американскими компаниями. В качестве примера он приводит огромную помощь головного офиса компании, когда *Lexus* была вынуждена отозвать из торговой сети свою модель LS 400 всего через четыре месяца после ее официального представления публике. Компания и ее инвесторы твердо придерживались той линии, что интересы потребителя — прежде всего, даже если это крайне отрицательно отражается на квартальных показателях прибыли. Благодаря поддержке штаб-квартиры *Lexus* свела к минимуму неудобства для потребителей, предложив бесплатно забрать старую и доставить новую машину. Отдел технического обслуживания вымыл и заправил бензином все отправляемые покупателям машины.

Иллингворт считает, что преобладающая ориентация на краткосрочные результаты не только постепенно разрушает ценность, создаваемую для потребителей и сотрудников, но рано или поздно разрушит и компанию саму по себе: "Чем больше вы стараетесь достичь превосходных показателей по прибыли, тем хуже вам это удастся"³⁷. Представьте себе, как должен реагировать американский фондовый рынок на человека с такими убеждениями. К счастью, владельцы *Toyota* не слишком прислушиваются к аналитикам фондового рынка.

Крупные институциональные инвесторы в Японии обычно покупают большой пакет акций, а затем выполняют консультативные функции при исполнительном директоре. Если даже они разочарованы результатами деятельности или не согласны с избранной стратегией, то все равно не торопятся продавать акции; сначала они пытаются достичь взаимопонимания с топ-менеджерами. Во многих случаях их инвестиции столь существенны, что у них просто нет другого выбора. Если они выбросят акции на рынок, то их курс немедленно упадет, что повлечет за собой большие убытки. Немецкие банки и страховые компании играют примерно такую же роль в тех организациях, в которых выступают в качестве инвесторов. Такой стиль взаимоотношений с инвесторами совершенно не характерен для американских топ-менеджеров, но и они отдают должное его преимуществам. Джордж Сименс так выразил сущность этих взаимоотношений: "Если не можешь продать, то придется заботиться"³⁸.

³⁷Телефонный разговор Фреда Райхельда с Дэйвом Иллингвортом 21.09.1994г.

³⁸Приведено Питером Друкером в книге *Reckoning with the Pension Fund Revolution*, p. 108

В бизнесе бывают и более серьезные неприятности, чем невнимательный партнер, особенно если компания переживает этап нестабильности или перехода в новое состояние. В такие времена стабильность ключевого инвестора может иметь решающее значение. И конечно, большинство компаний в сомнительной ситуации предпочитают продать акции и не возиться с компанией, а не помогать планировать долгосрочную стратегию и пути выхода из кризиса.

Превращение в частную компанию

Последний, четвертый, способ обзавестись лояльными инвесторами состоит в преобразовании компании в частную. Вы сразу избавляетесь от головной боли, связанной с колебаниями курса акций, придирками биржевых аналитиков и неуместными требованиями краткосрочных инвесторов. Но такое решение таит в себе существенные риски. Один из них заключается в том, что чаще всего идущие этим путем компании сталкиваются с нехваткой наличности для выкупа акций и вынуждены занимать крупные суммы. Второй и более серьезный риск — неправильный выбор компании для выкупа контрольного пакета. К сожалению, преобразование акционерной компании в частную редко означает полную независимость. Вместо этого вам наверняка придется установить с выкупившей ваши акции компанией гораздо более тесные, чем у вас были с кем-либо из ваших акционеров до того, связи. Существует огромное количество недобросовестных партнеров, берущихся кредитовать вас для выкупа контрольного пакета. "Расхитители активов", специалисты по финансовому инжинирингу и распродаже компаний по частям — все они не помогут вам создавать ценность для кого бы то ни было, кроме себя самих. Правда, существуют и добросовестные частные инвестиционные компании, и если вам повезет отыскать такого партнера, то это ничуть не хуже, чем продать акции Баффету. Такие компании видят свою цель в наращивании активов и понимают, что добиться этого можно только в долгосрочной перспективе и при условии взаимной лояльности. Они не предлагают разные хитрые штучки вроде финансового инжиниринга, а предпочитают содействовать компании в разработке стратегии, направленной на создание ценности, и считают, что в долгосрочной перспективе это принесет выгоду всем: потребителям, сотрудникам и, конечно, инвесторам. Аналитики оценили средний срок удерживания ценных бумаг такими компаниями в четыре-шесть лет, т.е. в два раза дольше, чем средним инвестором, оперирующим на фондовом рынке.

Компания *Bain Capital* представляет собой удачный пример именно такой частной инвестиционной компании. Она была основана в 1984 году группой успешных консультантов по менеджменту. По словам одного из партнеров, Митта Ромни, стратегия их компании состоит в том, чтобы "покупать компанию лишь в том случае, когда мы уверены, что сможем помочь ей восстановить свои активы и приумножить их стоимость. Мы ищем компании с прекрасными перспективами роста, возможностями выхода на новые рынки, создания новых торговых точек, формирования новых каналов сбыта или потенциальных партнеров для слияния, способных вместе добиться большего, чем по отдельности. Мелочная экономия издержек — это не наша специализация. Основной актив, который мы ценим в приобретаемых компаниях, — их люди"³⁹.

Лояльность инвестора играет основную роль в весьма успешной стратегии *Bain*. С момента своего создания она инвестировала средства в 80 организаций с совокупным объемом продаж около 8 млрд. долл. При том, что ни одна инвестиционная компания не может рассчитывать на успех в каждой своей сделке, создающая долгосрочная стратегия *Bain* оправдывает себя в подавляющем большинстве случаев (она терпела неудачу всего около пяти раз). Доходность ее инвестиций последние десять лет находится на уровне 90% в год.

Распределение прибыли в *Bain* организовано таким образом, что ведущие партнеры могут получать высокие доходы только в том случае, если партнеры с ограниченной ответственностью получают удовлетворительную прибыль на вложенные средства. В отличие от пенсионных фондов, в которых выплаты зависят главным образом от размера вложенных в них средств, доходы ведущих партнеров определяются в зависимости от валовой прибыли инвесторов компании. Например, они получают 20% прибыли, заработанной ими для своих инвесторов. Партнеры с ограниченной ответственностью вносят свои вклады на срок от пяти до десяти лет, а это значит, что ведущие партнеры могут сосредоточиться на долгосрочных инвестициях, не слишком беспокоясь о квартальных результатах объектов инвестирования. Благодаря стабильности капитала, находящегося в распоряжении компании, и удачной организационной структуре она позволяет себе искать объекты инвестирования, от которых можно ожидать превосходной отдачи, пусть и через несколько лет. Кроме того, опираясь на стабильность своих финансовых ресурсов, ведущие партнеры изучают компании, которые предлагают сложные и противоречащие стандартам краткосрочных инвесторов планы развития.

³⁹ Интервью Фреда Райхельда с Миттом Ромни. Бостон 15.12.1994.

Corporate Software

В 1994 году *Bain* инвестировала средства в приобретение компании *Corporate Software*. Последняя была акционерным обществом и занимала ведущие позиции в торговле программным обеспечением для микрокомпьютеров и сопутствующими услугами на глобальном рынке. В частности, она предоставляла свыше трех тысяч различных программ от таких разработчиков, как *Microsoft*, *Lotus*, *Novell*, *Borland*, *WordPerfect* и др. В течение семи лет ее акции котируются на бирже NASDAQ. Но к 1993 году компания попала в полосу финансовых неудач. Клиенты все чаще приобретали программное обеспечение непосредственно у разработчиков с загрузкой через Internet, в результате чего посредники, подобные *Corporate Software*, теряли прибыль.

Те менеджеры, которые не собирались молча наблюдать, как их фирма идет ко дну, считали, что выходом из положения может стать переориентация бизнеса с поставки готовых программ на услуги по технической поддержке, обслуживанию компьютерных сетей, наладке оборудования и т.п. С их точки зрения, этот рынок стремительно развивался и в будущем обещал неплохие прибыли. Но с точки зрения финансовых ресурсов компании такая переориентация казалась невозможной. Это потребовало бы интенсивного инвестирования и найма сотен новых сотрудников; например, в дополнение к имеющимся 30 техническим специалистам пришлось бы нанять еще не меньше тысячи в течение ближайших четырех лет. Аналитики фондового рынка считали, что компания гибнет, соответственно падал и курс ее акций.

Единственным выходом из положения был переход в частную форму собственности. Газета *Boston Globe* сообщила, что стратегия быстрого роста в новом виде бизнеса неизбежно принесет компании огромные убытки в краткосрочной перспективе, поэтому топ-менеджерам требовалось срочно найти способ защититься от давления со стороны краткосрочных инвесторов. Мортон Розенталь, исполнительный директор компании, сказал корреспонденту *Boston Globe*: "Мы понимаем, что переход в частную форму собственности даст нам гораздо большую гибкость и возможность ориентироваться на долговременные результаты, вместо попыток максимизировать квартальную прибыль"⁴⁰. Аналитик прокомментировал это высказывание одобрительно, поскольку тоже считал, что избавление от необходимости потрафлять вкусам Уолл-стрит поможет компании успешно переориентироваться на новый вид бизнеса. Марк Наннелли, один из ведущих партнеров *Bain*, заявил о том, что партнерство *Bain* и *Corporate Software* обещает стать весьма плодотворным: "Пересключение компании

⁴⁰Alex Pham, "Corporate Software's Metamorphosis", *Boston Globe*, 20 March 1994, Business section, p. 10.

с торговли готовым программным обеспечением на сервисную деятельность достаточно многообещающе с точки зрения прибыли. Частный инвестор мог бы предоставить необходимые финансовые ресурсы и разделить с компанией предпринимательские риски"⁴¹. Соглашение было подписано.

Издержки на переход компании в частную форму собственности составили 95 млн. долл., а в течение следующих пяти лет *Bain* планировала вложить от 10 до 15 млн. долл. в наем персонала и закупку дополнительного оборудования. Как и у всех других компаний, в которые *Bain* вкладывает инвестиции, судьба топ-менеджеров *Corporate Software* зависела от успеха проекта: предполагалось более трети уставного капитала реорганизованной компании передать им в собственность. Самое удивительное, что полученный таким образом капитал оказался для компании более дешевым, чем капитал от продажи акций на фондовом рынке, — и это несмотря на то, что *Bain*, как обычно, планировала заработать на свои инвестиции не меньше 30–35% прибыли. Она не только заплатила за весь пакет акций *Corporate Software* на 30% больше их курсовой стоимости, но еще и выделила 37% от приобретенных акций менеджерам компании.

Такое инвестиционное партнерство приносит дополнительную ценность обеим сторонам даже без учета более низкой стоимости капитала. Оно дает компании стабильность, обоснованный период времени для реализации своей стратегии, более глубокое понимание ее бизнеса со стороны инвестора, чем со стороны аналитиков фондового рынка, и опыт в создании ценности, который очень пригодится для налаживания отношений с будущими клиентами. Это позволяет согласовать интересы всех участников. Топ-менеджерам *Corporate Software* и *Bain* оставалось вместе преуспеть или вместе потерпеть поражение.

Но ситуация в *Corporate Software* изменилась к лучшему быстрее, чем можно было ожидать. В первые 16 месяцев после подписания инвестиционного соглашения объем продаж и прибыли компании почти удвоился, что было достигнуто в результате трех поглощений и роста масштабов деятельности на 30%. В апреле 1995 года компания поглотила сервисное подразделение *R.R. Donnelley & Sons* и на этой основе сформировалась компания *Stream International Inc.* с объемом продаж в 1,3 млрд. долл. Мортон Розенталь был назначен исполнительным директором новой компании, сразу ставшей глобальным лидером в обслуживании программного обеспечения. *Bain* имеет все шансы получить многократную отдачу от своих инвестиций.

⁴¹ Там же

Accuride

Компания *Accuride* представляет собой еще один пример удачной смены формы собственности с целью реализации долгосрочной стратегии. *Accuride* — ведущий производитель колес для грузовиков в Северной Америке. Когда компания *Firestone Tire & Rubber* решила расширить свой бизнес за пределы основного вида деятельности, *Bain* увидела прекрасную возможность осуществить это за счет выкупа компании *Accuride* и последующего слияния. Аналитики *Bain* считали, что это позволит завоевать достаточную долю рынка, снизить издержки, повысить качество менеджмента, увеличить ценность, создаваемую для потребителей, а также прибыль. *Bain* предложила конкурентную цену и дала обязательство не проводить сокращение персонала, в результате чего и выиграла торги. Как мы увидим, *Bain* собиралась снижать издержки не за счет увольнения работников, имевших уникальный опыт и знания, а за счет найма и закрепления высококвалифицированного персонала.

Идеальный инвестор приносит в компанию не только деньги, но и опыт, свое видение будущего. Самым ценным вкладом компании *Bain* стал ее опыт и знания о том, как можно создать дополнительную ценность для потребителей. *Accuride* уже достигла значительных успехов в этом направлении, завоевав около 50% рынка колес, но опыт и знания инвестора помогли ей стать эксклюзивным поставщиком для нескольких крупнейших автомобилестроительных компаний. Тщательно проанализировав логистику и технологию производства, консультанты *Bain* нашли резервы для снижения издержек на 5–10% за счет увеличения партий изделий, запускаемых в обработку. Но для этого требовалось поднять объем заказов. Консультанты встретились с главными потребителями, объяснили им ситуацию и предложили снизить цену единицы продукции на величину выявленных резервов сокращения издержек при условии, что те разместят все свои заказы именно в *Accuride*.

Одним из основных конкурентов *Accuride* была компания *Motorwheel* — одно из подразделений известного производителя *Goodyear*. Последняя на то время представляла собой акционерное общество, находившееся под традиционным влиянием краткосрочных инвесторов. Консультанты предположили, что хотя бы по этой причине конкурент не сможет снизить цены для уменьшения суммы прибыли в текущей отчетности. Поскольку *Bain* не слишком обращала внимание на квартальные показатели прибыли, она смогла сконцентрироваться на завоевании гораздо более важного актива — долгосрочной лояльности потребителей, даже если для этого и пришлось пожертвовать немедленной прибылью.

Консультанты *Bain* и менеджеры *Accuride* внедрили и некоторые другие усовершенствования. Компания имела два завода, один из которых находился в Канаде, а второй — в США, штат Кентукки. Заводы сильно различались по уровню оплаты труда персонала, проценту накладных расходов, производственной мощности и нормам расходования материалов. При поддержке своих консультантов менеджеры *Accuride* произвели реорганизацию производственных процессов таким образом, чтобы использовать сильные стороны каждого завода и максимально устранить слабые. Все это помогло значительно повысить производительность труда. Хотя такая реорганизация требовала огромных усилий и была связана с определенным риском, выгоды, тем не менее, оказались настолько очевидны, что оставалось только спросить, почему ее не провели раньше.

Ответ прост: топ-менеджеры компании не имели для этого никаких мотивов. Модель оплаты труда высших управленцев, принятая в *Firestone* (прежней материнской компании *Accuride*), включала оклад и ежегодную премию, определявшуюся в зависимости от суммы экономии издержек по сравнению с утвержденным на год бюджетом. На первый взгляд, все вполне логично, однако на практике это означало полное отсутствие стимулов для руководящего персонала. Единственное, к чему проявляли интерес топ-менеджеры, — установление плановых заданий по прибыли на относительно низком уровне, который можно было без труда перевыполнить и получить премию. Кроме того, топ-менеджеры уделяли непропорционально много времени бюджетированию и последующему контролю за издержками, а также препирательствам с линейными менеджерами, в свою очередь доказывавшими, что доведенный план по прибыли слишком напряженный. В то же время самые сообразительные линейные руководители ухитрялись “припрятать” некоторые резервы снижения издержек на тот случай, если конкуренты преподнесут какие-нибудь неприятные сюрпризы.

Премиальная программа для линейных менеджеров предусматривала выплату максимальной ежегодной премии при условии, что рост прибыли составит 10–15%, поэтому более амбициозные задачи менеджеры и не ставили, а тем более, не желали ради этого принимать рискованные управленческие решения. Фактически эта премиальная программа лишала их мотива трудиться максимально напряженно, поскольку за превышение плановых показателей не предусматривалось дополнительного поощрения. В главе 5 мы уже сталкивались со случаем, когда менеджеры ресторанов *Pizza Hut* оказывались в проигрыше каждый раз, когда получали экономию бюджетных средств, поскольку на следующий год бюджет устанавливался по принципу “от достигнутого” и выполнять его становилось все тяжелее и тяжелее. Модель оплаты труда в *Accuride* действовала точно так же.

Консультанты порекомендовали реорганизовать модель оплаты труда управленческого персонала так, чтобы приблизить ее к действовавшей в *Chick-fil-A*, где к менеджерам ресторанов относились как к младшим партнерам и выплачивали им половину прибыли, заработанной их рестораном. Как упоминалось в главе 5, менеджеры ресторанов в *Chick-fil-A* получали в 20 раз больше своих коллег из других ресторанов с каждого доллара, который они зарабатывали сверх установленного плана. После внедрения такой модели оплаты труда 20 топ-менеджеров, раньше зарабатывавших менее 100 тыс. долл. в год, получили право распределить между собой около 18 млн. долл. дополнительно заработанной прибыли. Эта премия выплачивалась им за принятие рискованных управленческих решений и тяжелый труд по реорганизации бизнес-процессов своей компании. Каждый год после выкупа акций компанией *Bain* ее прибыль возрастала на 25%, и это — результат, которого менеджеры никогда не смогли бы добиться при старой системе материального поощрения.

Стратегия на увеличение ценности для всех участников бизнеса выгодна всем: свою часть получают и потребители, и сотрудники, и инвесторы. Рассмотренный пример подтверждает это со всей очевидностью. Доля рынка *Accuride* возросла с 50 до 67%. Потребители получили скидки с цены за единицу продукции от 3 до 8%, количество занятых на заводах выросло с 1539 до 1785 человек. Топ-менеджеры увеличили свои доходы почти в 10 раз. Компания же *Bain* как партнер и инвестор обеспечила себе прибыль в 121 млн. долл. на инвестицию в 5 млн. долл. Как уже не один раз говорилось, лояльность и гармонизация интересов способны творить чудеса. Представим себе, как можно было реализовать эту стратегию в компании, от которой краткосрочные инвесторы требуют высоких показателей прибыли в каждом квартальном отчете.

МОГУТ ЛИ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ПОВЛИЯТЬ НА ФОНДОВЫЙ РЫНОК

По мере того как все больше отраслей испытывают периоды нестабильности и кардинальных преобразований, усиливается давление краткосрочных инвесторов, хотя именно в такие моменты компании больше всего нуждаются в лояльности своих инвесторов. В результате все больше акционерных обществ преобразуются в частные компании (или, по меньшей мере, серьезно об этом задумываются). Кроме того, глядя на то, какую высокую доходность на свои инвестиции получают долгосрочные инвесторы — все бывшие специалистов на фондовом рынке размышляют о необходимости пересмотра своих инвестиционных стратегий. Все

больше частных компаний выпускают свои ценные бумаги: если 30 лет назад таких бумаг на рынке практически не было, то в 1993 году общая сумма их выпуска составила 8 млрд. долл., а в 1994 году — уже 12 млрд. долл. В то же время эмиссия ценных бумаг акционерными обществами относительно сокращается. В 1993–1994 годах общая сумма их выпуска равнялась 71 млрд. долл., что намного ниже достигнутого в 1992 году максимума в 90 млрд. долл. Можно говорить о перераспределении структуры ценных бумаг на рынке, причем со все возрастающей скоростью и по одной-единственной причине — акционерный капитал больше не обеспечивает высокой доходности на инвестированные средства.

Многие эксперты прогнозируют, что увеличение выпуска ценных бумаг частных компаний снизит общую норму доходности. Возможно, это и так. Но не менее справедливо и следующее: если рынок ценных бумаг акционерных обществ будет развиваться в своем нынешнем направлении, со все ускоряющимся оборотом ценных бумаг в портфелях инвесторов и все возрастающими требованиями получать немедленную прибыль, то экспансия частных компаний на рынок достигнет размеров, намного превышающих любые ожидания. В результате все большее количество акционерных обществ поймут, что смогут бороться с этой экспансией, лишь преобразовавшись в частные компании (по крайней мере, в те нелегкие периоды, когда требуется радикально изменить стратегию). Частная собственность будет вытеснять акционерную во всех отраслях, где ее более высокая стабильность позволяет создавать большую ценность для всех участников бизнеса.

Таким образом, у фондового рынка появляется возможность откорректировать нынешние тенденции развития в сторону замедления оборачиваемости ценных бумаг. Возможно, это произойдет даже скорее, чем мы думаем. В частные компании в первую очередь преобразуются те акционерные общества, которые имеют наибольший потенциал создания ценности в долгосрочном аспекте, а кроме того, туда же перейдут и самые способные сотрудники. Многие наиболее дальновидные менеджеры и инвесторы предпочитают иметь дело с частными компаниями. Причина этого — не только в том, что доходность там выше, но и в том, что частный сектор предоставляет больше возможностей для карьерного роста. Настоящий партнерский дух возможен лишь в частных компаниях.

Тем не менее преобразование в частную компанию для многих акционерных обществ просто невозможно. Их финансовый леверидж слишком низок для сопутствующего уровня предпринимательского риска и неуверенности. На практике многие приватизированные компании вновь превращались в акционерные общества, как только решали свои проблемы и стабилизировали прибыль. Хотя в настоящее время тенденции развития

фондового рынка продолжают наносить ущерб и компаниям, и инвесторам, решение проблемы состоит, видимо, не в том, чтобы отказаться от развития, а в том, чтобы преодолеть его недостатки.

Как ни странно, но топ-менеджеры акционерных обществ имеют возможность повлиять на характер и направления развития фондового рынка сделав его более стабильным и предсказуемым. Посмотрим на ситуацию с другой стороны: как менеджер, вы понимаете важность долговременного стабильного финансирования и оценки результатов деятельности своей компании не только на основе показателей квартальной отчетности, но и с учетом долговременной стратегии, инвестиционных процедур, а также потенциала создания ценности. Вы также понимаете, что господство краткосрочных тенденций на рынке вредит не только вашей компании, но и большинству остальных. И не трудно заметить, что все большую роль на фондовом рынке играют институциональные инвесторы, в частности пенсионные фонды, руководствующиеся преимущественно теми принципами, которые вы считаете столь деструктивными и дестабилизирующими. В любой торговый день на Нью-Йоркской бирже объем сделок, совершаемых пенсионными фондами, составляет около половины общего объема операций. За этим фактом трудно вспомнить о том, что и ваша компания пользуется услугами пенсионного фонда, а значит, нанимает тех же инвестиционных управляющих, которые столь пагубно влияют на рынок. Поскольку больше половины пенсионных активов принадлежат компаниям, можно утверждать, что больше половины всех проблем фондового рынка лежат на ответственности топ-менеджеров компаний, продолжающих жаловаться вместо того, чтобы действовать.

Существует много свидетельств того, что нынешняя политика управления пенсионными фондами не оправдывает себя. *Fortune* недавно писал о том, что за последние десять лет 74% из 2700 пенсионных фондов по своим финансовым показателям отставали от средних значений компаний из рейтинга *S&P 500*. В номере за 25 октября 1993 года *Forbes* объявил о том, что "в целом агрессивный стиль управления инвестициями уходит в прошлое"⁴². В статье процитировано исследование Института Брукинга, установившее, что средний инвестиционный управляющий в течение семи последних лет примерно на 2,6 пункта отставал от показателей компаний из рейтинга *S&P 500*.

Помимо неэффективной деятельности инвестиционных управляющих, возникает также вопрос оплаты их услуг и связанных с выполнением операций издержек. Наем инвестиционного управляющего и контроль за

⁴² Dyan Machan, "Monkey Business", *Forbes*, 25 October 1993, p. 184.

его деятельностью, оплата транзакционных издержек обходятся весьма дорого. По оценкам экспертов журнала *Forbes*, американские компании ежегодно тратят около 9 млрд. долл. в год на оплату услуг пенсионных фондов. В статье цитируются несколько исследований, подтверждающих, что пенсионные фонды могли бы добиться гораздо лучших результатов, вкладывая свои средства в низкзатратные индексируемые фонды, которые, к тому же, отличаются очень низкой оборачиваемостью активов. Но реализация этой несложной стратегии попросту оставит бюрократов из пенсионных фондов без работы. Интересно, сколько рабочих мест исчезнет, если это произойдет? *Forbes* утверждает, что *General Motors* содержит примерно 70 штатных сотрудников, занимающихся пенсионными планами, а кроме того, нанимает почти 70 инвестиционных управляющих, не считая всевозможных консультантов и юристов. *Ford* достигла гораздо лучших результатов, поскольку ее пенсионный фонд составляет около двух третей фонда *General Motors*, зато управляется всего лишь двумя сотрудниками.

Таким образом, пустая трата 9 млрд. долл. уничтожает существенную часть созданной ценности. Отставание от средних результатов компаний из *S&P 500* на 2,6 пункта в течение семи лет также означает потерю части ценности. Но эти убытки не идут ни в какое сравнение с тем, что сотни компаний под давлением рынка вынуждены отказываться от долгосрочных стратегий по созданию ценности и добиваться краткосрочных результатов ради удовлетворения фондовых аналитиков и спекулятивных инвесторов, вовсе не заботящихся о будущем компаний.

Какова же разрушенная в результате этого ценность? Конечно, в разных компаниях эта сумма будет разной. Однако давайте рассмотрим некоторые показатели деятельности американских компаний, чтобы иметь возможность оценить масштабы проблемы. В 1994 году американские компании получили около 250 млрд. долл. прибыли, поэтому замедление темпов ее роста на 1% означает недополучение 2,5 млрд. долл. Если коэффициент "цена/прибыль" составляет в среднем 16, то это означает потерю около 40 млрд. курсовой стоимости акций. Но сколько процентов роста прибыли теряют компании на самом деле? Два? Три? Или даже четыре? Консультанты *Vain* считают, что на самом деле это значение еще выше. Мой собственный двадцатилетний опыт консультирования акционерных обществ говорит о том, что реальное значение находится между 2 и 3%. Если это так, то ежегодно разрушается ценность на 100 млрд. долл. Такой факт явно заслуживает внимания.

ДЕНЬГИ НЕ ГОВОРЯТ

Трудно понять логику экономической системы, в которой капитал с минимальным давлением со стороны долгосрочных инвесторов (а большинство клиентов пенсионных фондов выйдут на пенсию через 20–30 лет и тогда же востребуют свои вклады) инвестируется на минимальный срок. Учитывая циклический характер экономики, прибыльность любой компании периодически снижается. Компенсировать недостаток средств в такие периоды должны инвесторы. Но в современной экономике топ-менеджеры в высшей степени осторожно относятся к отмене выплаты дивидендов или уменьшению их суммы. Большинство из них предпочтут уволить персонал или поднять цены на продукцию, поэтому инвесторы имеют все основания надеяться на стабильно высокие доходы, по крайней мере в обозримом будущем. Гораздо менее стабилен персонал. Смена работы — дорогое удовольствие и достаточно болезненный процесс. В то же время одинаково важные для будущей прибыли обучение и стабильность требуют меньших затрат капитала, но зато имеют большое значение для сотрудников.

Вся эта система крайне противоречива. Но существует ряд шагов, которые может предпринять любой исполнительный директор, чтобы устранить эти противоречия. Начните с того, что спуститесь этажом ниже и зайдите к своему пенсионному менеджеру. Узнайте, какова оборачиваемость активов в его инвестиционном портфеле. Постарайтесь оценить, является ли ваш пенсионный фонд таким инвестором, с которым хотели бы работать другие компании.

Конечно, вам придется подготовиться к борьбе. Если вы посягнете на стратегию краткосрочного инвестирования вашего пенсионного фонда, то наверняка его менеджер найдет, что возразить. Вам скажут, что инвестиционный управляющий *был нанят* на конкурсной основе с учетом предшествующих результатов деятельности, а оплата его труда непосредственно *связана* с результатами его работы. Вам также покажут данные, подтверждающие, что результаты деятельности вашего инвестиционного управляющего намного лучше, чем результаты большинства его коллег, и это — следствие удачного применения краткосрочной стратегии. Не отчаивайтесь. Попросите подготовить вам информацию о результатах деятельности пенсионного фонда за несколько периодов. Сообщите вашему управляющему, что частные долгосрочные инвесторы получают 75% своей выручки в виде части прибыли инвестируемой компании. Попросите предоставить данные для сравнения по вашему пенсионному фонду. То, что ваш инвестиционный управляющий действует более эффективно, чем аналогичные фонды, вполне может оказаться правдой. Но, в конце концов, то же самое могут сказать о себе не менее половины инвестиционных

управляющих, а в долгосрочной перспективе пенсионные фонды уступают в эффективности индексируемым фондам. Не забывайте, что изобретательный аналитик может представить деятельность почти любого фонда эффективной за счет тщательного отбора показателей и периодов времени для сравнения, введения "соответствующих корректировок" на бета-риск и средний курс доллара или применения для расчета показателей за удачный период и прочих подобных фокусов.

Помните также и о том, что, хотя возражения пенсионного менеджера, скорее всего, вполне искренни, необходимо учитывать его интересы. Все бюрократы как в акционерных обществах, так и в частных компаниях, глубоко убеждены в ценности собственной работы. Тем не менее все они прочно обосновались в наименее эффективном квадрате матрицы Фридмана, где эффективное размещение ресурсов практически невозможно. Более того, все они стремятся сначала защитить свои кресла, а уж потом повысить отдачу от инвестиций.

Полезно знать механизм работы этой системы. Хотя пенсионных фондов сейчас очень много, но отдельный работник практически не может контролировать направления инвестирования его средств. За это отвечает штатный пенсионный менеджер компании — бюрократ, живущий за счет людей, чьими средствами он управляет. Но в действительности пенсионный фонд еще в большей степени изолирован от своих вкладчиков, поскольку ваш пенсионный менеджер передоверил важнейшие решения по инвестированию средств специально приглашенному инвестиционному менеджеру. Считается, что опыт и квалификация последнего намного выше, чем у ваших штатных сотрудников. Зато между вкладчиками и их средствами находятся уже два промежуточных звена. В крупных пенсионных фондах их менеджеры приглашают консультантов для помощи в выборе инвестиционных управляющих и распределении между ними инвестиционных ресурсов. В результате неэффективность всей системы возрастает в геометрической прогрессии: между вкладчиками и распорядителями средств уже три промежуточных звена!

Наконец, не забывайте, что аналитики с Уолл-стрит, смазывающие колеса этой системы, представляют собой группу чрезвычайно талантливых и изобретательных людей. Именно они побудили топ-менеджеров S&L (Ссудосберегательной Ассоциации США) сделать ставку на депозитные вклады, муниципальных казначеев — на деривативы, а финансовых директоров компаний — на высокорисковые ценные бумаги. До тех пор, пока они получают комиссионные от количества заключенных сделок, а не от полученной инвесторами прибыли, их творческие усилия всегда будут направлены не в ту сторону.

Хотя вся эта система объявляет своей основной задачей обеспечение высокой доходности инвестиций своих клиентов, на самом деле она направлена совсем на другое — на сохранение рабочих мест и доходов сидящих в ней бюрократов и ограждение их от какой бы то ни было ответственности. Даже колоссальная доходность инвестиций не сделает этих людей богаче; в лучшем случае они получают более высокую премию по итогам года и быстрее продвигаются по службе. Еще важнее то, что система защищает их от провальных последствий принимаемых ими инвестиционных решений, снабжая своего рода “амортизаторами” ответственности и критики. В случае более или менее очевидной неудачи бюрократ призывает на помощь всех своих советников и консультантов, чтобы вместе выработать более или менее правдоподобное объяснение провала. Если и оно не удовлетворяет топ-менеджеров или инвестиционный комитет, то крайняя мера — смена инвестиционного управляющего или увольнение советников и консультантов. Но бюрократ по-прежнему останется на своем посту.

Понятно, что эта система направлена в большей степени на управление карьерами бюрократов, чем на управление пенсионными фондами. Например, какими критериями пользуются менеджеры пенсионных фондов, выбирая инвестиционных управляющих? В большинстве случаев они принимают во внимание результаты их работы за последний период. Консалтинговые компании наподобие *SEI and Russell* отслеживают ежеквартальные результаты деятельности тысяч инвестиционных менеджеров, составляя соответствующие рейтинги. Поскольку цель любого инвестиционного управляющего — попасть в первые 10% такого рейтинга, то в первую очередь он заботится о личных ежеквартальных результатах, а во вторую — занимается придумыванием оправданий своей неудачной деятельности в отдельные кварталы и привлечением все новых вкладов в свой фонд. Таким образом, ключевым фактором успеха служит умение произвести впечатление на потенциального клиента, а вовсе не долгосрочные результаты деятельности.

Штатный пенсионный менеджер живет в мире кривых зеркал. Он не может пускаться в авантюры по рекомендации инвестиционного менеджера. Теоретически, стремление обеспечить безопасность инвестированных средств, наряду с глубоким инвестиционным анализом, могло бы привести к его переориентации на долговременные результаты деятельности. Однако это также предполагает большую степень ответственности, что губительно для всякого бюрократа. При разрешении этого противоречия долговременные интересы инвестора проигрывают.

Теперь вернемся к вопросу, с которого мы начали это обсуждение: “Как изменить эту систему?” Наверное, прежде всего, надо последовать

примеру одного из топ-менеджеров *Ford* и перевести ваших бюрократов из пенсионного фонда на более полезные должности. Затем необходимо объяснить одному-двум оставшимся на своих местах сотрудникам внутреннего пенсионного фонда, что отныне вы инвестируете средства в индекслируемые фонды, стоимость ценных бумаг которых просто отражает динамику фондового рынка. Эта стратегия имеет два положительных момента: минимизирует издержки управления активами и превосходит стратегию инвестиционных менеджеров по критерию доходности капитала в долгосрочном аспекте. Еще одно ее преимущество состоит в том, что она содействует уменьшению волатильности фондового рынка и тем самым сокращает количество проблем, с которыми надо бороться.

Если вы хотите все же превзойти средние показатели доходности ценных бумаг, то убедитесь, что инвестиционные управляющие получают не меньшую заработную плату, чем их коллеги в частных инвестиционных компаниях. Привяжите их доходы к результатам работы. Выплачивайте им твердый минимальный оклад, чтобы компенсировать административные издержки, и процент от прибыли, генерированной с их помощью. Через некоторое время у вас останутся лишь те инвестиционные управляющие, которые постоянно добиваются лучших, чем в среднем по рынку, результатов. Кроме того, это мотивирует инвестиционных управляющих к установлению долговременных плодотворных партнерских отношений с менеджерами тех компаний, в которые они инвестируют ваши средства — а это будет выгодно и *вашей* компании.

НАЛОГ ЗА ЗАГРЯЗНЕНИЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Конечно, описанные стратегии отнюдь не помогут ликвидировать спекулятивные операции с ценными бумагами. Даже если значительная часть топ-менеджеров компаний начнут требовать от своих пенсионных менеджеров переключиться на долгосрочные стратегии инвестирования, они, скорее всего, не сделают погоды на фондовом рынке. В конце концов, существуют весьма удачливые и опытные инвестиционные управляющие, которые *действительно* добиваются лучших, чем в среднем по рынку, результатов на основе стратегии краткосрочного инвестирования. *Fortune* подсчитал, что по итогам десяти лет работы 26% инвестиционных управляющих превысили средние значения доходности инвестиций по рынку. Если оборот активов этих 26% управляющих по-прежнему сохранится на уровне 100% и выше, то все ваши призывы вряд ли радикально изменят ситуацию.

К сожалению, эту проблему фондовый рынок в одиночку разрешить не сможет. Та же ситуация сложилась в сфере охраны окружающей среды.

Если один завод выбрасывает отходы в атмосферу, а второй вкладывает средства в экологически чистые технологии, то первый захватит большую часть рынка, поскольку его издержки будут ниже. Если сравнить полные издержки обоих предприятий, то они окажутся выше на первом заводе, но ведь их часть ложится на население, дышащее отравленным воздухом и пьющее загрязненную воду. В этом случае сотрудники, инвесторы и менеджеры первого завода получают временный выигрыш, но за счет всех остальных граждан. До тех пор, пока общество не возложит убытки от загрязнения окружающей среды на первую компанию, ему придется страдать. Таким образом, охрана окружающей среды представляет собой одну из немногих сфер жизни общества, где налоговое и государственное регулирование представляется более действенным оружием, чем рыночные механизмы.

Спекулятивные инвесторы также являются ни кем иным, как загрязнителями окружающей среды. Результат их деятельности — дестабилизация и волатильность фондового рынка, дезориентация менеджеров компаний. Кроме того, они захватывают долю рынка за счет долгосрочных инвесторов. Два варианта решения этой проблемы состоят либо в регулировании допустимого уровня "загрязнения" окружающей среды (что в наших условиях вряд ли реально), либо в оценке полных издержек, которые несет общество, и определении соответствующего налога.

Для этого существует множество прецедентов. Мы уже облагаем налогом прибыль от торговли ценными бумагами, причем он разработан таким образом, чтобы стимулировать и вознаграждать лояльных инвесторов. Сниженная ставка налога с прибыли от долгосрочных инвестиций послужит той же цели. Сегодня мы должны сделать больше, чем просто поощрить долгосрочных инвесторов, — мы должны экономически *наказать* спекулятивных инвесторов. И представляется вполне оправданным возложить часть общих издержек от спекулятивных операций на тех инвесторов, чьи действия провоцируют их возникновение.

С этой целью придется усовершенствовать нашу налоговую систему. Не так давно Конгресс США высказался за отсрочку уплаты налога с пенсионных отчислений, и это правильно, поскольку таким образом стимулируются сбережения и повышается защищенность пожилых граждан. Но это имело и свой побочный эффект: пенсионные фонды фактически получили льготы по налогообложению, в то время как остальные игроки фондового рынка были поставлены в неравные условия. В результате пенсионные менеджеры еще больше повысили оборот своих активов, стараясь закрепить полученное преимущество. Только одни транзакционные издержки составляют несколько центов на каждую акцию.

Налоговая политика, побуждающая пенсионных менеджеров ускорять оборот активов пенсионных фондов, не имеет никакого смысла, особенно в свете разрушительного влияния на акционерные общества краткосрочного инвестирования. Такая политика весьма напоминает освобождение от уплаты налогов тех компаний, которые наиболее активно загрязняют окружающую среду. Причем серьезность проблемы усиливается одновременно с ростом влияния институциональных инвесторов на фондовом рынке. Необходимо или поставить пенсионные фонды в одинаковые со всеми игроками фондового рынка условия (но это неизбежно негативно повлияет на сбережения), или ввести специальный налог на доходы от краткосрочного инвестирования (например, 2 или 3% от валовой цены продажи каждой акции, если срок ее нахождения в портфеле инвестора не достиг трех лет).

Необходимо также предпринять меры, направленные против спекулятивных операций с ценными бумагами. Можно снизить налог с капитальной прибыли от долговременных инвестиций. Штат Массачусетс недавно ввел интересные налоговые новации. Налог на капитальную прибыль снижается по специальной шкале в зависимости от того, как долго ценные бумаги находились в портфеле инвестора. Через один год после покупки он уменьшается очень резко, а через шесть лет капитальная прибыль вообще не облагается налогом.

Одна проблема использования налогового механизма для стабилизации фондового рынка состоит в том, что, хотя специальные налоги снижают заинтересованность инвесторов в спекулятивных операциях, они не дают ничего акционерным обществам, страдающим от волатильности фондового рынка. Кроме того, снижение налога на капитальную прибыль от долгосрочных инвестиций укрепит позиции долгосрочных инвесторов, но одновременно приведет к снижению налоговых поступлений в федеральный бюджет и увеличит его дефицит.

От этих недостатков свободна политика введения специального налога на любую операцию с ценными бумагами в размере, скажем, 2% от суммы каждой сделки. Часть генерированной таким образом суммы поступала бы в пользу компании — эмитента акций, повышая тем самым ее инвестиционную привлекательность в глазах долгосрочных инвесторов. По моему мнению, это должно привести к уменьшению количества спекулятивных операций. На практике один налог такого типа уже существует. Некоторые инвестиционные фонды, входящие в *Vanguard Mutual Fund Group*, ввели сбор за вновь приобретенные ценные бумаги и перечисляют его в специальный фонд, из которого выплачиваются проценты всем участникам объединения. По сути, за счет краткосрочных инвесторов долгосрочные получают дополнительную выгоду.

Все эти предложения, безусловно, требуют доработки и уточнения, но на их основе можно подготовить ряд мер, способных переориентировать наш фондовый рынок на долгосрочное инвестирование. Современное "перегретое" состояние фондового рынка явно неоправданно и опасно. Но даже если эти предложения и звучат в настоящее время утопически, сама по себе их необходимость не подлежит сомнению. Кто мог 20 лет назад вообразить, что курение в общественных местах будет полностью запрещено?

Больше всех такие нововведения затронут, конечно, брокеров с Уолл-стрит, делающих прибыль на каждом переходе акций из рук в руки. Они будут яростно возражать против любых попыток регулирования, утверждая, что экономика и так испытывает слишком сильное давление со стороны государства и это нанесет ущерб государственным интересам. Но ведь и контроль за загрязнением окружающей среды вместе со штрафами в случае нарушений тоже никогда не казались компаниям с "грязным производством" особенно хорошей идеей. Что же касается фондовых аналитиков, то они просто применяют свои таланты в более эффективном с точки зрения общества деле — в разработке стратегии долговременного создания ценности.

Налоговые реформы в любом случае не затронут долгосрочных инвесторов. Наоборот, они сделают их более конкурентоспособными по сравнению с инвестиционными и пенсионными фондами, интенсивно обновляющими свои инвестиционные портфели. И сейчас, пока вы читаете эту книгу, ваши лояльные потребители, сотрудники и инвесторы продолжают субсидировать талантливую спекуляцию, изобретательных аналитиков и брокеров с Уолл-стрит. Вы можете продолжать платить этот "невидимый" налог или можете организовать и через ваших представителей в Конгрессе США переложить навязываемые обществу издержки на плечи тех, кто их генерирует.

УМНЫЕ ДЕНЬГИ

Обычно авторов любых мер по отвлечению чрезмерно пристального внимания инвесторов и общественности от текущих результатов деятельности подозревают в том, что они просто хотят ослабить контроль за текущей деятельностью топ-менеджеров. Но если и вы так считаете, значит, вы не поняли основную идею этой главы. Лояльные инвесторы гораздо больше заинтересованы в вашем бизнесе, лучше его знают и, следовательно, более требовательны к топ-менеджерам, чем краткосрочные, которых вы никогда в жизни не видели и не увидите. Такие инвесторы, как Уоррен Баффет, Альфред Лернер, Поль Десмаре, *Bain Capital*, *State Farm*, не менее настойчиво добиваются от компаний высокоэффективной деятельности.

Разница состоит в том, что они знают, что возможно, а что нет, и понимают, сколько времени требуется для достижения тех или иных результатов.

Если вы хотите получить “тихие деньги”, то вряд ли у вас это выйдет, но вы можете получить “умные деньги”. Умные инвесторы понимают, что завоевание лояльности потребителей и сотрудников — единственный способ максимизации ценности для инвесторов. Это еще справедливее по мере усиления роли таких активов, как знания, опыт и навыки, а также превращения современной экономики в экономику услуг. Как топ-менеджер, вы должны найти для своей компании умных инвесторов, по возможности обучить тех из них, кто уже работает с вами, а также избежать привлечения высокозатратного нелояльного капитала.

В поисках несовершенства

Лояльные потребители, лояльные сотрудники, лояльные инвесторы — все они одинаково важны для достижения успеха. В предыдущих четырех главах мы так или иначе использовали виртуальный цикл развития компании, показанный на рис. 1.3. Мы рассмотрели концепцию бизнес-системы, основанной на принципах лояльности, обосновали необходимость и преимущества привлечения нужных потребителей, сотрудников и инвесторов. Мы также исследовали некоторые особенности их взаимодействия. Теперь давайте посмотрим на ситуацию со стороны и попробуем разобраться, как же компания использует концепцию эффекта лояльности для увеличения ценности, создаваемой для всех заинтересованных лиц, и одновременно для упрочения собственных шансов на долгосрочный успех.

Очень многие менеджеры задают себе вопрос: “Как новичкам удастся захватывать лидирующие позиции на, казалось бы, уже поделенном рынке и почему многие крупные корпорации так быстро сходят со сцены, вытесняемые более удачливыми конкурентами?” И действительно, их позиции, на первый взгляд, намного прочнее, поскольку они обладают колоссальными финансовыми ресурсами, успевают приобрести политический и экономический вес в обществе, имеют богатый опыт предпринимательской деятельности и глубоко изучили нужды своих сотрудников и потребителей. Тем не менее всего этого оказывается недостаточно, поскольку средний срок жизни компаний из рейтинга *Fortune 500* составляет около 40 лет. Большинство из них существует меньше, чем средняя продолжительность трудовой деятельности многих их сотрудников.

Конечно, проще счесть столь высокую “смертность” среди компаний результатом ожесточенного “естественного отбора” под влиянием конкуренции. Если компания не в состоянии адаптироваться к изменяющейся деловой среде, она погибает — и это справедливо. В противном случае, наша экономика оказалась бы обременена неэффективными и затратными компаниями, приведшими в свое время к краху экономики СССР. Но компании — не биологические организмы, поэтому теория естественного отбора Дарвина на них не распространяется. Гены сами по себе не способны обучаться, и их удачная комбинация, обеспечивающая выживание особи, — не более чем счастливая случайность. Компании же обладают свободной волей. Они могут учиться на собственных ошибках и приспосабливаться к изменениям — или не учиться и не приспосабливаться, но в любом случае выбор за ними. Им не надо ждать счастливого совпадения нужных генов, которое определит их судьбу; свою судьбу они определяют сами.

Вопрос состоит в том, почему же многие из них не делают этого. Чаще всего они пытаются, но, неверно сформулировав свою миссию и задачи, идут в неправильном направлении.

ДИНОЗАВРЫ БОЛЬШОГО БИЗНЕСА

Дарвин говорил, что истинная миссия любого биологического вида состоит в том, чтобы произвести на свет потомство. Если его представители не понимали этого и предпочитали греться на солнце или гоняться за собственным хвостом, то очень быстро вид, как таковой, исчезал. Аналогично, истинная миссия любого бизнеса состоит в создании ценности. Любая компания, отказавшаяся от этой точки зрения в пользу стремления к получению прибыли, не долго проживет под солнцем. Конечно, получение прибыли — очень важный аспект предпринимательства, но в то же время это не более чем одно из следствий создания ценности. Причина неудач многих компаний состоит в том, что все их аналитические и обучающие программы ориентированы на прибыль, поэтому о возникновении каких-либо проблем они узнают лишь тогда, когда прибыль начинает падать. Стремясь разрешить проблему, они борются не с причиной, а со следствием. В такой ситуации они напоминают пловцов, захваченных подводным течением: те могут спастись, только если будут плыть по течению и потихоньку выгребать назад к берегу. Но поскольку они не видят, что происходит под водой, многие гребут против течения, быстро теряя силы и сокращая собственные шансы на выживание. Захваченная подводным течением компания, не способная разобраться в природе экономических явлений, также усугубляет свое положение, расходуя силы и средства впустую. Если

прибыль начала сокращаться, то понятно, что что-то идет не так. Но глубинная причина этого обычно состоит в том, что потребители не получают удовлетворяющей их ценности. Компания часто напоминает пловца, тщетно борющегося с течением, даже не понимая, куда оно его несет.

Но что *может* спасти компанию в такой ситуации? Существует много примеров того, как компанию доводили до банкротства менеджеры, не желающие знать ничего, кроме краткосрочной прибыли. В давние времена врачи видели в человеческой крови лишь канал распространения инфекции по организму, не понимая, что от нее зависит жизнь человека; в результате они часто пускали пациенту кровь до тех пор, пока он не умирал от кровопотери. Многие современные менеджеры делают примерно то же самое: стараясь увеличить прибыль компании, они сокращают издержки и при этом теряют свой ценнейший ресурс — человеческий капитал, который единственный способен удержать компанию на плаву.

Компании *могут* спасти себя. Они могут решать возникающие проблемы, менять курс, приспосабливаться к новым условиям или новому окружению. Они могут даже полностью перестроить сами себя. Все это возможно именно благодаря животворной способности их персонала к обучению. (*Обучающаяся компания* — емкий и полезный термин, но не более чем метафора. Обучаются люди, а не компании; увольняясь, люди забирают все свои навыки и способности, а также значительную часть своего опыта с собой.)

Способность сотрудников обучаться представляет собой жизненно важный актив, позволяющий компании развиваться, реорганизовываться и совершенствоваться. Тем не менее, даже имея костяк лояльных сотрудников, компании часто испытывают сложности с развитием и реорганизацией. Ведь наиболее полезный и содержательный опыт развития зарабатывается в результате поражений и их последующего анализа. Но найти причину поражения всегда очень сложно.

ПОЧЕМУ МЫ НЕ УЧИМСЯ НА СОБСТВЕННЫХ ОШИБКАХ

Существует две основные причины, по которым компании не учатся на собственных неудачах. Во-первых, это бюрократия, превосходно научившаяся скрывать поражения и менее других склонная вспоминать и анализировать их. Во-вторых, практически всеобщая одержимость достижением предпринимательского успеха.

В бюрократической организации ключ к успешной карьере — т.е. к продвижению по служебной лестнице, получению финансирования и т.п. — находится в руках первого лица. Бюрократы очень часто получают

всевозможные блага, угадав желание своего босса или умело польстив ему. Такие вещи, как написание речей для начальника, оказание ему мелких личных услуг, хвалебные отзывы и т.п., не имеют никакого отношения к созданию ценности для потребителей. Убедите начальника в своей полезности лично для него, и спад лояльности потребителей не сыграет решающего значения в вашей карьере. Навлеките на себя его неудовольствие — и вам не помогут даже самые блестящие показатели объема продаж и лояльности потребителей. В такой атмосфере неудача подчиненного бросает тень на его начальника. Естественно, возникает стремление скрыть свои неудачи или хотя бы исправить их последствия до того, как о них узнает босс. Вполне достаточно, если это удастся делать до момента назначения на более высокую должность. Короче говоря, в бюрократической системе наиболее ценны не аналитические, а скорее, политические навыки и способности. Однако для пользы дела необходимо разобраться в причинах неудач, подчеркнув при этом, что цель анализа состоит не в наказании виновных, а в извлечении уроков на будущее. Ведущую роль в этом играет позиция руководителя: он должен соблюдать вышеуказанные правила и искренне интересоваться результатами анализа.

Из сказанного понятно различие между типичной бюрократической организацией и компанией типа *Chick-fil-A*, где лишь потребители влияют на решения об оплате труда и выделении ресурсов менеджерам. Старые добрые бюрократические таланты — лесть, краснбайство, интриганство — там просто бесполезны. Топ-менеджеры *Chick-fil-A* не устанавливают зарплату своим подчиненным, это делают потребители. Топ-менеджеры выступают, скорее, в роли инструкторов: они и сами зарабатывают больше, если их подчиненные привлекают больше лояльных потребителей.

Вторая причина, по которой многие компании не занимаются анализом своих неудач, состоит в их одержимости предпринимательским успехом. Безусловно, у победителей есть чему поучиться. Повторяя действия лидеров, люди приобретают множество полезных навыков. Изучая успешные стратегии прошлого и анализируя причины их эффективности, топ-менеджеры могут разработать не менее успешные стратегии на будущее. Но, к сожалению, в наше время многие менеджеры просто одержимы мыслью добиться успеха во что бы то ни стало, и при этом они яростно завидуют успеху других. Сравнительный анализ используется для выявления стран или континентов с минимальными производственными издержками, максимальной емкостью рынка, минимальными накладными расходами. Академические ученые и практики анализируют подходы, принесшие большую прибыль в той или иной ситуации в прошлом, и надеются, что эти же подходы обеспечат успех и в будущем. Топ-менеджеры

ищут “проверенные” рецепты преуспевания, которые можно было бы повторить в собственной компании. Эта тенденция ориентироваться на других не исчезает даже тогда, когда результаты применения чужих секретов и технологий оказываются печальными.

Вспомним ошеломительный успех книги *В поисках совершенства*, впервые вышедшей в 1982 году (в русском переводе вышла в Издательском доме “Вильямс” в 2005 году. — Прим. ред.). В традициях американского менеджмента эта книга, написанная по материалам изучения организации управления наиболее успешных компаний США, стала настольной библией для тысяч американских управляющих. Было продано пять миллионов экземпляров. Она стала родоначальницей целого жанра деловых книг, посвященных поиску секретов предпринимательского успеха. *В поисках совершенства* дала квинтэссенцию самого прогрессивного мышления менеджеров США. В ней были тщательно проанализированы идеи и двадцатипятилетний опыт крупнейших американских компаний.

Тем не менее по прошествии десяти лет после выхода книги ответ на вопрос о том, кто заработает больше денег — инвестор, составивший инвестиционный портфель из акций упомянутых в книге компаний, или инвестор, вложивший капитал в акции компаний со средним рейтингом по шкале *S&P*, — оказался, мягко говоря, неожиданным. Хотите верьте, хотите нет, но “середнячки” обошли лидеров. Курс акций двух третей всех упоминавшихся в книге *В поисках совершенства* компаний за этот промежуток времени не достигал среднего значения индекса *S&P*. Одни из них вступили в полосу глубокого кризиса, другие вообще оказались на пороге банкротства. Лишь пятая часть упоминавшихся компаний и в наше время сохраняет лидирующие позиции, остальные в шкале предпринимательского успеха расположились где-то между “относительно неплохо” и “катастрофически плохо”.

Но как же такое могло произойти? Ведь старая истина гласит: успех порождает успех. Как могли гиганты из книги *В поисках совершенства* оказаться колоссами на глиняных ногах? Специалисты по теории систем вам кое-что расскажут об этом. Они говорят, что когда система работает отлично, то трудно сказать, почему это так. Конечный успех зависит от длинной цепочки взаимосвязанных причин, и невозможно выделить среди них несколько основных. Даже если на какой-то момент времени ключевые причины установлены, степень их значимости все время меняется по мере изменения внешних условий. Поэтому даже если выявить и попытаться воспроизвести ключевые факторы достижения успеха, все равно невозможно установить все взаимосвязи между ними и окружающей средой. Именно это мы наблюдаем в случае с компаниями — “соавторами” книги *В поисках совершенства*. Несмотря на то, что книга весьма интересна

и занимательна, она не может помочь в достижении такого же уровня совершенства в бизнесе.

Реально помочь в достижении совершенства в бизнесе *способно* изучение причин неудач и провалов — это столь же парадоксально, сколь и очевидно. Многие из нас довольно рано выяснили, что неудачи на жизненном пути — намного лучшие учителя, чем победы. Специалисты по теории систем утверждают, что отказ одного из элементов системы дает массу полезной информации о механизме ее действия в целом.

Этот тезис подтверждается опытом работы отрасли авиаперевозок США. Если оценить надежность авиаперевозок по количеству крушений самолетов, то коэффициент отказов не превысит 3,4 на миллион вылетов. Такой уровень качества служит ориентиром для компаний во многих отраслях, но почти никому не удалось его достигнуть на практике. Насколько нам известно, это *удалось* лишь авиаперевозчикам, причем на основе тщательного изучения катастроф самолетов. Когда самолет терпит крушение, исследователи находят его "черный" ящик и не жалеют никаких затрат для установления истинных причин случившегося. В результате, несмотря на повышенную опасность и высокую техническую сложность отрасли, крушения авиалайнеров происходят относительно редко.

В совершенно другой сфере деятельности один из самых известных и удачливых инвесторов Уоррен Баффет также пришел к выводу, что можно научиться гораздо большему на уроках, извлекаемых из поражений и неудач, чем на примере побед. Выступая в Школе бизнеса Эмори, Баффет сказал следующее.

*"Я всегда считал, что изучение неудач дает больше, чем изучение побед. В нашей компании мы всегда стараемся понять, в чем мы ошиблись и почему наш план не сработал. Мы стараемся не повторять собственных ошибок. Если мне надо отобрать акции десяти компаний, динамика которых совпадает с динамикой индекса Доу-Джонса, но в будущем должна превысить ее, то я начинаю не с того, что выбираю десять лучших компаний из имеющихся на рынке. Скорее я выберу 10–15 худших и исключу их из рассмотрения, после чего буду работать с оставшимися. Это подход от противного. Альберт Эйнштейн говорил: "Чаще переворачивайте устоявшиеся в физике и математике истины". Эта идея как нельзя лучше подходит и для бизнеса. Начните с анализа неудачи и придумайте, как можно было ее избежать"*⁴³.

⁴³ Warren Buffet, "Track Record Is Everything", *Across the Board*, October 1991, p. 59

Уоррен Баффет купил контрольный пакет акций компании *Berkshire Hathaway* в 1965 году, а в годовом отчете за 1989 год он поместил небольшой обзор *Mistakes of the First Twenty-Five Years* ("Наши ошибки за 25 лет". — Прим. ред.). Подобно тому, как японские промышленники считали бракованные изделия подарком судьбы, позволяющим усовершенствовать производственный процесс, Баффет апеллирует к своим неудачам, предостерегая своих последователей от попыток скопировать его успехи.

АНАЛИЗ НЕУДАЧ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Вернемся к поставленному вопросу: "Если анализ неудач настолько полезен, почему же многие компании не прибегают к нему?" В дополнение к уже упомянутым двум причинам — бюрократизму и одержимости успехом — можно привести и еще две менее популярные и приятные: страх поражения и неспособность к анализу.

Психологически иногда бывает трудно и даже опасно слишком детально анализировать собственные неудачи. Любой менеджер работает не покладая рук, чтобы украсить свой послужной список удачами и достижениями. Начальство имеет привычку анализировать неудачи с целью наказания виновных, а отнюдь не выявления причин и их предотвращения в дальнейшем. Ключевым фактором достижения столь высокой безопасности авиаперевозок является установление "черных" ящиков на самолетах. Это было мужественное решение. Топ-менеджеры авиакомпаний находят в себе силы преодолеть естественное нежелание не просто вспоминать, но и тщательно анализировать причины авиакатастроф. К тому же надо учесть, что ставки в этой игре очень высоки.

Но не достаточно просто преодолеть в себе естественный страх и нежелание копаться в своих неудачах, необходимо также выбрать правильный момент для проведения такого анализа. Если вы уже стоите на пороге крупного провала, например банкротства, то поздно вести речь о превращении в обучающуюся организацию. Менеджеры должны научиться анализировать отдельные признаки банкротства и оценивать их значимость, когда финансовое состояние компании удовлетворительно. Секрет успеха состоит в создании системы, позволяющей непрерывно отслеживать, анализировать и преодолевать последствия отдельных неудач.

Возьмем в качестве примера Национальную Футбольную Лигу США. Занимаются ли тренеры изучением наиболее удачных моментов матча, успешных бросков по воротам и радостных объятий победителей? Конечно же, нет. Все это очень радует болельщиков, но для тренера — не более чем приятные минуты единства с командой. Хороший тренер занимается

прежде всего, изучением неудачных моментов даже в победном матче. Такими неудачными моментами бывают штрафные удары, назначенные судьей, невыполнение тренерских установок на игру, недоразумения между игроками и т.п. Именно эти моменты тренер тщательно изучает, обсуждает со своими подопечными и отрабатывает на тренировке. Однако даже в играх Суперкубка можно найти массу тренерских просчетов.

Если бы тренер считал неудачей только проигранную игру, его возможности учиться самому и учить игроков на ошибках оказались бы значительно суженными. Возможно, он предпочел бы изучать преимущества и победы своих соперников и пытаться воспроизвести их силами своей команды. Но, пытаясь копировать чью-то победную стратегию и стиль игры, тренер неизбежно столкнется с их несоответствием возможностям и способностям своих игроков. Футбольный матч — очень сложное взаимодействие двух команд с принципиально различными характеристиками. Длинный пас, позволивший забить победный гол, может быть результатом мощного удара полузащитника, способности нападающего принять и обработать мяч на высокой скорости или, наоборот, неопытности защитника, слабости и неорганизованности оборонительной линии команды, неправильной тренерской установки на игру, неспособности или нежелания игроков выполнить ее. Все эти факторы действуют одновременно; кроме того, нельзя списывать со счетов обыкновенное везение. В любом случае, нельзя делать окончательные выводы о причинах поражения на основе всего одного тайма или одной игры.

Единственный способ установить причины, обусловившие победный пас, — перейти на более высокий уровень анализа. Имея информацию о том, как часто нападающие оказывались готовыми принять пас в целой серии игр, тренер может изменить привычную стратегию. Гораздо правильнее сделать предметом анализа те промахи и неудачи, которые регулярно повторяются и оказывают решающее влияние на проигрыш команды. Это позволяет усовершенствовать игру исходя из возможностей и способностей игроков именно вашей команды, а не просто слепо копировать игру соперника, выигравшего на прошлой неделе.

Уоррен Баффет верит в то, что стремление копировать чужие успешные стратегии — одна из самых частых и серьезных ошибок в бизнесе. Поэтому *Berkshire Hathaway* сосредотачивается на тщательном анализе неудачных сделок, а наиболее успешные футбольные тренеры рассматривают упущенные возможности как неудачи. Однако большинство компаний начинает думать о неудаче, лишь когда сталкивается с разочарывающей динамикой объема продаж. Текущие показатели прибыли — лишь верхушка айсберга, т.е. создания ценности, поэтому чаще всего компании направляют

свои усилия не в том направлении. Этому способствует и тот факт, что практически все современные системы учета и оценки деятельности ориентированы именно на показатели объемов продаж и прибыли.

Эффективное проведение анализа неудач требует разработки детальной схемы создания ценности для каждого бизнеса как естественной основы получения прибыли. Каждая компания должна ответить на вопросы: “Какие именно неудачи мы должны выявить и оценить? Каким образом можно получить точное представление о причинах неудачи? Как интерпретировать полученную информацию? Кто из сотрудников в первую очередь извлечет пользу из изучения полученной информации?”

УХОД ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К КОНКУРЕНТУ

Отказ потребителей продолжать деловые отношения с компанией — один из наиболее тревожных и серьезных сигналов возникновения проблем, поскольку он проливает свет сразу на два важнейших фактора создания ценности. Во-первых, уход потребителей красноречивее любых других фактов говорит о снижении создаваемой для них ценности. Во-вторых, потеря клиентов сокращает входящий денежный поток, даже если компания быстро замещает их новыми: ведь срок сотрудничества клиента с компанией уменьшается со всеми вытекающими отсюда последствиями. Однако для способных к обучению компаний утрата части клиентов может стать прекрасным стимулом к выяснению причин их ухода, определению направлений совершенствования бизнес-процессов. Иногда это позволяет через некоторое время вернуть покупателей обратно и установить с ними отношения на новой и более надежной основе.

Рассмотрим несколько примеров.

MicroScan

Компания *MicroScan*, бывшая некогда подразделением компании *Baxter Diagnostics*, а сегодня входящая в *Dade International*, смогла извлечь преимущества из клиентов, ушедших к другим поставщикам. Будучи лидером в отрасли автоматизированных систем для микробиологии, *MicroScan* ощутимо уменьшила количество этих “неверных” клиентов и не спускает с них глаз, используя информацию о них для того, чтобы понять и устранить свои слабые места, и повышая тем самым собственную устойчивость и прибыльность.

В середине 1990-х годов *MicroScan* на равных конкурировала с *Vitek Systems* в борьбе за лидерство на рынке. Обе организации производили

сложные приборы для медицинских лабораторий микробиологического анализа и подбора эффективных антибиотиков для каждого вида микробов. Обе компании быстро развивались, предлагая потребителям высокоавтоматизированную технологию проведения лабораторных опытов и значительно опережая прочих конкурентов. *MicroScan* упорно боролась за повышение качества своих продуктов и собиралась выдвигаться на премию Малкольма Болдриджа, присуждаемую за качество.

Видимо, потому, что диагностика была бизнесом компании, а качество продуктов очень важно для успеха в конкурентной борьбе, в организации решили отыскать "болезнетворных микробов" в своем собственном организме. Было принято решение о проведении исследования причин отказа покупателей продолжать сотрудничество. Торговые агенты получили задание подобрать кандидатов для такого исследования из числа перешедших клиентов, однако не смогли его выполнить. Кое-кто из клиентов прекратил закупки, поскольку вышел из бизнеса. Кроме того, во многих промышленных отраслях переходы клиентов к другим поставщикам вообще нечасты. Раз купив у поставщика оборудование, клиент потом годами приобретает расходные материалы, запчасти и т.п.

Тем не менее *MicroScan* не всегда получала повторные заказы от клиентов, и менеджеры решили проанализировать причины этого. Хотя компания теряла на отсутствии повторных заказов очень немного, такой анализ обещал множество новой информации о механизме ее взаимодействия с клиентами. Были подняты счета клиентов, прекративших закупки, а также тех, у кого объем закупок со временем значительно снизился. С каждым из них провели собеседование, во время которого задавался вопрос о причинах сокращения или прекращения закупок. Особый интерес у интервьюеров вызывало переключение клиентов на альтернативные методы исследований, при которых оборудование компании не требовалось.

Полученная картина оказалась совершенно однозначной, поучительной и малоприятной для топ-менеджеров. Клиенты не слишком высоко оценивали надежность приборов *MicroScan*. У них также были нарекания на некоторые характеристики поставляемых приборов. Кроме того, они не ощущали особого внимания со стороны компании к своим нуждам.

Менеджеры *MicroScan* легко находили множество причин, оправдывавших нежелание изменять характеристики приборов или заниматься индивидуальным обслуживанием покупателей: одни покупатели не обещали большого объема закупок, у других технический персонал недостаточно квалифицирован, чтобы эффективно использовать предлагаемые приборы, третьи без конца звонили в службу технической поддержки, генерируя тем самым дополнительные издержки у компании и становясь

в результате невыгодными клиентами. Тем не менее все эти рассуждения были признаны не чем иным, как попыткой уклониться от анализа причин неудач компании в создании уникальной ценности для потребителей. Топ-менеджеры внимательно выслушивали все эти объяснения, извлекая для себя полезные уроки, а заодно корректируя политику компании в отношениях с потребителями. В частности, был изменен план исследований и разработок организации так, чтобы в первую очередь решались проблемы с эксплуатацией приборов у потребителей, в том числе надежностью оборудования и сокращением времени проведения экспериментов. Осознав, что приборы слишком дороги для многих мелких лабораторий, компания ускорила разработку относительно недорогих моделей и вывела их на рынок в рекордно короткое время. (Систематический анализ выставленных счетов показал, что среди покупателей этих моделей "перебежчиков" оказалось меньше всего.)

Перед службой технической поддержки была поставлена задача уделять первостепенное внимание жалобам на неисправности приборов и несвоевременную доставку заказанного оборудования.

Все эти усилия окупились сторицей. Через два года компания оторвалась от своего ближайшего конкурента и стала единоличным лидером на рынке. Ее прибыль достигла рекордных размеров. Постоянный анализ отказов покупателей от сотрудничества и немедленная реакция на такие случаи — основа модели бизнеса *MicroScan*.

Почему они уходят

У *MicroScan* было несколько тысяч клиентов, поэтому не составляло труда обстоятельно проинтервьюировать сотню-другую отказавшихся от закупок или сокративших их объем. Но крупный банк (назовем его Банк А) оказался в принципиальной иной ситуации: около 20% его клиентов ежегодно разрывали договора на банковское обслуживание или резко сокращали объем проводимых через банк операций. Учитывая, что общая численность клиентов приближалась к миллиону, необходимо было проинтервьюировать несколько сотен тысяч компаний и частных лиц. Поэтому вместо личных бесед банк разработал специальную анкету для выявления причин неудовлетворенности уровнем обслуживания и просил разрывавших договора клиентов заполнить ее. Однако полученная информация оказалась слишком поверхностной для того, чтобы на ее основе можно было определить подлинные причины неудач. Например, более половины "перебежчиков" называли в качестве основной причины закрытия счета слишком высокие ставки оплаты за кассовое обслуживание

или слишком высокие проценты за кредит. Но, обзвонив несколько десятков бывших клиентов, указавших эту причину в анкете, менеджеры выслушали множество подобных диалогов.

Вопрос: *Как долго вы обслуживались в нашем банке?*

Ответ: *Двенадцать лет.*

Вопрос: *Почему вы приняли решение закрыть свой счет?*

Ответ: *Банк Б находится гораздо ближе к моему дому и выплачивает более высокие проценты по остатку на моем счете.*

Вопрос: *Проценты по остатку средств на счете в Банке Б всегда были выше, чем у нас, или они повысились недавно?*

Ответ: *Не знаю точно, но я заметил это недавно.*

Вопрос: *Что заставило вас обратить на это внимание?*

Ответ: *Я увидел в газете объявление Банка Б как раз в тот момент, когда был сильно раздражен общением с вашими сотрудниками.*

Вопрос: *Что вызвало ваше раздражение?*

Ответ: *То, что мне отказались выдать кредитную карточку того вида, который я хотел.*

Вопрос: *Вы сталкивались раньше с подобными отказами?*

Ответ: *Да, несколько раз. Но в тот раз банк прислал мне на дом специальное приглашение заполнить заявку на эту карточку, а когда я заполнил, мне отказали в формальном письме.*

Как оказалось, процентные ставки по остатку средств на счете в Банке А и Банке Б были практически одинаковыми, если не считать того, что в Банке Б по четвергам начислялся чуть более высокий процент (в качестве рекламной акции). Но реальная причина разрыва договора не была связана со стоимостью банковского обслуживания, процентами по вкладам или чем-то в этом роде. Главная причина состояла в том, что Банк А не мог скоординировать свою маркетинговую политику и требования к потенциальным получателям карточек. В результате телефонных опросов выяснилось, что большинство указавших в качестве главной причины отказа от сотрудничества высокую стоимость услуг на самом деле отказались вовсе не из-за этого.

Выявление реальных причин отказов заняло много времени и потребовало значительных усилий и опыта. В отделах наладки и установки промышленных компаний, где причинно-следственный анализ имеет давние и глубокие традиции, применяется процедура под названием

“Пять Почему”. Название объясняется тем, что приходится по меньшей мере пять раз спрашивать “Почему?”, прежде чем доберешься до сути.

Вопрос: *Почему продукт вернули как бракованный?*

Ответ: *Не было контакта в соединении.*

Вопрос: *Почему соединение оказалось бракованным?*

Ответ: *Размеры штекера не соответствовали техническим условиям.*

Вопрос: *Почему штекер не соответствовал техническим условиям?*

Ответ: *Один из штамповочных прессов дал сбой.*

Вопрос: *Почему пресс не сработал как надо?*

Ответ: *Потому что не было вовремя проведено его техническое обслуживание.*

Вопрос: *Почему?*

Ответ: *В отделе главного механика не хватает специалистов.*

Задав пять “Почему?”, вы начинаете понимать, в чем именно состоит проблема и каким образом ее можно решить. Возможно, еще несколько вопросов потребуется для того, чтобы найти лучшее решение. Столь тщательный анализ каждого отдельного дефекта в выпущенном товаре потребует слишком больших затрат, поэтому компании обычно сначала проводят статистический анализ всех видов дефектов, а затем тщательно анализируют 20% тех, на которые приходится 80% общего количества дефектов (правило Парето).

Наш Банк А попал в аналогичную ситуацию. Поскольку глубокий причинно-следственный анализ нескольких сотен тысяч отказов был невозможен, предстояло проинтервьюировать достаточно большую выборку “перебежчиков”, чтобы применить правило Парето. К сожалению, и это тоже превышало возможности маркетингового отдела банка. Приемлемые с точки зрения издержек анкеты не давали достоверной информации, и можно было с уверенностью сказать, что, как их ни составляй, все равно стоимость обслуживания будет указана в качестве основной причины закрытия счетов.

Проблема казалась неразрешимой. По сути, любой отказ клиента или потребителя продолжать сотрудничество — результат получения им неадекватной ценности. Поскольку ценность — это соотношение качества продукта и его цены, то цена в любом случае будет представлять существенный фактор при принятии решения о разрыве деловых отношений. То же самое можно сказать о качестве продукта. Понять причины оценки потребителем получаемой ценности как неадекватной намного сложнее, чем

выяснить, почему штекер был изготовлен с нарушением технических требований. Краткое интервью, скорее всего, не позволит выяснить многие нюансы принятия не желательного для компании решения.

Ценность для потребителя можно определить как взвешенную по времени (недавний опыт влияет сильнее) сумму впечатлений от всех случаев общения с компанией. К сожалению, даже единичный неудачный опыт общения может привести к отказу от обслуживания и переходу к конкурентам ("Ваш кассир грубо разговаривал со мной"), хотя это все-таки исключение, а не правило. В большинстве случаев перед решением отказаться от обслуживания происходит несколько подобных событий. Чтобы выяснить истинные причины, интервьюер должен выделить три-четыре обескураживших потребителя происшествия и попытаться адекватно оценить их значимость.

Банк А разрешил свою проблему, внедрив автоматизированную систему интервьюирования закрывших счета клиентов. На первом этапе для углубленного анализа были отобраны несколько сотен клиентов. Опытные консультанты беседовали с ними и анализировали всю историю их взаимоотношений с банком. Проводилась проверка достоверности заявленных причин отказа от обслуживания: консультанты, в частности, проверяли, действительно ли клиенты, заявившие о закрытии своего счета из-за завышенных ставок по кредитам, перешли в банк, предлагавший более низкие ставки. Логика интервью нашла отражение в разработанной схеме опроса, а на ее основе была введена компьютеризированная программа телефонного опроса. Это позволило сократить издержки на проведение интервью. Теперь для этого требовалось не более 20 минут, тогда как интервьюер справлялся с этой задачей за час, а то и больше.

Новая технология позволила Банку А опросить репрезентативную выборку закрывших счета клиентов, выделить 20% наиболее часто встречающихся причин отказа и проанализировать их достаточно глубоко для принятия эффективных мер. Топ-менеджеры очень гордились этой технологией опроса, хотя недоумевали, что процент закрываемых счетов не сократился достаточно быстро и существенно. Проблема состояла не в том, что опрос проводился неправильно; оказалось, что его результаты попали не к тем сотрудникам, которые могли бы извлечь из него полезные уроки.

Кому нужна информация о причинах потери клиентов

Традиционно одна из главных слабостей маркетинговых исследований состоит в том, что они проводятся совершенно не теми людьми, кто работает непосредственно с потребителями. Чаще всего для этой цели приглашают

консультантов со стороны. Они составляют отчеты и направляют их на имя исполнительного директора или кого-нибудь из топ-менеджеров. Но к тому времени, когда эти сведения дойдут до линейных менеджеров и рядовых сотрудников, они оказываются устаревшими или слишком общими для принятия конкретных решений. Как мы видели, Банк А использовал новые методы сбора информации и мог положиться на ее надежность. Но управляющие подразделениями уже имели дело с маркетинговыми исследованиями, относились к ним скептически и сильно сомневались, что узнают из них что-нибудь новое о клиентах, с которыми работали десятками лет. Они прекрасно понимали, что проблема *действительно* существует, но не могли убедить центральный офис выделить средства на ее решение. Когда из центрального офиса пришла распечатка с перечнем закрывших счета клиентов вместе с предложением назвать наиболее вероятные причины закрытия счетов, большинство региональных управляющих сообщили, что основная причина — в слишком высоких ставках по кредиту или множестве технических ошибок в записях по счетам, что крайне раздражало клиентов. Тот факт, что все эти причины находились вне контроля региональных менеджеров, несомненно, был весьма для них удобен.

Интервью показали совершенно иную картину. Хотя региональные менеджеры настаивали, что в закрытии большинства счетов виноват центральный офис, оказалось, что около половины всех "перебежчиков" закрыли счета как раз из-за проблем, возникших на уровне подразделения. В первую очередь речь шла об уровне обслуживания и способности персонала банка разрешить возникающие у клиента проблемы. Некоторые региональные менеджеры настолько усомнились в этом, что захотели лично прослушать магнитофонные записи интервью. Другие не отрицали изложенных в исследовании причин, но настаивали на том, что закрывшие счета клиенты никогда и не были особенно прибыльными для банка. Им было рекомендовано изучить операции по счетам этих клиентов за весь период обслуживания. В конце концов, очевидное взяло верх, и региональные менеджеры вынуждены были открыть глаза и уши. Только после этого они смогли извлечь полезные уроки из результатов исследования.

Но тут возникла новая проблема. Многие необходимые перемены требовали сотрудничества между различными подразделениями банка, но такое взаимодействие раньше, по сути, не практиковалось. Что еще хуже, сама по себе группа, проводившая причинно-следственный анализ, оказалась своеобразной проблемой. Ее сформировали из сотрудников маркетингового отдела, причем руководство обосновывало это тем, что именно они имеют наибольший опыт в проведении исследований удовлетворенности потребителей. Однако поставленный во главе группы младший менеджер по

маркетингу не мог заставить считаться со своим мнением руководителей других отделов и подразделений. Очень быстро топ-менеджеры пришли к выводу, что возглавлять работу должен топ-менеджер, ранг которого позволяет ему привлечь к сотрудничеству все отделы и подразделения.

Например, когда члены группы более детально изучили причины закрытия счетов некоторыми из самых прибыльных клиентов, то оказалось, что есть серьезная проблема с размером оплаты различных дополнительных услуг. Собственники крупных счетов считали, что банк получает такую прибыль от обслуживания их счетов, что взимание 35 долл. за каждую операцию по счету является не чем иным, как мошенничеством. Топ-менеджеры произвели несложный расчет и выяснили, что сокращение текучести наиболее прибыльных клиентов хотя бы на 0,2% уже перекроет убытки от снижения платы за операции по счету. Но решение этой проблемы требовало координации усилий нескольких подразделений. Топ-менеджер, возглавивший группу, проводившую причинно-следственный анализ, пришел к выводу, что крупные клиенты были вынуждены дополнительно оплачивать не подходящие им, но рекомендованные банковскими агентами услуги. Те услуги, которые действительно интересовали держателей крупных счетов — операции на денежном рынке по поручению клиента, долгосрочные депозиты, пакетная обработка чеков и т.п., — были как раз бесплатными. Поэтому было принято решение о дополнительном обучении агентов в филиалах.

Аналитическая группа также выяснила, что некоторые дополнительные платежи возникали потому, что маркетинговый отдел не включал остатки по некоторым счетам, например, предоставленным под приобретение недвижимости займам, карточным счетам, в общую сумму остатка на счетах клиента, по которому начислялись проценты. Кроме того, из-за нехватки средств постоянно тормозилось внедрение единой системы обработки информации о клиентских счетах. Чтобы решить эти проблемы в комплексе, необходимо было обучить персонал, провести маркетинговые исследования, внедрить новую систему обработки данных, а кроме того, обеспечить постоянную и эффективную работу аналитической группы.

Найдутся ли желающие учиться

Даже если причинно-следственный анализ дает топ-менеджерам возможность организовать обучение сотрудников, последние могут его проигнорировать или просто не прилагать никаких усилий, чтобы понять суть. Первая предпосылка эффективного обучения — желание обучающегося. Во многих компаниях действующая система премирования никак не заинтересовывает сотрудников снижать потери клиентов. В большинстве банков

региональные менеджеры получают премиальные выплаты на основе многих показателей — от экономии на издержках до степени удовлетворенности клиентов. Изучение причин закрытия счетов требует времени и энергии. Но до тех пор, пока премиальные выплаты региональных менеджеров не будут поставлены в прямую зависимость от сохранения клиентской базы, даже самые прогрессивные системы анализа причин ухода клиентов не окажут желаемого влияния на принимаемые управленческие решения.

Аналогично, и менеджер по маркетингу, получающий премию в зависимости от прироста депозитных вкладов, не слишком беспокоится о том, надолго ли задержатся эти депозиты в банке. А менеджер из кредитного отдела получает премию в зависимости от соотношения погашенных и непогашенных в срок кредитов и тоже не слишком переживает о том, насколько активно клиенты пользуются другими финансовыми услугами (вроде помещения средств на депозит или открытия текущих счетов). Очень часто основным препятствием для усвоения уроков, извлеченных из анализа причин отказов клиентов, служит неочевидность их связи с личными проблемами и перспективами работника.

Таким образом, первым шагом в эффективном использовании анализа отказов потребителей будет соответствующая модернизация системы показателей деятельности, системы материального поощрения, порядка продвижения по службе. Такую задачу могут решить только первые лица; ее нельзя делегировать на нижние уровни организационной иерархии.

Банк А обнаружил, что эффективность деятельности групп, проводивших причинно-следственный анализ, можно оценить исходя из скорости происходящих изменений. Не удивительно, что при оценке людей или команд наличие стимула к обучению ускоряет процесс обновлений и изменений, даже если приходится учиться достаточно сложным вещам. Чтобы найти пути достижения желаемого результата, члены аналитической группы Банка А должны были изучить теорию эффекта лояльности и приобрести навыки его количественной оценки. И они это сделали.

Даже в компаниях, где постоянно уделяется внимание уровню лояльности потребителей, а премиальные сотрудников зависят от ее динамики, необходимо периодически напоминать персоналу, как важно *постоянно стремиться* к снижению коэффициента текучести потребителей. И хотя страховые агенты *State Farm* гораздо больше, чем подавляющее большинство их конкурентов, заботились о снижении текучести клиентов, штаб-квартира компании периодически сталкивалась с проявлениями их самоуспокоенности и самодовольства. Чтобы слегка их встряхнуть, компания спрогнозировала динамику их личного дохода в течение следующих 20 лет при условии, что каждый год они будут снижать коэффициент

текучности клиентов на 0,01. Результат напоминал освежающий душ: оказалось, что доход агентов будет возрастать ежегодно на 20%!

Lexus — еще одна компания, энергично предпринимавшая шаги по упрочению лояльности потребителей. Для продажи своей продукции она отбирала тех дилеров, которые демонстрировали готовность и способность постоянно повышать уровень сервиса покупателей и степень их удовлетворенности. Но как и *State Farm*, *Lexus* обнаружила, что очень важно показать дилеру, во что лично для него выливается в финансовом отношении снижение коэффициента текучности покупателей. Компания разработала формулу расчета роста дохода дилера от повышения уровня лояльности его покупателей. Эти расчеты денежных потоков весьма убедительны даже для тех, кто и так верит в особую важность удержания потребителей для процветания бизнеса.

Точность оценки потерь клиентов

Если менеджеры среднего звена видят, что их боссы действительно придают (и количественно оценивают) первостепенное значение отказавшимся от сотрудничества потребителям, то рано или поздно они начинают понимать необходимость высокой точности при оценке этого показателя. В компьютеризированной системе анкетирования клиентов в Банке А, например, процедура возврата кредитов, по которым не выплачивались проценты, была одной из наиболее часто упоминаемых в ряду причин закрытия клиентами своих счетов. Тем не менее никто не представлял себе, почему это происходит и как исправить ситуацию. Возможно, клиенты нервничали, когда вместо давно и хорошо знакомого регионального менеджера им начинали звонить из отдела по погашению кредитов. Возможно, сотрудники этого отдела не соблюдали должного такта и были недостаточно вежливы во время таких бесед. Иногда они имели неправильную информацию о состоянии расчетов клиента по кредиту, иногда просто не знали, что на депозитном счете у него лежит сумма, превышающая взятый кредит. А может быть, проблема состояла в том, что клиентам редко приходилось разговаривать по этому поводу с одним и тем же сотрудником дважды, в результате чего они были вынуждены снова и снова повторять свои объяснения. В зависимости от того, какое из этих объяснений справедливо, требовалось принять те или иные меры. При анкетировании клиентов по этому вопросу требовалась высокая точность, поскольку, в противном случае, банк рисковал лишь ухудшить ситуацию. Сотрудники аналитической группы насчитали около 350 возможных причин столь негативной реакции со стороны клиентов на процедуру погашения беспро-

центных кредитов, в то время как обычно во время телефонного опроса респондентам задают не более 25–35 вопросов. В такой ситуации компьютеризированная система анкетирования была просто необходима.

Банковские менеджеры также обнаружили, что при принятии решений нельзя полагаться на результаты только анкетирования. Даже наиболее сложные и достоверные методики анкетирования не способны выявить все возможные причины закрытия счета по той простой причине, что некоторые клиенты и сами не знают, почему это сделали. Например, региональные менеджеры Банка А знали, что текучесть его сотрудников и клиентов определенным образом связаны между собой, но лишь немногие закрывшие счета клиенты упоминали об этом в анкетах. Статистический анализ связи между этими фактами показал, что примерно половина клиентов, закрывших счета, сделали это в результате увольнения сотрудников, с которыми они привыкли работать. Тем не менее для самих клиентов этот факт не был очевидным, хотя они четко осознавали, что незнакомые и неопытные новые сотрудники создают для них совсем не ту ценность, что их предшественники. (Чтобы выявить это, Банк сгруппировал свои региональные отделения по уровню текучести сотрудников и затем сопоставил показатели текучести клиентов внутри каждой такой группы.)

Вполне оправдан анализ отказов по категориям потребителей, отличающимся уровнями текучести. В Банке А благодаря такой методике было сделано несколько существенных открытий. Так она показала, что самый высокий уровень лояльности демонстрируют те клиенты, которые начали свое сотрудничество с банком с открытия депозитного счета и операций на денежном рынке. Банк пересмотрел свою маркетинговую программу, обратив особое внимание именно на эти виды услуг. Еще одним открытием стало то, что клиенты, открывшие больше трех разных видов счетов, отличаются максимальным уровнем лояльности. Поэтому маркетинговый отдел предложил новую услугу, в которой объединялись эмиссия кредитной карточки, предоставление возможности овердрафта, проценты по депозиту и те же операции, что и на текущем счете.

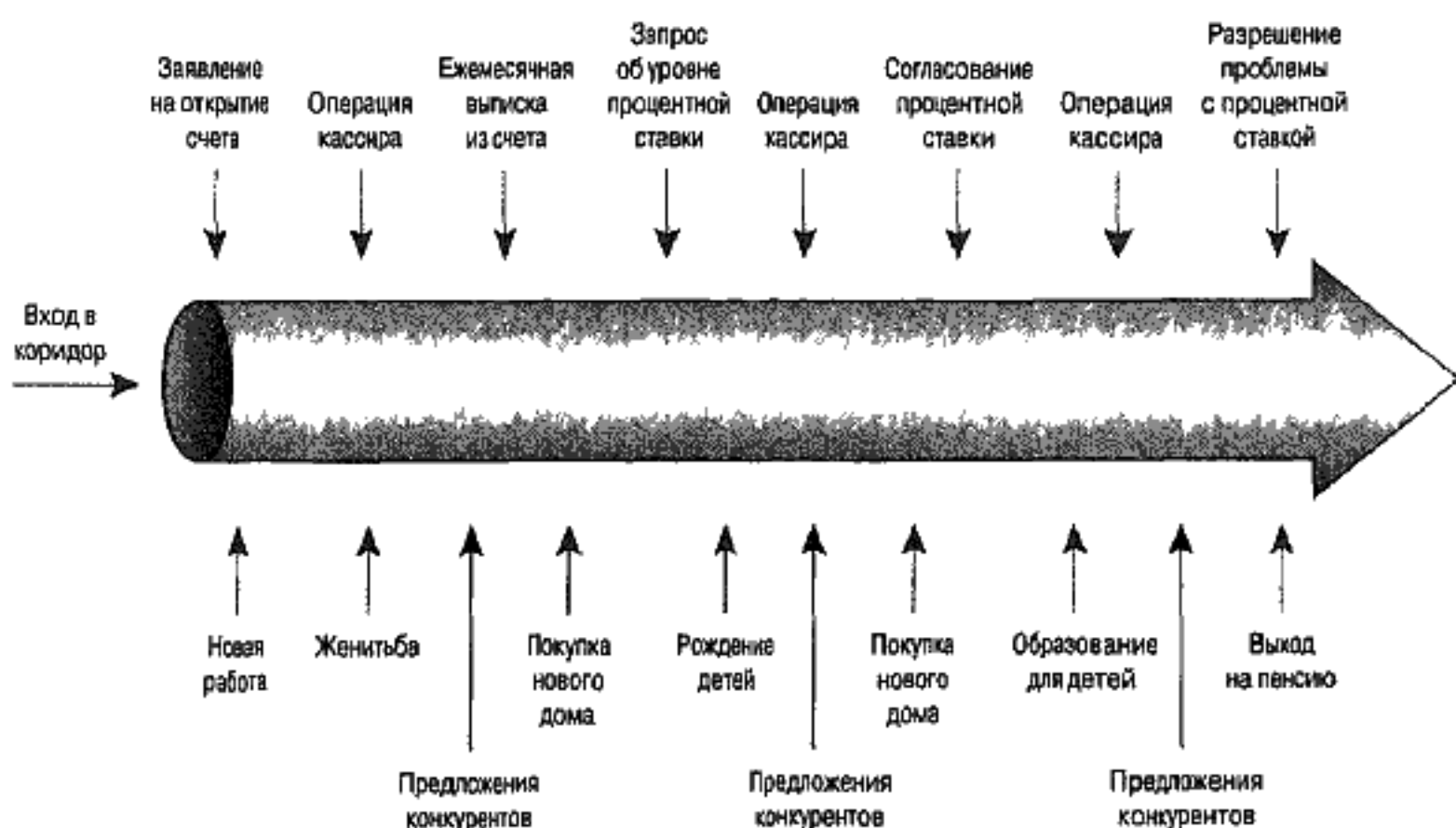
Кроме того, банк выяснил, что некоторые предлагаемые услуги, в частности премиальные ставки по депозитам, привлекали клиентов с более низким уровнем лояльности; объем их предложения был сокращен. Высоким уровнем текучести отличались также региональные офисы, расположенные в местах с высоким уровнем миграции населения. Банк старался больше не открывать офисы в подобных местах. Оказалось также, что планы поглощения или объединения с другими компаниями привлекают большое количество лояльных клиентов, и топ-менеджеры предприняли меры по разработке плана поглощений и информированию публики об этом.

Все это — типично баффетовский подход к делу: сначала надо определить, чем обусловлена неудача (в данном случае — высоким уровнем текучести клиентов), а затем устранить первопричину. Комбинация причинно-следственного анализа отказов и статистического анализа высоко- и низкосоляльных сегментов потребительского рынка способна предотвратить неприятности для компании в целом.

Потребительский коридор

Большинство компаний не имеет опыта количественного измерения ценности, создаваемой для потребителя, поэтому им трудно решить, с чего начать. Некоторые компании из числа сотрудничавших с нами считали необходимым построить детальный график всего цикла взаимоотношений между потребителем и компанией. Этот график можно представить в виде своеобразного коридора, по которому проходят потребители (на рис. 7.1 показан такой коридор для банка, специализирующегося на кредитовании частных лиц и мелкого бизнеса). Они входят через дверь в одном его конце и движутся вперед, заходя по дороге в те или иные двери, представляющие те или иные услуги

Рис. 7.1 Потребительский коридор на примере банка, обслуживающего мелких клиентов



Это достаточно наглядная модель поведения потребителей, поскольку на ее основе можно определить относительную ценность всей совокупности преимуществ и проблем, выгод и потерь, с которыми сталкиваются потребители, открывая двери вдоль по коридору. Модель также отражает частоту “хлопанья дверями”. Эта частота, или интенсивность использования отдельных услуг банка, в совокупности с материалами интервью сигнализирует о том, какие 20% проблем приводят к 80% случаев потери клиентов.

Во многих отраслях, в том числе в сфере финансовых услуг и страховании, а также в других сервисных отраслях, потребительский коридор имеет второй набор дверей, отражающий влияние личных обстоятельств клиентов на их взаимоотношения с организацией, а также усилия конкурентов, стремящихся переманить их к себе. Продвижение по службе, переезды, изменения в образе жизни, важные семейные события (женитьбы, разводы, рождение детей, смерть) — во всех этих случаях банк может доставить клиенту дополнительную ценность. По сути, если банк не приспособливает свои продукты или услуги к такого рода событиям, то последние наверняка послужат толчком к потере части клиентуры. Банки, анализировавшие причины закрытия счетов, обнаружили, что такие поворотные события в жизни семьи повышают риск смены банка со 100 до 300%. По очевидным причинам первое место по степени риска занимает переезд, но интервьюеры обычно не включают его в число основных причин потери клиентов. Если клиент переезжает в Аргентину, то у вас все равно нет шансов сохранить его. Но если клиент не покидает США, то банки вполне могут разработать специальную программу по передаче его счета из одного своего подразделения в другое. Сразу несколько консалтинговых агентств предлагают списки семей, планирующих переезжать в течение следующего месяца или двух. Наиболее энергичные банки покупают эти списки и связываются с такими семьями до того, как те успели даже подумать о закрытии счета.

USAА применяет коридор, аналогичный приведенному на рис. 7.1, для разработки новых услуг и товаров. Поскольку компания отслеживает динамику доли активов клиента в управлении компании и коэффициентов текучести отдельно и в зависимости от этапа жизненного цикла клиента, она выявляет проблемы и принимает меры на ранних этапах. USAА считает, что анализ любых событий, повышающих риск потери клиента, помогает сосредоточить внимание сотрудников на ценности клиентской базы и необходимости создания уникальной ценности для них.

В дополнение к своему традиционному анализу утраченных клиентов компания разработала онлайн-систему под названием Echo. Агенты телефонных продаж и торговые представители обязаны вносить в компьютер информацию о предложениях или жалобах клиентов по мере их

возникновения. Менеджеры регулярно анализируют эту информацию, чтобы своевременно выявить назревающие проблемы, и ежемесячно докладывают о своих выводах и соображениях исполнительному директору.

Качество привлеченных и потерянных потребителей

Уход к конкурентам — не единственный параметр поведения потребителей, требующий постоянного контроля. Также очень важно отслеживать темпы прироста новых потребителей, которые обеспечивают компании желаемый экономический рост. Для этой цели используется коэффициент привлечения потребителей (отношение привлеченных в течение года потребителей к численности потребителей на начало года). Поскольку расходы на привлечение потребителей достаточно весомы, обычно высокий уровень коэффициента привлечения приводит к снижению прибыли за текущий год. Но если новые потребители генерируют устойчивый и интенсивный денежный поток, а старые сохраняют высокую лояльность по отношению к компании, то ее перспективы можно считать блестящими. В годовом финансовом отчете *MBNA* отмечалось: «Успех — это привлечение нужных покупателей и завоевание их лояльности».

И наоборот, если коэффициент привлечения падает, то это свидетельствует о приближении крупных неприятностей. Вот почему необходимо провести не менее тщательный, чем в случае с отказами покупателей от услуг компании, анализ причин такого явления. Конечно, коэффициент привлечения естественным образом снижается по мере того, как компания все полнее захватывает рынок в своих целевых сегментах потребителей, которым она способна предоставить уникальную ценность. *USAA*, например, в значительной мере использовала резервы быстрого роста численности своих клиентов в сегменте военных — находившихся как на действительной службе, так и в запасе или отставке. Сейчас она ведет активную маркетинговую политику по привлечению их сыновей и дочерей как ассоциированных (без права голоса) участников. Кроме того, компания прилагает много усилий к диверсификации своих продуктов, чтобы полнее охватить имеющуюся клиентскую базу.

State Farm сталкивается с похожими проблемами. Поскольку в настоящее время компания обслуживает от 20 до 25% всех домохозяйств США, дальнейший рост объема продаж связан для нее, в основном, с продажами дополнительных страховых услуг уже имеющимся клиентам. Но даже она нуждается в привлечении определенного количества новых клиентов для замещения умерших или разорвавших страховые договора по другим причинам.

Конечно, одного лишь привлечения дополнительных покупателей недостаточно, необходимо привлекать нужных потребителей. Компания,

снижающая требования к своим потребителям с целью увеличения коэффициента привлечения, допускает большую ошибку. Например, по мере перехода рынка кредитных карточек в фазу зрелости действующие на нем компании вынуждены снижать свои требования к потенциальным клиентам, если они хотят обеспечить хотя бы скромный рост клиентуры. Но это неизбежно приводит к ухудшению показателей прибыльности. Любая компания стремится к привлечению новых потребителей, и если оплата труда сбытовых агентов зависит от количества новых покупателей, то последние наверняка появятся. Но если предъявляемые к ним требования снижаются, то это не замедлит сказаться на финансовых результатах. Менее выгодные покупатели приносят меньше дохода и генерируют больше издержек. Компания поднимает цены и снижает качество обслуживания, в результате чего уменьшается ценность, создаваемая для наиболее выгодных покупателей. Последние начинают уходить к конкурентам, а это приводит к снижению объема продаж и дальнейшему ухудшению финансовых показателей.

Чтобы не допустить такое развитие событий, надо контролировать два основных параметра: во-первых, коэффициент лояльности среди новых потребителей, а во-вторых, конфигурацию кривых объема продаж и прибыли для каждой группы потребителей (и новых, и старых). Если эти параметры свидетельствуют об ухудшении ситуации, то необходим углубленный причинно-следственный анализ отказов потребителей от услуг компании. Не менее важно оценить "качество" вновь привлекаемых потребителей в сравнении с "качеством" тех, кто отказался от услуг компании. Если второй показатель выше первого, то прибыль обязательно сократится. Лучшие компании постоянно сопоставляют выгодность "перебежчиков" со средней выгодностью остальных потребителей, и если уходят лучшие, то это служит причиной для тревоги. Однако если анализ показывает, что уходящие потребители не стоят особых хлопот, то не следует инвестировать средства в поиск и устранение причин их ухода; лучше откорректировать процесс привлечения и отбора новых потребителей. У любой компании есть несколько клиентов, без которых она предпочла бы обойтись. Они не приносят прибыли (а возможно, и никогда не приносили), не проявляют заинтересованности новыми продуктами, поэтому их уход ни для кого не станет трагедией. Но существует опасность, что, основываясь на ошибочной или искаженной информации, компания сочтет невыгодными тех потребителей, которые таковыми не являются. К сожалению, подобные ошибки случаются довольно часто, поскольку некоторые первоклассные клиенты весьма удачно "маскируются". Речь идет о клиентах, которые раньше относились к числу наиболее выгодных, но сейчас они готовы перейти к конкурентам и уже перевели значительную

часть своих активов в другую компанию. Таким образом, они принимают вид третьесортных клиентов, от которых ваша компания рада будет избавиться. Эта ошибка чревата не только потерей потенциально выгодного клиента, но и тем, что, считая его непривлекательным, вы можете принять решение о сокращении инвестирования в стимулирование лояльности.

Чтобы правильно оценить ситуацию, вам придется заняться настоящими “археологическими изысканиями”, т.е. поднять несколько пластов информации за предыдущие периоды. Одна из ведущих компаний в сфере финансовых услуг использует автоматизированную систему, позволяющую любому клерку мгновенно оценить выгодность любого клиента, звонящего для того, чтобы закрыть счет. Поскольку в основе оценки лежит общая сумма активов клиента, а не только та их часть, которая в настоящий момент находится на управлении в компании, внешние признаки не могут ее обмануть. В результате клерк имеет возможность немедленно предложить лучшим клиентам условия, достаточно привлекательные, чтобы побудить их отказаться от своего первоначального намерения. Если же учесть, что изначально большинство клерков склонны считать всех отказывающихся от услуг клиентов нежелательными, то информация об их скрытой выгоде сама по себе — достаточное основание для проведения тщательного причинно-следственного анализа.

Этот урок прочно усвоила *State Farm*. Компания добилась снижения коэффициента текучести клиентов до 5% (и даже чуть ниже) благодаря постоянному поддержанию высокого уровня сервиса и созданию уникальной ценности. Но ее топ-менеджеры считают, что достичь таких результатов было бы невозможно, если бы компания продолжала сотрудничать с невыгодными клиентами. *State Farm* убеждена, что отказавшиеся от ее услуг клиенты были значительно менее выгодными, чем оставшиеся. Топ-менеджеры решили проверить эту свою уверенность и провели тщательный анализ записей об объемах продаж и их прибыльности для компании на протяжении всего периода обслуживания. Как ни странно, оказалось, что ушедшие клиенты были из числа первоклассных и самых выгодных. Топ-менеджеры предположили, что это были закоренелые охотники за скидками, которых не в состоянии надолго удержать ни одна компания. Но и это предположение не подтвердилось: более чем у половины из них срок сотрудничества с компанией превышал пять лет.

Даже такая успешная компания, как *State Farm*, иногда вынуждена изобретать новые методы анализа. В частности, в этот раз был применен особый прием под условным названием “Загляни в свой гроссбух”, который заключался в предварительном анализе имеющихся клиентов с точки зрения вероятности и желательности их ухода. “Загляни в свой гроссбух” не

только позволила оценить причины ухода клиентов и влияние этого факта на доходы агента, но и выявить тех, кто склонен в ближайшее время покинуть компанию. Инвестируя в исследовательские инструменты такого рода, *State Farm* поддерживает и укрепляет свое лидерство на рынке страховых услуг.

Еще одна причина проведения сравнительного анализа уходящих и остающихся потребителей состоит в необходимости контроля за излишне усердными агентами, стремящимися любой ценой сохранить клиента, невзирая на получаемые от него убытки. Ряд компаний запустил специальные поощрительные программы для повышения лояльности потребителей, которые не только предлагают убыточным клиентам такие же льготы, как и высокоприбыльным, но и прилагают одинаковые усилия, чтобы удержать и тех, и других.

УВОЛЬНЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

Причины и темпы ухода потребителей к конкурентам стоит анализировать, поскольку они сигнализируют о недостатках и нарушениях в процессе создания ценности. Причины и темпы увольнения сотрудников стоит анализировать примерно по той же причине. Если ценные сотрудники увольняются, это сигнал того, что требуются какие-то усовершенствования в организации бизнеса. Конечно, не каждое увольнение приводит к таким последствиям, — многие неизбежны по объективным причинам. Но провести интервью с увольняющимися, чтобы понять логику их рассуждений и, возможно, услышать вещи, которых они не скажали бы раньше, безусловно, полезно.

Поскольку решение сменить работу очень личное и принимается под воздействием целого ряда причин, интервью часто дают запутанные и противоречивые результаты. Поэтому в данном случае причинно-следственный анализ иногда менее действенен, чем статистический. Именно последний позволяет выделить среди многообразия причин увольнений тревожные симптомы и принять соответствующие меры. Как футбольные тренеры или японские рабочие, менеджеры должны владеть искусством статистического анализа, чтобы выделить самые глубокие и часто повторяющиеся причины увольнений.

Последствия текучести кадров

Рассмотрим пример брокерской конторы, где текучесть брокеров настолько высока, что оказывает существенное влияние на объем продаж. Компания проводит интервью с увольняющимися уже несколько лет, но не может найти в заявлениях разных сотрудников ничего общего. Некоторых

переманили конкуренты, предложив большие премии за переход, некоторых не устраивали результаты деятельности компании. Некоторые жаловались на недостаток компетентности и лидерских качеств у региональных менеджеров. Один или двое упоминали о более высоких ставках оплаты труда в других компаниях, а еще несколько человек заявили, что у конкурентов гораздо более широкая номенклатура услуг.

Исполнительный директор пришел к твердому убеждению, что интервью с увольняющимися — пустая трата времени. Он уверовал в то, что высокая текучесть кадров наблюдается в тех региональных офисах, где слаб региональный менеджер. Отсюда следовал вывод о необходимости усиления подготовки региональных руководителей и более тщательного отбора кандидатов на эти должности. На это один из его заместителей, работавший в нескольких компаниях-конкурентах, заметил, что даже там, где текучесть кадров ниже, соотношение сильных и слабых региональных подразделений примерно такое же. Кроме того, нельзя отбрасывать возможность действия других факторов.

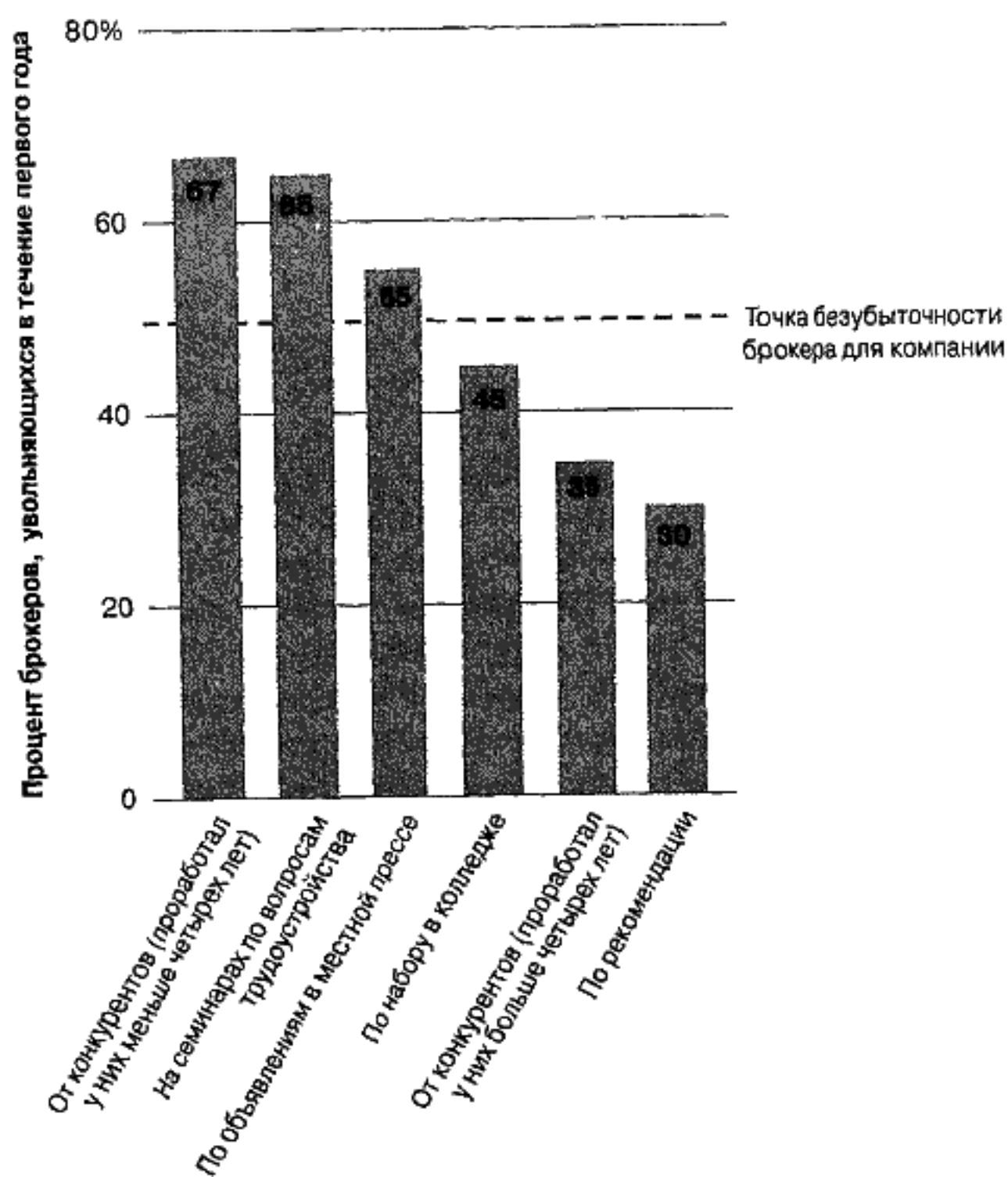
В конце концов, топ-менеджеры решили попробовать новый подход к решению проблемы. Наряду с другой информацией анализировались сведения о том, как попал на работу в компанию тот или иной брокер. Выяснилось, что уровень лояльности брокеров находился в прямой зависимости от того, как он пришел в компанию (рис. 7.2). Если компания переманивала брокера у конкурента, то его лояльность зависела от стажа работы на предыдущем месте работы — если он не достигал четырех лет, то существовала высокая вероятность того, что и из этой компании брокер уволится очень быстро. Если же стаж работы в предыдущей компании превышал четыре года, то и здесь брокер задерживался надолго. Брокеры, нанятые по объявлениям в газете, обычно увольнялись раньше, чем успевали окупить издержки, связанные с их наймом и подготовкой; принятые по результатам собеседования выпускники колледжей оказались более лояльными. Но самый высокий уровень лояльности продемонстрировали брокеры, рекомендованные бывшими и теперешними сотрудниками компании.

Перегрузка сотрудников

Несмотря на свою сложность, причинно-следственный анализ стоит потраченных на него времени и сил. Например, именно он помог вскрыть причины увольнений сбытовых агентов и предложить действенные меры по их предотвращению. Текучесть кадров среди торговых агентов достигала 40% в год, и ни одна целевая программа по закреплению кадров не дала желаемого эффекта. Тогда руководство компании решило прибегнуть

к детальному интервью с увольняющимися. Многие из них жаловались на слишком большую рабочую нагрузку, из-за которой они почти не видят свои семьи. Менеджеры, проводившие интервью, не могли поверить в то, что молодые, энергичные и амбициозные торговые агенты — как раз тот тип агентов, который они считали идеальным, — увольняются из-за слишком длинного рабочего дня.

Рис. 7.2. Процент сотрудников брокерских фирм, уволившихся в первый год работы, по отдельным каналам найма



Одно из преимуществ причинно-следственного анализа состоит в том, что он позволяет протестировать любую гипотезу. В данном случае консультанты, сотрудничавшие с компанией, разделили увольняющихся агентов на две группы по уровню производительности труда: выше среднего и ниже среднего. Затем они проанализировали частоту тех или иных причин увольнения в каждой группе. Оказалось, что топ-менеджеры были не правы: из-за чрезмерно продолжительного рабочего дня увольнялись в основном именно лучшие агенты. Более того, консультанты выяснили, что эти агенты устраивались в те компании, где средняя продолжительность рабочего дня была примерно на 20% ниже, чем здесь, т.е. торговые агенты отнюдь не ввали во время интервью.

Это открытие повергло топ-менеджеров в легкий шок. Особенности отрасли таковы, что прибыльность бизнеса зависит от способности компании полностью использовать все возможности сбыта товаров. А это, в свою очередь, делало ненормированный рабочий день неизбежным. Отдельные менеджеры пытались выйти из положения, разрешая агентам отработать недельную норму рабочего времени за четыре дня вместо пяти. Это страшно усложняло управленцам жизнь, но многие торговые агенты только на этом условии и соглашались остаться. Благодаря собранной информации удалось сравнить коэффициенты текучести среди сотрудников, работавших по старому и новому графикам. Оказалось, что среди последних он на 15% ниже, чем среди первых. Поскольку гибкий рабочий график позволил увеличить прибыль на 40%, топ-менеджеры поддержали эксперимент и рекомендовали его к широкому внедрению.

К сожалению, далеко не на всех рабочих местах внедрение гибкого графика возможно. Поэтому топ-менеджеры решили попытаться нанять лишь тех агентов, которых устроила бы большая продолжительность рабочего дня (или которые могли бы с этим смириться). Они проанализировали характеристики агентов, демонстрировавших высокую производительность труда и одновременно высокую лояльность. Оказалось, что действия красноречивее слов. Все кандидаты при поступлении на работу говорили, что согласны работать столько, сколько потребуется (даже 11-12 часов в день). Но многие из них никогда прежде не работали в таком режиме и не осознавали влияния этого обстоятельства на личную жизнь. Анализ показал, что единственным надежным способом сократить текучесть среди новых агентов — прием на работу только тех, кому уже приходилось трудиться 11-12 часов в день в течение нескольких лет.

Второе открытие было связано с процедурой интервьюирования претендентов. Если с кандидатом беседовали несколько менеджеров и все дали положительное заключение, то такой работник задерживался в ком-

пании намного дольше. Риск быстрого увольнения особенно снижался, если на интервью вместе с ними приходили их жены; по всей видимости, это позволяло супругам лучше понять последствия продолжительного рабочего дня для их семейной жизни. Кроме того, на уровень лояльности влияли и некоторые другие факторы. Топ-менеджеры позаботились о том, чтобы заинтересовать региональных менеджеров в изучении материалов исследования и разработке адекватных мер. Сочетая интервьюирование увольняющихся со статистическим анализом в разрезе отдельных групп агентов, компания смогла сосредоточить свои усилия на тех 20% причин, которые вызывали 80% увольнений. Если бы компании правильно оценивали влияние текучести кадров на свою прибыль, то, без сомнения, уделили бы первостепенное внимание созданию базы данных о причинах увольнений и разработке методики причинно-следственного анализа.

ПРОБЛЕМЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ

Как уже говорилось, *авиакомпаниям* достигли невиданного уровня тщательности и глубины при анализе причин крушений самолетов. Но даже они не анализируют причины увольнений сотрудников и ухода клиентов с такой же тщательностью, как содержимое “черного” ящика. Почему? С одной стороны, ответ очевиден: гибель людей несоизмеримо более важна, чем неудовлетворительные финансовые результаты. Но этот ответ неполон: ведь такой же тщательный анализ лояльности сотрудников и клиентов *ничем* не повредил бы расследованию причин авиакатастроф. А если методика причинно-следственного анализа уже разработана, то почему бы не применить ее?

Пожалуй, более вероятным объяснением будут типичные для всех отраслей неразрешимые проблемы анализа. Розничные торговцы, рестораны быстрого питания, отели, агентства по аренде автомашин — все они не смогли найти достаточно достоверных и количественно измеримых показателей влияния нелояльности покупателей и сотрудников на финансовые результаты компаний. Как можно количественно оценить потерянных потребителей в этих отраслях? Что должно быть предметом измерения? Как получить необходимую информацию?

К сожалению, не существует “черного” ящика для потерянных потребителей, и никакое Федеральное авиационное агентство (FAA) не потребует его установить.

По всей вероятности, для авиакомпаний наиболее подходящий показатель лояльности — их доля в общем количестве полетов пассажиров по определенному маршруту, например из Бостона в Чикаго. Поскольку для пассажиров бизнес-класса большую ценность представляет удобное время

вылета, важно знать процент отказов от полетов из-за неудобного расписания самолетов. Но если, например, данные о частоте полетов по определенному маршруту компании *American* говорят, что этот пассажир больше не летает ее самолетами в Чикаго, то компания не знает причину этого: возможно, он переключился на рейсы других компаний, а возможно, просто перестал летать в этот город. Если бы сотрудники компании стали звонить всем пассажирам, частота полетов которых снизилась, то потребовалось бы потратить немало денег на попытку выявить нелояльных клиентов, которые, по сути, таковыми не являются. Но можно попытаться добиться этого другими способами: например, заключить соглашение с рядом авиакас или компаний, выпускающих кредитные карточки, с помощью которых деловые люди чаще всего платят за авиабилеты. Затем можно было бы применить правило Парето и начать задавать знаменитые "Пять Почему". На основе полученной информации можно разработать план действий и укрепить лояльность клиентов.

Не только в ресторанах быстрого питания или авиакомпаниях, но и во многих других видах бизнеса требуется немало находчивости и изобретательности, чтобы выявить причины потери потребителей, оценить предоставляемую им ценность. В некоторых случаях это кажется практически невозможным. Однако при наличии некоторой настойчивости искомую информацию все же можно получить пусть не одним, так другим способом: начиная от широкого статистического анализа и заканчивая персональными интервью.

Пример нашей собственной компании *Bain* служит тому подтверждением. Сначала нам казалось, что продолжительность сотрудничества клиентов с нами — единственный показатель предоставляемой долгосрочной ценности. С этой точки зрения, все выглядело прекрасно. Вообще консалтинговые фирмы, как правило, подолгу работают с корпоративными клиентами. Каждая такая компания предпочла бы иметь много клиентов с подобными проблемами, так как это позволяет проводить ограниченное количество исследований и широко использовать их результаты. Поскольку предмет каждого договора с клиентом индивидуален, равно как и предлагаемые пути решения его проблемы, бывает нелегко установить взаимосвязь между ними и найти точки соприкосновения. Некоторые клиенты не испытывают постоянной потребности в консультациях, поэтому ценность оказанных им услуг нельзя оценить по продолжительности сотрудничества. У них возникает проблема, мы помогаем решить ее — на этом отношения заканчиваются.

Конечно, работа с клиентом — пусть даже над разовым заказом — очень часто приводит к выявлению дополнительных проблем, также

требующих решения. Поэтому существует связь между продолжительностью сотрудничества с клиентом и успешностью решения его проблем. Но в этом есть еще одна сложность: иногда умение консалтинговой компании “подать себя” затмевает в глазах клиента реально созданную для него дополнительную стоимость, особенно если речь идет о крупной бюрократической организации, пригласившей консультанта ради удовольствия кого-либо из топ-менеджеров.

Требуется более надежный показатель ценности, чем длительность обслуживания. Нужен такой показатель, который бы отражал реально созданную для потребителя ценность и одновременно позволял оценить его лояльность. Мы получили такой показатель, проанализировав, как действуют в данном вопросе многие наши конкуренты. Если мы действительно создаем для клиента уникальную ценность, то это должно проявиться в долгосрочной динамике его прибыли и курса акций.

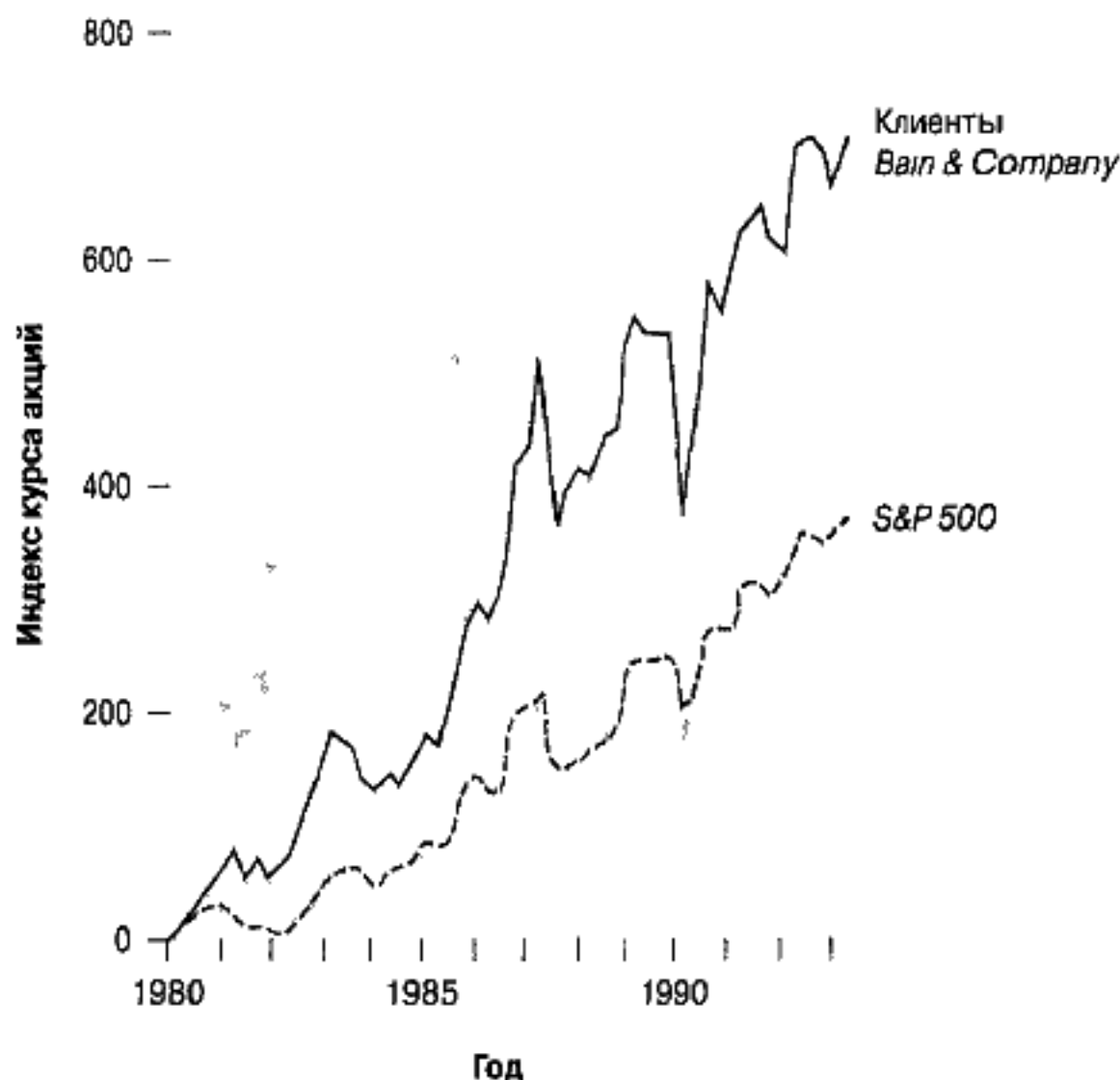
Мы проанализировали динамику курса акций каждого нашего клиента от момента заключения с ним договора до момента завершения работы. Никто из наших конкурентов никогда раньше такого не делал — возможно, потому, что собственная неудача в этом случае обнаруживается с полной очевидностью. Компания *Price Waterhouse* провела аудит нашего метода, применявшегося с 1979 года. Результаты показаны на рис. 7.3. Хотя наш вклад в успех компании невелик по сравнению с вкладом ее собственных менеджеров и сотрудников, мы полагаем, исходя из данных сотен клиентов, что в долгосрочном периоде эти показатели превысят динамику индекса *S&P 500*, иначе наши усилия можно считать потраченными впустую.

Ни один показатель не отражает все аспекты процесса создания ценности для потребителей, но мы хотя бы осознали, какие из наших действий создают ценность, а какие — нет. Мы получили точку отсчета в нашей работе и нашли общий язык с клиентами. В то же время мы убедились, что и наш подход не лишен недостатков.

ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ ЛОЯЛЬНОСТИ

Очень немногие компании создали надежную и адекватную систему показателей деятельности (мы уже говорили об этом в главе 8), не говоря уже о том, чтобы научить своих сотрудников анализировать причины снижения лояльности потребителей. Но когда наступает кризис, необходимо быстро выяснить, какой бизнес-процесс или подразделение работают плохо или не работают совсем. К счастью, существует один прием, позволяющий сделать это быстро, не дожидаясь катастрофических последствий.

Рис. 7.3. Динамика курса акций наших клиентов как показатель создаваемой для них ценности

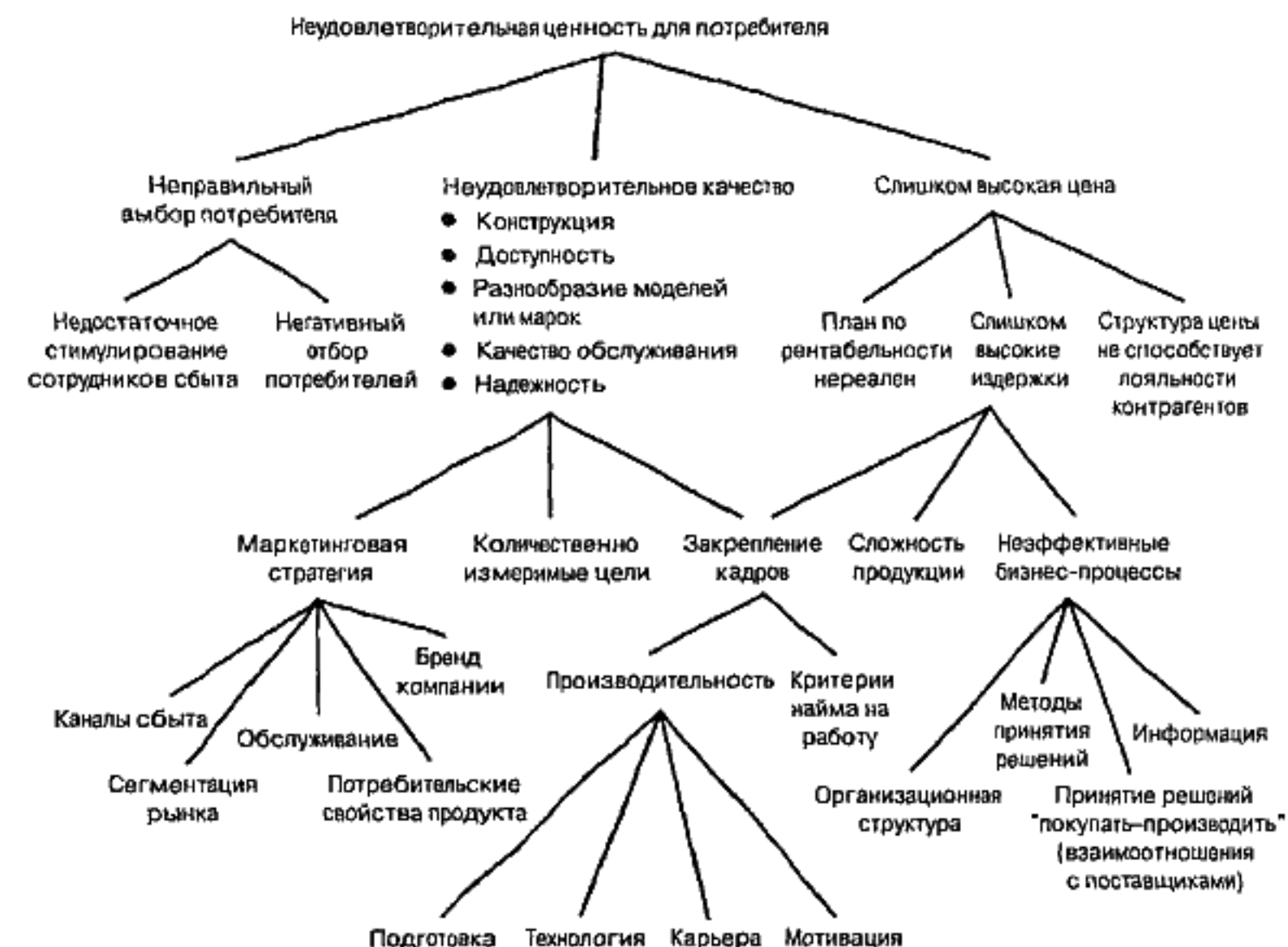


Примечание Методика расчета и данные проверены компанией *Price Waterhouse* в декабре 1993 года.

Анализ лояльности требует глубокого понимания модели бизнеса компании, экономики ее функционирования, а также того, что именно надо исследовать и насколько тщательно. Типичная классификация причин нелояльности потребителей приведена на рис. 7.4 и со всей очевидностью иллюстрирует сложность задачи. В любой сложной системе выявление причин неудач требует предварительной подготовки, опыта и непредвзятости. Поэтому провести такой анализ быстро, да еще и с неполными данными, — очень сложная задача. Для ее успешного решения потребуются участие топ-менеджеров. Ее нельзя перепоручить группе консультантов-маркетологов, поскольку они не владеют всей необходимой информацией о вашей компании, ее конкурентной позиции, рынке и ценовой стратегии, уровне издержек у ближайших конкурентов и их потенциале. Анализ лояльности всегда требует участия кого-то из топ-менеджеров, но

экспресс-анализ лояльности проводится *только* топ-менеджерами. Он включает четыре основных этапа.

Рис 7.4 Анализ лояльности потребителей



Представим себе ситуацию, когда компания теряет свою долю рынка и под угрозой банкротства должна быстро переломить эту тенденцию. Первый этап экспресс-анализа лояльности состоит в том, чтобы провести собрание топ-менеджеров (5–10 ключевых топ-менеджеров) и наиболее опытных представителей линейных менеджеров или торговых агентов. Всех этих людей надо в кратчайший срок ознакомить с основами экспресс-анализа лояльности, т.е. техникой применения "Пяти Почему", причинно-следственного анализа и т.п. Кроме того, придется убедить их, что быстрое проведение подобного анализа крайне необходимо и никакие умозрительные рассуждения о причинах нелояльности потребителей не заменят личных телефонных звонков клиентам, отказавшимся сотрудничать

с компанией. Приготовьтесь к тому, что многие ваши сотрудники не обрадуются такой перспективе. Большинство из нас не любит звонить незнакомым людям, а что уж говорить о незнакомцах, недовольных вашей продукцией или вашим обслуживанием. Потребуется все ваши лидерские качества, энтузиазм и настойчивость, чтобы преодолеть это сопротивление. Топ-менеджеры компании должны лично получить информацию от потребителей, почему предложения компании их не устраивают.

Второй этап — определение ключевых потребителей, потеря которых недопустима. Скорее всего, топ-менеджерам имеет смысл лично пообщаться с потребителями, представляющими ключевые сегменты рынка компании сейчас и в будущем. Не тратьте времени на переговоры с неприбыльными, нелояльными по определению или отказавшимися от ваших услуг по объективным причинам клиентами. Если нельзя выявить ключевых потребителей на основе имеющейся у вас информации, придется пригласить профессиональных маркетологов, которые обзвонят представительную выборку нелояльных клиентов и “отделят зерна от плевел”. Затраты на это всегда оправдывают себя, поскольку маркетологи не только собирают основные данные о демографическом составе и потребительской истории клиентов, но и одновременно договариваются с некоторыми из них об обстоятельном собеседовании с топ-менеджерами. Большинству нелояльных клиентов весьма льстит, что топ-менеджеры лично хотят выслушать их жалобы и пожелания, и они редко отказываются от такой возможности. Но иногда им приходится предлагать какое-то дополнительное вознаграждение. Не следует скупиться на подобные затраты, поскольку полученная информация в любом случае гораздо ценнее.

Третий этап — собственно интервью. Пройдя соответствующую подготовку, каждый топ-менеджер получает список из 10–25 потребителей. Главная задача интервью состоит в том, чтобы выяснить истинные причины потребительского поведения и, в частности, отказа от ваших услуг. Кроме того, можно попытаться вернуть потребителя. Проведя интервью примерно с четвертью или третью респондентов, топ-менеджеры обычно собираются на обсуждение предварительных результатов, одновременно разрешают возникшие проблемы и обмениваются опытом. Основная цель совещания состоит в выработке предварительного списка мероприятий, способных исправить ситуацию. Остальная часть интервью проводится с упором на наиболее важные проблемы и тестирование различных способов восстановления отношений с потребителями.

На четвертом этапе топ-менеджеры согласовывают план мероприятий на основе полученной информации. Наверняка среди последних окажутся и такие, которые не требуют больших инвестиций и могут быть опробованы

немедленно; остальные нужно дополнительно исследовать и анализировать, что связано со значительными инвестициями. Привлечение нескольких линейных менеджеров помогает более достоверно оценить восприятие потребителями ваших инициатив и степень их реализации на практике.

Эта четырехэтапная методика доказала свою действенность, особенно в условиях нехватки времени. Большинство компаний тратили на ее проведение 8–12 недель, и результаты неизменно оказывались весьма обнадеживающими. Тем не менее ее использование лишь в критической ситуации не столь эффективно, как создание постоянной системы мониторинга лояльности потребителей. Например, *Lexus* обязывает всех сотрудников из своей штаб-квартиры провести интервью с четырьмя потребителями в месяц. *MBNA* рекомендует топ-менеджерам прослушивать беседы сотрудников отдела сбыта с потребителями. Некоторые топ-менеджеры обзванивают ключевых потребителей самостоятельно. Любая компания только выигрывает, если ее топ-менеджеры уделяют время и внимание личным беседам с потребителями — как имеющимися, так и разорвавшими отношения с компанией. Ведь, в противном случае, они вынуждены полагаться на интерпретацию статистической информации другими лицами, в том числе студентами, нанятыми на полставки для проведения опросов и не понимающими ни бизнеса компании, ни ситуации на рынке, да и не слишком заботящимися о точности своих выводов.

ОТКАЗЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И РОСТ МАСШТАБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

Если компания наращивает масштабы своей деятельности за счет повышения лояльности потребителей, то ей особенно необходимо анализировать причины потери последних. Каждый элемент на рис. 1.3 (см. главу 1) может стать отправным пунктом анализа причин отказа покупателей от сотрудничества. В данной главе мы уже приводили примеры анализа отказов потребителей и сотрудников; теперь поговорим об инвесторах.

Как мы уже видели, существует несколько секретов успешного преобразования компании в обучающуюся организацию. Первый из них состоит в осознании того факта, что истинная миссия и цель любого бизнеса заключаются в создании уникальной ценности для потребителей. То, что большинство компаний гонятся в первую очередь за прибылью и только потом занимаются созданием дополнительной ценности для потребителей, так же мешает пониманию истинной ситуации, как видимое вращение Солнца вокруг Земли мешало в свое время развитию астрономии. (К сожалению, менеджмент впадает в такое же заблуждение. Очень часто

признанные аналитики ищут на рынке компании, отличающиеся, прежде всего, высокой рентабельностью продаж. При этом не принимается во внимание, была ли эта рентабельность достигнута созидательными или разрушительными методами. На этой основе создаются теории, имеющие такое же отношение к действительности, как научная фантастика.)

Второй секрет продвижения к статусу обучающейся компании состоит в умении извлекать уроки из собственных ошибок. Лишь правильно оценив масштабы своих потерь от нелояльности потребителей, компании могут чему-либо научиться. Вильфредо Парето больше 70 лет назад сказал: «Каждая ошибка несет в себе зерна будущего совершенства, надо лишь уметь их собирать». Применительно к созданию ценности это означает, что надо, прежде всего, смотреть вглубь себя, а не слепо копировать то, что делают другие.

Третий секрет эффективного обучения гласит, что анализом причин нелояльности в ключевых сегментах потребителей должны заниматься компетентные и профессиональные сотрудники.

В заключение хотелось бы отметить, что начинать анализ причин нелояльности лучше всего с оценки коэффициентов текучести в ключевых сегментах потребителей, сотрудников и инвесторов. Это позволит сразу же определить «болевые точки» в создании ценности вашей компании. Через некоторое время анализ распространится и на другие аспекты, например на качество и степень лояльности вновь привлекаемых потребителей, инвесторов, нанимаемых сотрудников. Чтобы систематизировать собранную информацию, иногда приходится создавать принципиально новую систему показателей деятельности, ориентированную на создание ценности. В противном случае, можно приступить к анализу причин нелояльности слишком поздно, когда уже ничего нельзя изменить. В главе 8 описана система показателей деятельности, ориентированная на постоянный мониторинг лояльности ключевых потребителей и причинно-следственный анализ их потери.

Показатели лояльности

Наиболее активные топ-менеджеры компании редко сосредотачивают свои усилия на разработке и совершенствовании системы показателей. Много лет назад, будучи студентами, они уже зевали на занятиях по управленческому учету. Сегодня они играют ведущую роль в своих компаниях, но эти проблемы все так же нагоняют на них сон. Они искренне убеждены, что лидер должен заниматься по-настоящему важными и захватывающими проблемами, например видением и стратегией компании. А показатели и методики их расчета пусть разрабатывают бухгалтера.

Главная ошибка подобных взглядов состоит в том, что именно системы показателей лежат в основе и видения, и стратегии. Трудно переоценить их значение для определения будущего курса компании. Что же до увлекательности, то именно система показателей позволяет менеджеру перевести видение и стратегию компании на язык суровой повседневной действительности. Именно оценка и контроль обеспечивают возможность перехода от видения к стратегии, а от стратегии к реальности.

Измерение и оценивание — основополагающие основы бизнеса. Как с помощью языка человек может выражать свои мысли и доносить их до других, так и оценивание показывает, что думает и что делает компания. Выбор показателей для оценки создаваемой ценности предопределяет мышление работников и приоритеты деятельности менеджеров. Более того, благодаря их отзывам и соображениям (на чем и основывается вся система обучения в компании) показатели демонстрируют, чем станет компания в недалеком будущем. Управленческие решения по выбору объекта оценки и установлению

связи между ее результатами и оплатой труда относятся к числу наиболее важных решений, принимаемых топ-менеджерами. Однако большинство топ-менеджеров продолжают работать с системами показателей, унаследованными от своих предшественников, не замечая, что они оказывают разрушительное влияние на реализацию выбранной деловой стратегии.

Эти системы показателей представляют собой не что иное, как остатки устаревших учетных концепций и нормативных требований. Их нельзя применить для оценки ценности, создаваемой компанией для потребителей, сотрудников, инвесторов, и наоборот. Самые популярные из них приведены в отчете о прибылях и убытках, посвященном всего лишь одному аспекту деятельности — прибыли текущего года. Баланс стремительно утрачивает свое значение как документ, отражающий долгосрочную стоимость компании, поскольку не включает наиболее важный актив — человеческий капитал. Это имеет особенно большое значение для сервисных компаний. В результате топ-менеджеры напоминают пилотов самолетов, не имеющих других приборов, кроме спидометра. Но полет без информации о расходе горючего, высоте и направлении движения не может закончиться ничем иным, кроме катастрофы. Точно так же и работа компании на основе одного-единственного показателя текущей прибыли резко увеличивает вероятность банкротства. Можно подумать, что топ-менеджерам нравятся острые ощущения от такого "слепого полета" — очень немногие из них тратят время и энергию на усовершенствование конструкции "самолета" и приобретение необходимых для ремонта инструментов. Господствует убеждение, что достаточно разработать амбициозное и захватывающее видение будущего компании и этого будет достаточно, чтобы она продвигалась намеченным курсом. Система показателей деятельности в современной компании слишком важна, поэтому ее разработку нельзя оставить на откуп одним только бухгалтерам и специалистам по информационным системам. В современной крупной компании со сложной организационной структурой именно система показателей служит единственным систематически используемым инструментом согласования усилий всех ее сотрудников.

Неспособность разработать адекватную современным требованиям систему показателей существенно замедлила развитие менеджмента как науки. Во многих областях науки именно создание измерительных приборов способствовало научным открытиям. Медики не понимали значения кровяного давления, пока не был изобретен прибор для его измерения. Результаты измерений стимулировали научные дискуссии о причинах и следствиях повышенного кровяного давления, а затем появились способы его лечения. Очень трудно оценить адекватность любой научной гипотезы, если не существует средств для измерения прочности причинно-следственных связей.

В сфере менеджмента появилось лишь несколько инновационных методов измерения и оценки, которые относятся преимущественно к контролю качества и технологических процессов. По мере того как компании осознавали важность проблемы снижения количества брака, они разрабатывали все более сложные статистические методы его оценки. Когда стояла цель снизить уровень брака с 3 до 1%, промышленникам было достаточно использовать относительно несложные методы оценки качества. Но когда потребовалось довести уровень брака до нескольких десятитысячных процента, пришлось создавать принципиально новые методы. Революция в контроле качества произошла именно благодаря изобретению новых, намного более точных методов выявления бракованных изделий, а также установлению связи между уровнем качества и экономическими результатами деятельности.

Ключом к победе концепции лояльности тоже станет разработка системы показателей, адекватной ее теоретической основе. В идеальном случае такая система должна совмещаться с традиционной системой показателей на базе прибыли. Но, помимо них, необходимо ввести ряд параметров отражающих динамику создания ценности.

В предыдущих главах мы рассмотрели ряд ключевых причинно-следственных связей между лояльностью и созданием ценности. Понимание этих отношений необходимо для успешного управления циклом роста и развития компании, показанным на рис. 1.3. Из него со всей очевидностью следует, что развитие зависит от трех основных групп: потребителей, сотрудников и инвесторов. Наша новая система показателей основывается на двух ключевых формах отчетов для каждой из трех групп. Эти формы отчета напоминают традиционный баланс и отчет о финансовых результатах, но вместо традиционных материальных активов в них отражается стоимость человеческого капитала, а вместо прибыли — динамика создаваемой ценности. Наряду с динамикой ценности для инвесторов (соответствующей понятию прибыли в традиционном отчете о прибылях и убытках) в них будут отражены еще пять видов создаваемой ценности: ценность, создаваемая компанией для потребителей, для сотрудников, а также ценность, создаваемая потребителями, сотрудниками и инвесторами для компании. Движение ценности между всеми тремя группами контрагентов оценивается с помощью специальных показателей, что позволяет компании научно обосновать процесс управления всем циклом развития.

Наша цель состоит не только в том, чтобы разработать еще один вариант сбалансированной системы показателей или заполнить информационные дыры в традиционной финансовой отчетности. Мы хотим создать концептуальную основу для сбалансированной системы показателей в виде количественно оцениваемых связей между отдельными составляющими

бизнеса. В свою очередь, это поможет сотрудникам установить цели, выявить неудачи и использовать традиционный финансовый анализ для их количественной оценки. В результате компания сможет превратиться в обучающуюся организацию.

Прежде всего, надо отдавать себе отчет в том, что в этой сфере еще очень много неясностей. В отличие от традиционного бухгалтерского учета, развивавшегося в течение столетий и сталкивавшегося с самыми разными проблемами (методы оценки запасов или амортизация необоротных активов), измерение и оценка в экономике лояльности делают лишь первые шаги. Некоторые компании-лидеры, например *USAA*, понимают важность управления ценностью по сравнению с управлением прибылью, но подавляющее большинство остальных еще только приступают к разработке адекватной системы показателей.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ И ОЦЕНКИ В ЭКОНОМИКЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

Призывы разработать адекватную современным требованиям систему показателей деятельности отнюдь не новы. Недостатки существующих систем и показателей слишком серьезны и очевидны, чтобы на них можно было не обращать внимание. Многие бизнес-аналитики пытались найти новые способы повысить производительность труда, сократить продолжительность операционного цикла, побудить сотрудников к командной работе и развить их творческие способности, повысить удовлетворенность сотрудников и потребителей. Однако большинство сотрудников считают, что уже сейчас они получают больше информации, чем могут осмыслить, а доступность дешевой компьютерной техники обуславливает лишь дальнейшее нарастание бесполезного информационного потока.

Вообще-то, количество информации *всегда* превышало способность человеческого мозга обработать ее. Благодаря нашим пяти органам чувств мозг захлестывает поток информации, с которым он не в состоянии справиться. Поэтому проблема заключается не в том, чтобы собрать данные еще по нескольким десяткам показателей, а в том, чтобы помочь сотрудникам отсеять все лишнее и сосредоточиться на нескольких действительно важных аспектах бизнеса.

Во-первых, надо выделить несколько существенных показателей, установив по каждому из них интервал приемлемых значений. Иными словами, эти показатели должны привлекать внимание исследователя только тогда, когда их значения выйдут за рамки допустимого интервала. Во-вторых, надо помнить о том, что мы нуждаемся не в нескольких дополнительных

показателях, а в новом принципе, упрощающем управление, сбор и сортировку информации. Нам нужна иерархия показателей, согласованных по вертикали, чтобы сотрудники на всех уровнях организационной иерархии могли "копать" лишь настолько, насколько это необходимо для принятия конкретного управленческого решения. При этом их не должно засыпать ворохом ненужных деталей.

Пилоту авиалайнера нет необходимости смотреть на все приборы одновременно; он обращает внимание лишь на те, которые светятся красными огоньками и сигнализируют о выходе за пределы приемлемых параметров. Но пилот не только знает, *что* именно измеряет каждый прибор, но и представляет себе, *как* взаимодействуют измеряемые показатели, удерживая авиалайнер в воздухе. Иными словами, взаимосвязи между различными показателями не менее важны, чем их значения сами по себе. Совокупность физических сил управляет полетом авиалайнера; именно ее и надо принять в качестве объекта измерений. Подобно этому, отправной точкой разработки системы показателей на основе лояльности будет совокупность сил, определяющих движение ценности между компанией и ее контрагентами. Мы уже говорили о том, что существуют три встречных потока ценности: между компанией и ее потребителями, между компанией и сотрудниками, между компанией и ее инвесторами. Современные учетные системы отражают некоторые из этих потоков достаточно адекватно, некоторые — частично, а некоторые — не отражают вообще.

Проблема состоит в том, что компания тратит слишком много времени и ресурсов, стараясь сбалансировать легкоизмеримые потоки ценности, не обращая при этом внимания на те из них, которые не фиксируются современными учетными системами.

Например, видимо, лучше всего измеряется ценность, создаваемая компанией для инвесторов. Именно она находится в фокусе бухгалтерского учета, а благодаря наличию отработанных методов такого учета большинство компаний уделяет основное внимание максимизации ценности для акционеров. Конечно, всем известно, что методы ее учета проработаны столь глубоко в силу того, что это важный показатель, а не просто потому, что это проще всего. И тот факт, что очень мало компаний могут себе позволить не беспокоиться о ценности для акционеров, также подтверждает ее значимость. Но так же верно и то, что большинство компаний прилагает все усилия для достижения прямо противоположной цели, т.е. для минимизации цены капитала. Поскольку пока нет надежных способов оценки ценности, получаемой компанией от инвесторов, этот показатель привлекает намного меньше внимания. В результате многие компании принимают, мягко говоря, необоснованные решения относительно структуры капитала и распределения прав собственности (наглядно это было показано в главе 6).

Рассмотрим еще один пример. Минимизация издержек на оплату труда всегда считалась достойной целью. Тем не менее мы уже видели множество примеров, когда компания должна платить своим лучшим сотрудникам *больше*, чем конкуренты, поскольку только тогда она сможет максимизировать создаваемую ценность. Опять же, проблема состоит в том, что мы очень хорошо умеем измерять издержки на оплату труда, но имеем туманное представление о том, какую *ценность* доставляем нашим сотрудникам.

Не все понятно и во взаимоотношениях с потребителями. Традиционно компании считают, что их цель — максимизировать ценность, получаемую от потребителей, т.е. повышать цены до тех пор, пока потребители не начнут уходить к конкурентам. Но не менее очевидно, что потребители не согласятся длительно сотрудничать с компанией, не заботящейся о создании для них удовлетворительной ценности — или даже максимальной ценности — хотя бы по одному или нескольким критериям оценки продукта.

Весь вопрос заключается в необходимости поддержания равновесия: «Как оценить относительную значимость всех этих противоречивых требований для долгосрочного развития компании и создания удовлетворительной ценности для всех ее контрагентов?» Как ни странно, ответ состоит в выборе одного ведущего показателя — чистой приведенной стоимости клиентской базы, — на основе которого и будут рассчитываться все остальные показатели. На первый взгляд, это вроде бы противоречит приведенным выше рассуждениям, поскольку ставит один из потоков ценности выше остальных. Но, так или иначе, именно ценность клиентской базы компании служит животворным источником входящего денежного потока. Необходимо помнить и о том, что максимизировать чистую приведенную стоимость клиентской базы можно только одним способом — завоевать лояльность ключевых потребителей, для чего нужно создавать для них уникальную ценность. Лишь принятие управленческих решений и инвестирование средств по критерию максимизации ценности для ключевых потребителей даст компании достаточно средств для их распределения между акционерами и сотрудниками.

На практике потоки ценности от компании к потребителям и обратно ни в коем случае нельзя расценивать как независимые. Они напоминают два шланга, подсоединенных к одному и тому же водопроводному крану. Разделяющим их клапаном служит политика ценообразования компании. Ценность для потребителя рассчитывается как суммарная ценность продукта за вычетом уплаченной за него цены. Ценность, доставляемая потребителем компании, равна цене продукта за вычетом издержек. На первый взгляд, это очевидно и просто как дважды два. Повышение цены снижает ценность, доставляемую потребителю, и повышает ценность для

компании. Снижение цены приводит к прямо противоположному результату. Но если переключиться с краткосрочной на долгосрочную перспективу, происходит занятая вещь. За весь период обслуживания данного покупателя — или, точнее, благодаря учету продолжительности обслуживания — дважды два равно пяти или шести.

На рис 8.1 показана эта взаимосвязь в долгосрочной перспективе. Верхняя кривая отражает *полную ценность* продукта, т.е. цену, при превышении которой потребители переключатся на продукцию конкурента. Можно сказать, что при превышении этой величины потребители начинают получать меньшую ценность по сравнению с ценой, которую они заплатили за продукт. Разница между полной ценностью и ценой продукта представляет собой ценность для потребителя (описанную в главе 5), а разница между ценой и издержками — прибыль компании.

Рис 8.1. Связь между ценой, себестоимостью и ценностью для потребителя в динамике



Примечание. Полная ценность — это цена продукта, при превышении которой потребитель переключится на продукт конкурента

Наиболее интересен тот факт, что кривые с течением времени расходятся все дальше друг от друга. Под влиянием обучаемости, опыта и прочих факторов, рассмотренных в рамках экономики лояльности в главе 2 (см. рис. 2.3), издержки на обслуживание потребителей все время снижаются. Одновременно потребители знакомятся со своим поставщиком и учатся использовать его возможности максимально полно, что приводит к росту получаемой ими ценности. Иными словами, со временем издержки сокращаются, а ценность растет, поэтому одновременно возрастают ценность для потребителя и прибыль компании. Это обычно означает, что и цена должна повышаться. В совокупности все три закономерности приводят к увеличению ценности и для компании, и для потребителей по мере увеличения срока их обслуживания.

Видимо, правильнее будет сказать, что такой сценарий развития событий возможен при верной политике компании. В рамках последней можно, во-первых, поискать пути сокращения издержек без снижения создаваемой для потребителя ценности. Во-вторых, необходимо проанализировать возможности создания для потребителей дополнительной ценности с одновременным *повышением* цены продукта, однако цена должна расти гораздо медленнее, чем дополнительная ценность. Наконец, в-третьих, можно оптимизировать цену продукта по критерию прибыли с увеличением или без увеличения его ценности. Однако следует постоянно учитывать, что при превышении цены продукта над его полной ценностью потребители перейдут к другому поставщику, в результате чего будущий денежный поток от них окажется утраченным. Даже при приближении цены продукта к его полной ценности возникает опасная ситуация: временное сокращение ценности для потребителей может спровоцировать их потерю. К тому же в подобной ситуации и конкуренты не будут сидеть сложа руки.

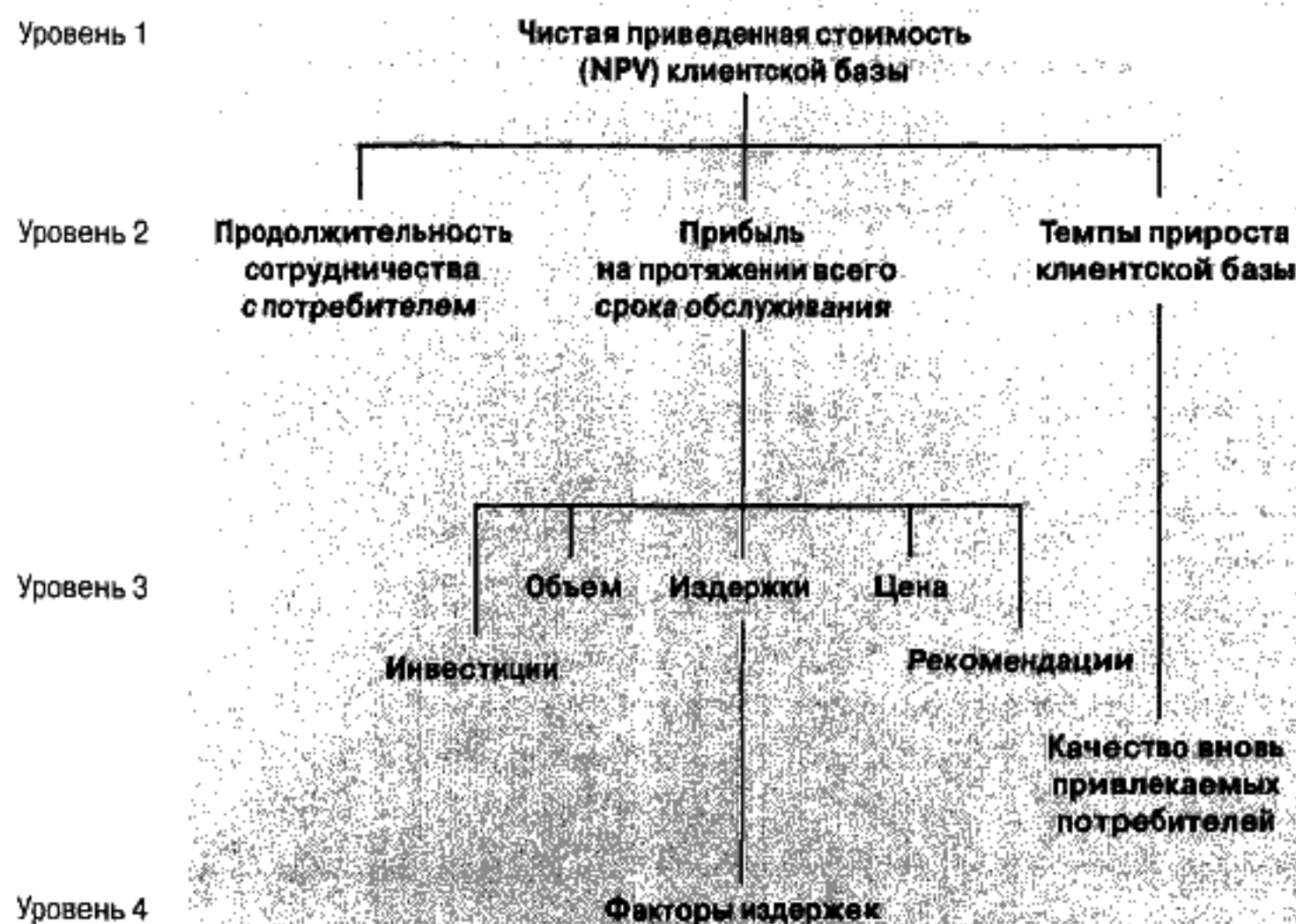
Если компания постоянно обеспечивает высокую ценность для потребителей, то она, возможно, сокращает свою текущую прибыль, но зато гарантирует лояльность и доверие со стороны клиентуры. Это значительно усложняет жизнь ее конкурентам. Зачастую топ-менеджеры воспринимают такую политику как своего рода инвестирование в клиентскую базу. Например, *State Farm* постоянно перераспределяет в пользу клиентов часть полной ценности своих услуг. Вместо того чтобы повышать цены на услуги по мере их совершенствования (см. рис. 8.1), *State Farm* снижает их. Своим наиболее лояльным и выгодным клиентам она постоянно предоставляет разнообразные скидки со страховых тарифов (см. формулу в главе 10). Конечно, это не позволяет максимизировать текущую прибыль, но зато политика вознаграждения лояльных клиентов позволяет сохранять клиентскую базу, составляющую одно из крупнейших конкурентных преимуществ *State Farm*.

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ЭКОНОМИКЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

В каждой отрасли и у каждой компании существуют свои уникальные обстоятельства, влияющие на баланс между максимизацией текущей и долгосрочной прибыли. Например, в высокотехнологичных отраслях рынок отличается высокой волатильностью и зависит от труднопредсказуемых факторов, т.е. от появления новых научных и технологических идей, новых видов продуктов, патентов и т.п. Потому высокотехнологичные компании не решаются вкладывать в будущую лояльность потребителей такие же средства, как страховые фирмы, действующие на гораздо более устойчивом рынке. Тем не менее без системы адекватных показателей оценки экономического эффекта тех или иных ценовых либо инвестиционных решений трудно достичь оптимального соотношения между текущей и будущей прибылью (т.е. сделать правильный выбор между стратегией максимизации текущей прибыли с риском потерять потребителей в будущем в результате повышения цен и стратегией, сокращающей текущий денежный поток от потребителей, но зато гарантирующей их лояльность в будущем, например, в результате инвестирования средств в улучшение обслуживания).

Устанавливая иерархию показателей на рис. 8.2, мы расположили на самом верху чистую *приведенную стоимость клиентской базы* (NPV клиентов). (Возможно, этот термин сложнее выговорить, чем чаще употребляемый "*совокупная ценность потребителей за все время обслуживания*", но последний обычно понимается как совокупный объем продаж клиенту за весь период обслуживания. NPV клиентов подразумевает приведенную стоимость полученной за тот же период прибыли, за вычетом издержек на привлечение клиента.) На следующем уровне иерархии размещены три показателя, от которых непосредственно зависит NPV клиентов. Два из них (период обслуживания и суммарная прибыль за период обслуживания) связаны с NPV *имеющихся* клиентов. Третий показатель отражает темпы роста клиентской базы в *будущем*, поскольку чистая приведенная стоимость клиентской базы включает также и поток ценности от дополнительно привлеченных клиентов. Вам придется постоянно контролировать качество дополнительно привлекаемых потребителей, чтобы определить, как оно влияет на средние показатели лояльности клиентской базы в целом. Это значит, что коэффициент лояльности и денежный поток от новых потребителей находятся под особым контролем. Учитывая, что далеко не каждая компания может похвастаться налаженным контролем за этими показателями, важно обращать внимание на любые сигналы отрицательного влияния вновь привлеченных потребителей на экономические результаты компании. К этому вопросу мы еще вернемся.

Рис. 8.2. Иерархия показателей для оценки экономического эффекта лояльности



Если ваша компания разработала показатели для всех трех факторов — периода обслуживания, совокупного денежного потока и темпов прироста клиентской базы, — то вы имеете прекрасную возможность рассчитать NPV клиентов. Эта процедура подробно описана в главах 2 и 3. На основе этого расчета можно также принимать решения о путях повышения данного показателя.

БАЛАНС ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ЦЕННОСТИ МЕЖДУ НИМИ И КОМПАНИЕЙ

Исследование и управление NPV клиентов требуют соответствующих форм отчетности, о которых мы уже упоминали: баланса потребителей и отчета о движении ценности между компанией и ними. На рис. 8.3 представлен возможный шаблон этих форм отчетности с минимальным набором показателей для оценки динамики и качества изменений в клиентской базе компании.

Рис. 8.3. Пример баланса потребителей и отчета о движении ценности между компанией и потребителями

Баланс потребителей

Категория потребителей	Количество	Процент в общем объеме продаж	Чистая приведенная стоимость
Начальный баланс	—	—	—
+ Новые потребители	—	—	—
+ Потребители, наращивающие объем закупок	—	—	—
- Потребители, сокращающие объем закупок	—	—	—
- Потребители, прекратившие закупки	—	—	—
* Баланс на конец периода	—	—	—

Отчет о движении ценности между потребителями и компанией

Концепция ценности для потребителей

- Целевые потребители
- Аспекты ценности
- Показатели
- Источники конкурентного преимущества

Ценность, создаваемая для потребителей

	Компания	Конкуренты		
		A	B	C
Цена	—	—	—	—
Показатели качества	—	—	—	—
Коэффициент лояльности	—	—	—	—
Доля активных клиентов в управлении бизнесом	—	—	—	—
Прирост доли активных клиентов в управлении бизнесом	—	—	—	—
Маржа	—	—	—	—

Ценность, полученная от потребителей

	Компания	Конкуренты		
		A	B	C
NPV новых потребителей	—	—	—	—
NPV имеющихся потребителей	—	—	—	—
NPV потерянных потребителей	—	—	—	—
Средняя прибыль на одного потребителя	—	—	—	—
Средний объем продаж на одного потребителя	—	—	—	—

В частности, в балансе потребителей последние разделены на следующие категории: новые потребители; потребители, наращивающие и снижающие объем закупок; потребители, отказавшиеся от обслуживания. Потребители, наращивающие и снижающие объем закупок, сотрудничали с компанией и раньше. Такая классификация потребителей требует соответствующего раздельного учета объема продаж. Дополнив эту информацию данными о предполагаемом темпе роста клиентской базы и генерированном в результате дополнительном денежном потоке, можно провести

расчет NPV клиентов по методике, рассмотренной в главах 2 и 3. Если проводить постоянный мониторинг этих показателей, то можно легко обнаружить многообещающие возможности для совершенствования структуры потребителей. Например, простой дисперсионный анализ ее ежегодных изменений покажет, насколько весомы отказы потребителей от обслуживания по сравнению со снижением количества новых потребителей и уменьшением объемов закупок старыми. Если сокращение количества новых потребителей обошлось компании в 10 млн. долл. недополученной выручки, а отказы от обслуживания привели к убыткам на сумму еще 20 млн. долл., то становятся ясно, какими должны быть мероприятия по стимулированию увеличения объема продаж.

Тем не менее данных одного баланса потребителей недостаточно для эффективного управления процессом создания ценности. Необходимо исследовать динамику полученной и предоставленной потребителям ценности, для чего можно использовать отчет о движении последней. Поток созданной для потребителей стоимости имеет, пожалуй, самое главное значение для любой компании. Мы неоднократно говорили о том, что создание уникальной ценности для потребителей — основной элемент цикла создания ценности и необходимое условие предпринимательского успеха. Однако проблема количественной оценки созданной для потребителей ценности не так проста.

Суть ее заключается в том, что возможность такой оценки неразрывно связана со степенью понимания того, каких именно потребителей ищет компания и как намеревается создавать для них уникальную ценность, часть которой достанется сотрудникам и инвесторам. Поэтому первый раздел отчета о движении ценности содержит информацию о том, в чем состоит уникальность создаваемой ценности. В частности, здесь говорится о целевых сегментах рынка компании, раскрываются параметры качества товаров и услуг, особенно тех, которые предназначены для ключевых потребителей, приводятся пояснения того, в чем именно состоит уникальная ценность для последних (например, специальные предложения по цене и ассортименту), определяются показатели для оценки созданной ценности и, наконец, объясняется, почему создание уникальной ценности для потребителей одновременно будет выгодно и самой компании.

Во втором разделе отчета приводятся показатели, необходимые для контроля за динамикой создаваемой для потребителей ценности. Один из них более или менее очевиден — это цены на товары и услуги по сравнению с ценами основных конкурентов. Еще одно количественно оцениваемое направление — основные параметры качества производимых товаров и услуг. В некоторых отраслях критериями качества служат

своевременность поставки, надежность изделий. Иногда качество зависит от дизайна и отдельных потребительских свойств. В некоторых случаях эти параметры можно оценить с помощью простых и понятных показателей — например, количество прозвучавших гудков в телефонной трубке прежде, чем клерк снимет ее, или период обработки и выполнения заказа. В других случаях приходится прибегать к более сложным показателям. Лидер лояльности *USAA* обнаружила, что клиенты придают большое значение возможности получить ответ или решить свою проблему в течение одного телефонного звонка. Поэтому компания поставила задачу решать проблемы как минимум 87% позвонивших клиентов немедленно и разработала систему контроля, позволяющую отслеживать этот показатель.

Лишь некоторые компании имеют возможность постоянно отслеживать показатели всех основных факторов ценности для потребителей. У большинства слишком много как клиентов, так и факторов, влияющих на ценность. Тем не менее топ-менеджерам приходится ежедневно принимать решения по этим вопросам, а следовательно, необходимо иметь своего рода сигнальную панель, на которой в случае неблагоприятного развития ситуации будут загораться красные лампочки. На роль таких «сигнальных огней» лучше всего подходят коэффициент лояльности потребителей и процент клиентских активов, находящихся в управлении компании. Хотя показатели удовлетворенности потребителей, на первый взгляд, также находятся в этом ряду, опыт показывает, что они менее надежны, чем показатели реального потребительского поведения, и должны использоваться с большой осторожностью (к этому вопросу мы еще вернемся).

Коэффициент лояльности потребителей и процент клиентских активов, находящихся в управлении компании, идеально подходят на роль обобщающих показателей не только в силу своей относительной надежности, но и потому, что на их основе легко рассчитать NPV клиентов. Однако механизм их измерения достаточно сложен. Более подробно этот вопрос рассмотрен в Приложении «Некоторые соображения об оценке и измерении лояльности», приведенном в конце этой главы.

ТЕМПЫ ОБЩЕГО И ЦЕЛЕВОГО ПРИРОСТА КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ

Во втором разделе отчета о движении ценности между компанией и потребителями приведены еще два показателя (см. рис. 8.3): темп общего прироста клиентской базы (т.е. отношение вновь привлеченных потребителей к клиентской базе на начало периода) и темпы целевого прироста (т.е. доля целевых потребителей в суммарном количестве

вновь привлеченных клиентов). Высокие темпы общего прироста клиентской базы, особенно в сочетании с высокими значениями коэффициента лояльности, свидетельствуют о предложении потребителям действительно уникальной ценности. Как уже отмечалось в главе 5, прирост клиентской базы — абсолютно необходимое условие повышения производительности труда. Организация управления компанией на основе принципов лояльности означает не только приложение всех усилий к сохранению имеющихся, но и интенсивное привлечение новых потребителей из целевого сегмента. Темпы общего и целевого прироста клиентской базы прекрасно отражают усилия компании в этом направлении.

Кроме того, анализ темпов целевого прироста клиентской базы логически подводит к третьему разделу отчета о движении ценности. В нем рассматривается поток ценности от потребителей к компании. Его обобщающим показателем, безусловно, служит NPV клиентов в виде итоговой цифры в балансе потребителей. Однако этот показатель нецелесообразно рассчитывать по мелким группам или, тем более, по отдельным клиентам. Поэтому его можно заменить темпами целевого прироста клиентской базы, показывающими, привлекает ли компания именно тех потребителей, на которых она делает ставку. Риск негативного отбора (см. главу 3) значительно повышается, если этот показатель высок.

Средняя прибыль и средний объем продаж в расчете на одного потребителя также весьма полезны для контроля за потоками ценности. Но компании с нестабильным приростом клиентской базы должны использовать их осторожно и рассчитывать по группам клиентов с разным сроком сотрудничества. Изучение средних показателей прибыли и объема продаж потребителей, например с трехлетним «стажем» сотрудничества с компанией, поможет устранить сезонные колебания темпов прироста клиентской базы.

В заключение полезно провести сравнительный анализ качества потребителей — как перешедших к конкурентам, так и вновь привлеченных. Теоретически последние должны иметь более высокий потенциальный показатель NPV по сравнению с первыми, но на практике такая идеальная ситуация встречается редко. Многие компании сталкиваются как раз с обратной ситуацией.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Все перечисленные показатели не носят обязательного характера, скорее, это стартовая точка для обсуждения. Идея состоит в том, чтобы поработать на этой основе уникальный подход для каждой уникальной ситуации. Рассмотрим несколько примеров из практики.

Одна брокерская компания попыталась оценить темпы прироста и качество вновь привлеченных клиентов подобно тому, как промышленная компания рассчитывает процент отходов и производственного брака: стоимость отходов, не подлежащего исправлению брака и некачественных продуктов по отношению к суммарной стоимости труда и материалов, списанной на производство. Большинство компаний тоже могут воспользоваться этим подходом.

На первом этапе следует рассчитать инвестиции, необходимые для привлечения одного нового потребителя. Они включают расходы на рекламу, маркетинг, открытие и ведение счетов новых покупателей. Затем оцениваются объем продаж и интенсивность закупок новых покупателей, на основе чего делаются выводы о том, при каком объеме продаж новый потребитель станет выгодным для компании.

Рассчитав инвестиции и требуемый для прибыльности объем продаж на одного потребителя, можно оценить долю вновь привлеченных потребителей в клиентской базе. Затем отслеживается процент потребителей, достигающих рентабельного объема продаж, и наконец, используя показатели совокупной прибыли за весь период обслуживания и коэффициент лояльности по отдельным группам потребителей, можно с достаточной степенью точности прогнозировать прибыльность и положительный денежный поток для каждой группы вновь привлеченных потребителей.

В результате топ-менеджеры выяснили, какие рекламные акции привлекли самое большое количество новых потребителей, а какие — максимальное количество целевых. (Оказалось, что это совершенно разные акции.) Более того, удалось выяснить причины не заставившего себя ждать падения коэффициента лояльности потребителей. Отчасти это оказалось низкое “качество” новых потребителей, а отчасти — качество предоставляемых страховых услуг и сервиса. Любая компания нуждается в аналогичной методике анализа, чтобы успешно управлять инвестициями в привлечение потребителей. В частности, имея его результаты, банки вряд ли стали бы столь упорно предлагать персональные скидки с процентных платежей по кредитам. Анализ со всей очевидностью свидетельствует о том, что падкие на них клиенты редко обслуживаются в банке так долго, что окупают издержки на свое привлечение.

Лидер лояльности *MBNA* также использует ориентированную на принципы лояльности систему показателей; в рамках ее разработки компания предприняла изучение потребительского поведения клиентов на протяжении всего периода их обслуживания. Например, выяснилось, что одним из основных факторов прибыльности клиента в сфере финансовых услуг является сумма постоянного остатка на его счете. Поскольку повы-

силь этот показатель можно, привлекая на обслуживание большую долю активов клиента, *MBNA* опросила представительную выборку клиентов, державших различную долю своих активов в банке, и выяснила, какие причины влияют на принятие ими решения о переводе активов в тот или иной банк. Главной причиной оказалась максимально возможная сумма предоставляемого кредита. Очевидно, если банк предлагает кредит, достаточно большой для покрытия всех нужд домохозяйства, то у него больше шансов стать эксклюзивным поставщиком финансовых услуг для него. Поэтому *MBNA* внесла изменения в процедуру оценки платежеспособности клиента с тем, чтобы выяснить, какую максимальную сумму кредита можно предоставить ему без риска. Доля активов на обслуживании зависела также от срока, необходимого банку для предоставления разрешения на увеличение максимального кредита.

MBNA разработала методы оценки для каждого фактора, влияющего на создание потребительской ценности, затем выявила в каждом подразделении наиболее успешно работающих сотрудников и установила для них соответствующие цели. Сейчас за каждый день, в который достигаются не менее чем 98% установленных целей, компания перечисляет определенную сумму средств в премиальный фонд для рядовых сотрудников. Показатели выполнения плана каждый день вывешиваются на доске объявлений возле кафетерия. Поскольку все сотрудники заинтересованы в постоянной реализации установленных целей, они стараются помогать друг другу в разрешении возникающих проблем. Например, когда новый отдел расчетов оказался перегружен заявками клиентов, желающих открыть счет, сотрудники других отделов добровольно приходили поработать сверхурочно, чтобы помочь справиться с потоком.

Другие компании также пытались внедрить аналогичные системы оценки факторов создания ценности, но, как правило, с гораздо меньшим успехом. Некоторые потерпели неудачу, так как привязали материальное поощрение к целям, находящимся всецело под контролем конкретного подразделения. В результате каждое подразделение очень беспокоилось о достижении успеха в своей работе, но зато мало интересовалось делами остальных. Но еще чаще встречается другая проблема: устанавливается слишком много показателей, в том числе и таких, которые не имеют прямого отношения к создаваемой для потребителей ценности. Компании проводят опросы потребителей с целью выяснить, что необходимо улучшить или исправить, а затем по каждому названному направлению устанавливают контрольный показатель. Тем не менее они забывают сделать завершающий шаг, без которого система мертва: никогда не привязывают показатели по конкретным направлениям

к действительному потребительскому поведению, генерирующему денежный поток и служащему лакмусовой бумагой для оценки создаваемой для потребителей ценности.

Например, они предполагают, что ключевым моментом создания ценности будет выставление счета за приобретенные товары, а количество ошибок в нем — один из основных показателей. Но поскольку динамика этого показателя не была сопоставлена с потребительским поведением, долей активов клиента, находящихся в управлении компанией, или с коэффициентом лояльности, они не могут оценить реальную значимость такой ценности, как своевременная выписка счетов, равно как не могут разработать систему мероприятий по совершенствованию этого этапа работы. В действительности факторы потребительского поведения с течением времени меняются под влиянием изменения потребительских предпочтений и конкурентной ситуации на рынке. Единственный способ удостовериться в том, что ваши сотрудники основное внимание уделяют именно первостепенным, с точки зрения потребителей, показателям, состоит в том, чтобы создать логически взаимосвязанную систему таких показателей — с верху до низу, т.е. начиная с NPV клиентов и заканчивая частными показателями операционной деятельности. Но для этого надо иметь представление о динамике показателей лояльности и изменении модели потребительского поведения. Если ошибки в счетах и их несвоевременное выставление действительно приводят к большому количеству отказов от обслуживания, то ваши сотрудники должны знать об этом. Если, к тому же, известно, какое влияние на финансовые показатели оказывает падение коэффициента лояльности потребителей, тогда можно достаточно точно рассчитать экономически оправданную сумму инвестиций в исправление этой ситуации.

ПОКАЗАТЕЛИ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В LEXUS

Одним из лучших свидетельств высокой лояльности потребителей служит постоянный спрос на обслуживание и модернизацию приобретенной техники, а также запчасти к ней. Во многих отраслях компании зарабатывают на этом весьма приличную прибыль, поэтому данные об объемах продаж дополнительных услуг и запчастей важны не только как индикаторы спроса на продукт в будущем, но и как источник объема продаж и прибыли в настоящем. Производители промышленных товаров в зрелых отраслях (например, телефонные коммутаторы или ксероксы)

получают на первоначальной продаже продукта относительно небольшую прибыль, надеясь наверстать упущенное на услугах по его обслуживанию.

При том, что с точки зрения организационной структуры компании оправданно поручать продажу техники и выполнение обслуживания разным подразделениям, очень важно добиться совместного анализа динамики показателей по обоим направлениям. На практике, однако, такое встречается редко. Задача состоит в том, чтобы использовать информацию, получаемую представителями сервисной службы в ходе общения с потребителями, для совершенствования потребительских свойств товара и оптимизации стратегии его продаж. Кроме того, систему материального поощрения также нужно ориентировать на стимулирование поддержания контактов с наиболее лояльными потребителями.

В автомобилестроении все эти проблемы проявляются с удвоенной силой. Большинство автомобилестроительных компаний имеют самое смутное представление о том, кто входит в целевые группы их потребителей и приносит основную часть выручки. В среднем дилеры получают 30–40% от максимально возможной стоимости обслуживания проданных ими автомобилей. Более того, очень немногие дилеры вообще утруждают себя анализом динамики и потребителей сервисных услуг.

Компания *Lexus* глубоко убеждена в том, что лояльность потребителей послепродажного обслуживания представляет собой один из ключевых факторов прибыльной работы и повторной покупки автомобилей именно у них. Поэтому ею была разработана компьютеризированная методика расчета максимальной суммы послепродажных услуг, которую способна генерировать каждая проданная дилером машина. В компьютерной программе сопоставляется фактически полученная сумма заказа на послепродажное обслуживание с первоначальной ее оценкой, а также отмечаются те покупатели, которые не явились на первые два техосмотра, проводимые бесплатно. Особенно примечательно то, что программа автоматически рассчитывает, какой дополнительный доход мог бы получить дилер, если бы все его потребители воспользовались его услугами для послепродажного обслуживания машины. Проводится анализ производительности труда персонала дилера, что помогает организовать более эффективное управление компанией и создать дополнительную ценность для потребителей.

Компьютеризированная система компании *Lexus* — далеко не дешевое удовольствие. Каждый дилер инвестировал средства в приобретение новейшего сервера фирмы *IBM* и спутниковую связь, чтобы иметь возможность передавать информацию об объеме продаж машин и услуг в штаб-квартиру компании в Торрансе (штат Калифорния). Эта уникальная система позволяет ей отслеживать количество повторных покупок автомашин с особой точностью.

Дик Читти, вице-президент *Lexus* по послепродажному обслуживанию потребителей, постоянно анализирует информацию, полученную от разных дилеров, и сравнивает уровни лояльности их потребителей.

Некоторые автосервисные компании пытаются увеличить свою прибыль, повышая цены на услуги и проводя агрессивную политику сбыта. Но привязка системы материального стимулирования сотрудников к ошибочным показателям ведет лишь к усиленному оттоку покупателей. У компании *Sears Auto Centers* начались серьезные проблемы, когда ее калифорнийское отделение перешло с почасовой оплаты труда сотрудников на комиссионную, зависящую от объема продаж. Поскольку резкого роста количества покупателей не наблюдалось, увеличить объем продаж можно было лишь за счет увеличения сумм в счете, выставляемом каждому клиенту. Мастера начали обнаруживать все больше и больше проблем в каждой поставленной на ремонт машине, что в результате получило широкий общественный резонанс и надолго испортило отношения компании с клиентами. Последние обратились к местным властям, и в Калифорнии, Нью-Джерси и Флориде были назначены расследования. Этот случай очень наглядно показал, к чему может привести ориентация системы материального стимулирования на неправильно выбранные показатели. *Sears* решила стимулировать сотрудников автомастерских выполнять больший объем работ, но проблема была совсем не в этом — она состояла в создании большей ценности для потребителей. Если бы *Sears* проанализировала статистику повторных обращений клиентов, то, наверное, смогла бы сориентировать усилия в нужном направлении.

В центре системы показателей деятельности *Lexus* находятся показатели лояльности потребителей (их повторных обращений за обслуживанием). Обучение сотрудников в компании также построено вокруг задачи повышения уровня лояльности. *Lexus* требует от своих дилеров постоянно анализировать уровень обслуживания клиентов и проверять его соответствие устанавливаемым ценам. А самое главное — дилеры прислушиваются к этим советам, поскольку *Lexus* может на цифрах показать им, в какую сумму в долгосрочной перспективе обойдется невнимание к мнению клиентов. Дик Читти не просто располагает общими данными об уровне удовлетворенности клиентов, но и называет дилеру фамилии тех, кто отказался от его услуг, а заодно и сумму прибыли, которую тот на этом потерял. В результате стандарты обслуживания компании *Lexus* считаются образцом в своей отрасли, а уровень лояльности ее клиентов намного превосходит ближайших конкурентов.

МАТРИЦА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ПОТЕРИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Остановимся еще на одном методе, весьма полезном для управления потоком создаваемой для потребителей ценности. Очень рекомендуем использовать его в совокупности с анализом отказов клиентов от сотрудничества наподобие того, который описан в главе 7. Этот метод называется матрицей привлечения и потери потребителей и широко применяется в практике *Lexus*. Прежде всего, компания рассчитывает коэффициент лояльности потребителей и выясняет, какие модели автомобилей предпочитают отказавшиеся от сотрудничества покупатели. Затем такая же информация собирается о покупателях основных конкурентов (по мере возможности). Результаты отражаются в матрице, пример которой приведен на рис. 8.4. Они достаточно точно указывают на недостатки в предлагаемом покупателям продукте и обслуживании, а также одновременно отражают те продукты и особенности обслуживания, которые покупатели находят более привлекательными. В левой колонке приведены модели машин, приобретавшиеся раньше, а в правой — модели, которым покупатели отдают предпочтение сейчас. Еще одна колонка отведена для покупателей, впервые приобретающих элитный автомобиль. В совокупности эти колонки охватывают всю динамику покупателей на рынке элитных машин и не позволяют топ-менеджерам рассматривать свою компанию изолированно от других.

Большинство компаний могут и должны построить аналогичную матрицу для своих отраслей. Можно ввести в нее дополнительные показатели, например, не только количество привлеченных и потерянных покупателей, но и потерянную и дополнительно полученную прибыль или их NPV. В некоторых отраслях, например в сфере финансовых услуг, общее количество привлеченных и потерянных клиентов далеко не столь важно, как количество привлеченных и потерянных целевых клиентов. В таких отраслях обязательно проведение причинно-следственного анализа отказов по любой ячейке матрицы, где наблюдается движение существенных сумм ценности (а не просто движение потребителей).

СЕКРЕТ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Все рассмотренные показатели имеют одну общую черту — они отражают объективный экономический факт. Коэффициент лояльности, прибыль за весь период обслуживания потребителя, темпы прироста клиентской базы, темпы роста прибыли, объем закупок на одного потребителя — все эти показатели, несомненно, объективны и надежны, хотя сбор данных

для их расчета представляет определенные трудности. Еще важнее то, что они непосредственно привязаны к показателям генерируемого потребителями денежного потока и суммарной NPV клиентов (см. главу 2).

Рис. 8.4. Матрица привлечения и потери покупателей

Модель предыдущей машины	Lexus	68	3	4	2	3	2	4	–	1	–	1	2
	Mercedes	14	42	4	2	5	1	7	1	–	1	1	1
	BMW	13	5	43	–	–	2	4	1	–	3	1	8
	Lincoln	4	1	1	64	7	1	2	–	–	–	1	–
	Cadillac	3	1	1	8	54	1	1	–	–	–	1	1
	Acura	7	1	1	2	–	35	4	1	1	1	–	2
	Infinity	9	–	–	–	2	2	53	–	–	–	2	21
	Audi	5	2	3	–	2	2	1	16	–	2	–	2
	Saab	5	–	3	–	4	1	4	1	28	5	–	9
	Volvo	2	1	1	–	–	2	1	–	–	23	–	2
	Jaguar	18	9	6	7	9	–	10	2	2	1	28	2
		Lexus	Mercedes	BMW	Lincoln	Cadillac	Acura	Infinity	Audi	Saab	Volvo	Jaguar	Jeep
Процент модели в общем объеме покупок новых машин													

Примечание. Как читать этот график. Из всех потребителей, уже имевших машину марки Lexus, 68% снова купили авто этой же модели, 3% купили Mercedes, 1% – Saab; из всех владельцев Mercedes 14% купили Lexus, а 42% – снова купили Mercedes. Суммарный процент меньше 100, поскольку в таблице приведены не все модели автомобилей.

Приведенные в таблице данные устарели и использованы исключительно для иллюстрации формата матрицы.

Однако далеко не все показатели лояльности столь же надежны и объективны. В частности, надежность одного из часто используемых показателей – коэффициента потребительского удовлетворения – вызывает серьезные сомнения. Мы не хотим сказать, что удовлетворенность потребителей не имеет большого значения для их лояльности, скорее, со-

звонили и сообщали о выполнении их заказа, но машины, тем не менее, оказывались не готовыми к указанному сроку. Эти и им подобные недостатки несложно исправить без особых затрат денег и времени. Но, исправив эти очевидные недочеты, компания все равно столкнулась с необходимостью инвестировать значительные средства. Стоит ли тратить 10 млн. долл. на то, чтобы переподготовить всех менеджеров, непосредственно работающих с клиентами? А на то, чтобы повысить индекс удовлетворенности с 85 до 90 пунктов? Стоит ли такая цель 100 млн. долл.? Очень важно получить правильный ответ на эти вопросы, если вы хотите предоставлять своим клиентам уникальную ценность. Но вряд ли маркетинговые исследования помогут ответить на них. Как правило, сотрудники ищут самые легкие пути повысить удовлетворенность потребителей, но они не обязательно оказываются самыми прибыльными.

По сути, установление зависимости между индексами удовлетворенности и оплатой труда персонала, да еще при условии их оторванности от показателей повторных закупок, формирует непродуктивную модель рабочего поведения персонала. Многие автомобилестроительные компании стремятся как можно точнее оценить уровень удовлетворенности покупателей и включают его в модели оплаты труда в качестве одного из базовых показателей для расчета премий. В результате индекс удовлетворенности покупателей автомашин за последние десять лет резко возрос и достиг примерно 90 пунктов, т.е. 90% покупателей заявляют о своей удовлетворенности приобретенными машинами. Но коэффициенты повторных покупок автомобилестроительных компаний за тот же период колебались между 30 и 40%. Возможно ли такое?

Правда состоит в том, что дилеры реагируют на проявления неудовлетворенности покупателей способами, которые не обязательно увеличивают создаваемую ценность. Один из региональных дилеров *Toyota* предложил бесплатно предоставлять запчасти к автомобилю всем покупателям, которые согласятся поставить галочку в опросном листе напротив пункта "вполне удовлетворен" по всем вопросам. Этот дилер даже раздал всем покупателям образец "правильно" заполненного опросного листа, чтобы не было недоразумений. Другой дилер умолял покупателей сделать то же самое, рассказывая им жалостливую историю о том, что его уволят с работы, если индекс удовлетворенности потребителей не окажется достаточно высоким. А ведь ему нужно кормить жену и маленького ребенка! Такого рода уловки наверняка могут повысить индекс потребительской удовлетворенности, но они бессильны завоевать лояльность потребителей.

Манипулировать индексом потребительской удовлетворенности можно не только на уровне линейных менеджеров. Топ-менеджеры автомо-

билестроительных компаний очень заинтересованы в высоких оценках удовлетворенности, публикуемых в обзорах *J. D. Power*, поэтому они научились слегка подправлять их. Например, обзванивание покупателей сразу после покупки машины с вопросом о том, насколько они удовлетворены, — очень хороший способ поддерживать индекс потребительской удовлетворенности на стабильно высоком уровне. При этом очень часто игнорируются высказанные замечания или негативные оценки. Ведь цель состоит не в выяснении реального положения дел, а в повышении индекса потребительской удовлетворенности в бюллетене *J. D. Power*.

Даже если топ-менеджеры стремятся получить объективную картину, все равно возможны искажения из-за внутренних недостатков такого метода маркетингового исследования, как опрос. Например, многие дилеры знают, что все больше покупателей испытывают раздражение от необходимости отвечать на вопросы интервьюера. Один из дилеров компании *Cadillac* рассказал такую историю.

“Как-то на благотворительном собрании я встретился с одним из моих покупателей. Тот сказал, что сразу после покупки ему позвонил интервьюер и спросил, насколько он удовлетворен машиной. После завершения предпродажного обслуживания машины ему позвонил тот же интервьюер и спросил, насколько он удовлетворен обслуживанием. Через некоторое время ему позвонили в третий раз, чтобы выяснить, счастлив ли он иметь машину их компании. Теперь он ждет, когда же ему позвонят, чтобы узнать, счастлив ли он отвечать на эти бесконечные вопросы”⁴⁵.

Одна из ведущих автомобилестроительных компаний отмечает, что покупателям иногда приходится до шести раз в год участвовать в различных опросах. Трудно представить себе, сколько денег тратят компании на все эти ухищрения, не говоря уже о бесполезно потраченном времени покупателей.

Если компания действительно намерена получить надежную информацию об удовлетворенности потребителей, то не будет полагаться на интервью и опросы. Последние малоэффективны в случае, когда приходится оценивать такую изменчивую вещь, как эмоции от покупки. В течение нескольких лет между покупками автомобиля покупательское восприятие и оценка деятельности компании меняются еще сильнее. Вместо этого целесообразно организовать систему контроля за количеством повторных покупок, что гораздо точнее отражает ценность, создаваемую для

⁴⁵ Частная беседа с Фредом Райхельдом.

потребителей. Если покупатель при следующей покупке машины не возвращается к обслуживавшему его дилеру и прежней модели машины, то это самый надежный признак неудовлетворенности.

Опросы намного менее надежно отражают истинные чувства покупателей, чем их потребительское поведение. Обследуя одну отрасль за другой мы снова и снова убеждались в том, что от 60 до 80% покупателей, отказавшихся от услуг компании, во время недавно проводившегося опроса сказали, что они удовлетворены или даже очень удовлетворены покупкой. Некоторые компании пытаются бороться с недостоверностью получаемых данных, усложняя методики опроса. В частности, большинство производителей автомобилей инвестируют значительные средства в разработку новых методик проведения маркетинговых исследований. И что же в результате? Около 90% их покупателей заявляют о своей полной удовлетворенности, но лишь 40% из них совершают повторные покупки у того же дилера. Тем не менее компании продолжают попусту тратить деньги, вместо того чтобы организовать надежную статистику повторных приобретений.

В этом отношении *Lexus* — одно из немногих исключений. На каждом офисе дилера *Lexus* вы увидите тарелку спутниковой связи, что свидетельствует о постоянной и надежной связи со штаб-квартирой компании. Менеджеры *Lexus* могут отслеживать, кто из покупателей обратился повторно, а кто — нет, анализировать достижения региональных дилеров по завоеванию лояльности покупателей. Это позволяет в полной мере использовать возможности маркетинговых исследований по выявлению мотивов принятия решений о покупке.

Еще одно преимущество учета повторных покупок по сравнению с анализом удовлетворенности состоит в том, что первый отражает потребительское поведение на разных этапах жизни покупателя. Изучив эти данные, компания инвестирует средства в завоевание лояльности наиболее прибыльных групп потребителей. В то же время исследование уровня удовлетворенности, проводимое на основе генеральной совокупности потребителей (чего требует корректный статистический подход), неизбежно находится под влиянием высказываний неприбыльных и нелояльных групп покупателей. Например, управляющий региональным филиалом банка часто слышит жалобы на длинные очереди к операторам, но вполне возможно, что наиболее прибыльные его клиенты совершают свои операции по телефону или электронной почте, а также через банкоматы. Инвестирование средств в наем дополнительных операторов, скорее всего, повысит уровень удовлетворенности клиентов, но никак не повлияет на прибыль банка, поскольку самые выгодные его клиенты от этого ничего не выиграют.

Еще один недостаток программ по повышению уровня удовлетворенности потребителей состоит в том, что они могут привести к ухудшению репутации компании именно тогда, когда она особенно в ней нуждается. Один из банков вложил значительные средства в разработку системы контроля за уровнем удовлетворенности потребителей; показатели удовлетворенности использовались для оценки деятельности региональных отделений и их управляющих наряду с такими показателями, как экономия затрат и темпы роста объема продаж. Затем банк решил дополнительно проанализировать коэффициенты лояльности клиентов. Каково же было удивление топ-менеджеров, когда выяснилось, что отделения с максимальными показателями удовлетворенности совершенно не отличались постоянством клиентской базы. В результате показатели удовлетворенности были исключены из системы критериев для расчета премий и там остались лишь эти параметры затрат. Не имея надежных показателей потребительской лояльности и ее влияния на прибыль, компании вынуждены полагаться исключительно на программы сокращения издержек и соответственно персонала.

Baby Bells представляет собой еще один пример компании, ищущей новые принципы организации труда в высококонкурентной деловой среде. Большинство компаний в отрасли телефонии традиционно отдают предпочтение опросам потребителей, и лишь некоторые разрабатывают методики оценки лояльности и прибыльности на протяжении всего периода обслуживания. Результаты такой оценки показывают, что 10% самых выгодных покупателей приносят компании в четыре-пять раз больший объем продаж, чем 10% наименее выгодных. Если телефонные компании пойдут тем же путем, что и автомобилестроители, и начнут внедрять все более сложные методы маркетинговых исследований, то, скорее всего, попадут в плен тех же заблуждений.

Пока они будут инвестировать средства в повышение уровня покупательской удовлетворенности, более сообразительные конкуренты переманят их лучших клиентов, предложив им уникальные программы обслуживания. Сокращение денежного потока затруднит организацию удовлетворительного обслуживания и для средних по выгодности клиентов.

Слепая вера в действенность широких опросов приводит к росту количества отказавшихся от сотрудничества потребителей. Однако существует более простой и легкий способ достичь роста потребительской удовлетворенности. Если компания действительно стремится к этому (ошибочно полагая, что достаточно добиться роста индекса удовлетворенности), то должна рассчитать, какую сумму может вложить в повышение удовлетворенности каждого сегмента потребителей. Иначе говоря, надо разработать методику

оценки доходности инвестиций в удовлетворенность потребителей. Этого можно достичь, лишь проанализировав их поведение за весь период обслуживания. Но если такая методика уже применяется для оценки выгодности отдельных сегментов потребителей, то почему бы не применить ее и для оценки уровня их удовлетворенности? Поскольку цель состоит в увеличении процента повторных покупок, почему бы не оценить экономический эффект от ее достижения? Компании должны беспокоиться не о том, насколько высока удовлетворенность их потребителей, а о том, как много удовлетворенных и прибыльных клиентов им удастся удержать.

ЭТО ВОЗМОЖНО! КОМПАНИЯ STAPLES

Создание информационной базы и разработка методики оценки лояльности потребителей представляется многим компаниям неразрешимой задачей, в частности в отраслях розничной торговли и схожих с ней, где технически сложно отслеживать потребительское поведение каждого отдельного покупателя, не говоря уже о повторных покупках или доле клиентских активов, находящихся в управлении компании. Но не исключено, что и автомобилестроители думали примерно так же, пока *Lexus* не показала пути решения проблемы, а главное — важность ее решения.

Рассмотрим еще один пример — опыт компании из сферы розничной торговли, стремившейся к оценке создаваемой для покупателей ценности и решившей эту проблему. Речь идет о *Staples*, поставщике канцтоваров для офиса, о которой уже упоминалось в главе 3. Она была основана в 1986 году Томом Стембергом, имевшим опыт работы топ-менеджером в супермаркете и сумевшим привлечь венчурный капитал для реализации своей идеи. С самого начала он считал необходимым отслеживать покупки отдельных потребителей. Для этого Стемберг ввел специальные членские карточки для постоянных клиентов, по которым предоставлялись специальные скидки и другие специальные предложения. Компания всячески поощряла потребителей получать эти карточки, а затем вводила их номера в кассовый аппарат каждый раз, когда те совершали покупку. Если покупатель забывал карточку дома, то кассир мог определить ее номер, введя в базу данных домашний телефон.

Эта система позволила *Staples* гораздо лучше узнать своих покупателей по сравнению с обычным розничным торговцем. При заполнении заявки на получение карточки покупатель указывал основные данные о себе, а распечатки перечня его покупок говорили о его предпочтениях, объемах и периодичности приобретений. В совокупности эта информация позволяла топ-менеджерам выявить самых крупных и выгодных покупателей,

а следовательно, и планировать свою работу так, чтобы в первую очередь угодить их вкусам. *Staples* не собиралась рассылать анкеты по почте по бесчисленному множеству адресов или печатать в газетах купоны на свои товары. Вместо этого она предлагала скидки и специальные условия продажи тщательно отобранному сегменту своих целевых покупателей.

Для разработки такой системы потребовалось вложить значительные средства, и это в то время, когда венчурные фонды рассчитывали минимум на 35%-ную прибыль. Но Стемберг верил, что эта система станет важнейшим конкурентным преимуществом компании. Он попросту смотрел на мир не так, как его конкуренты, недооценивавшие или никогда не понимавшие важности информационной базы потребителей.

Ее создание в тот момент, когда компания лишь апробировала свою деловую стратегию, было достаточно смелым решением. Но оно более чем оправдало себя. Конкурентная борьба в отрасли с тех пор стала гораздо более ожесточенной, и такие супермаркеты, как *OfficeMax* и *Office Depot*, вторглись на территорию *Staples*, но компания сумела сохранить и даже увеличить свою долю рынка. Одна из причин состоит в том, что при появлении информации о предстоящем открытии супермаркета конкурента где-нибудь поблизости топ-менеджер *Staples* обзванивает сотню самых крупных местных покупателей и предлагает им специальные условия поставки канцтоваров, нейтрализуя тем самым усилия конкурента. После того, как супермаркет все же открывается, тот же топ-менеджер внимательно просматривает данные об отказавшихся от обслуживания клиентах и разрабатывает меры по их привлечению обратно. Результаты свидетельствуют о высокой эффективности системы мониторинга потребительского поведения. Объем продаж вырос с нуля в 1986 до 2 млрд. долл. в 1994 году, а курс акций утроился по сравнению с ценой их первоначального предложения на рынке в 1989 году.

В 1995 году топ-менеджеры приняли решение о модернизации своей информационной системы. Сначала в ней содержались сведения примерно о 90% всех покупателей. Но, по мере расширения масштабов деятельности, объем информации неизмеримо возрос. Менеджеры попытались обобщить те уроки, которые они вынесли из анализа динамики закупок клиента на протяжении всего периода обслуживания. Основной вывод сводился к тому, что наиболее ценным уроком стало более глубокое и всестороннее понимание нужд и динамики закупок их лучших клиентов. Включение в анализ огромного количества мелких покупателей не только перегружало базу данных излишней информацией, но и снижало надежность получаемых результатов. Вместо того чтобы сосредоточиться

на нуждах и интересах лучших покупателей, компания предлагала скидки и привилегии всем подряд.

В результате политика стимулирования покупателей была переориентирована на тех, у кого годовой объем закупок составлял не менее 1 тыс. долл. Новая программа под названием *Staples Dividends* предлагала разветвленную систему скидок в зависимости от объема закупок, что стимулировало крупных клиентов закупать все необходимые канцтовары в *Staples*. Чем больше они покупали, тем ниже была цена за единицу продукции. При этом и компания получала более высокую прибыль. Такой подход позволил *Staples* лучше оценивать, изучать и управлять потребительским поведением своих лучших потребителей. В результате ценность, создаваемая для всех участников — потребителей, сотрудников и акционеров, — возросла.

БАЛАНС И ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ЦЕННОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

В этой главе мы в основном занимаемся вопросами создания и измерения ценности для потребителей. Но столь же необходимо измерять, оценивать и управлять ценностью, создаваемой для сотрудников. Поскольку система показателей для этой цели аналогична системе показателей ценности, создаваемой для потребителей, мы вкратце рассмотрим их основные отличия.

Измерение, оценка и анализ ценности для сотрудников производятся на основе двух форм отчетности, представленных на рис 8.5, — балансе и отчете о движении ценности трудовых ресурсов. В балансе отражено движение сотрудников по количеству и качеству в разрезе трех основных групп — всего персонала, вновь нанятых и уволившихся. Как и в случае с покупателями, отчет о движении ценности начинается с описания предлагаемой сотрудникам ценности. Его можно использовать для установления ключевых групп сотрудников, описания основных параметров создаваемой для них ценности, характеристики системы материального стимулирования и общей деловой стратегии компании, направленной на повышение производительности труда, и для распределения ее результатов между всеми заинтересованными сторонами. По поводу конкретных показателей хотелось бы только отметить, что в данном случае, как и в ситуации с потребителями, итоги опросов об удовлетворенности сотрудников нельзя считать надежными, поэтому лучший способ оценить восприятие ими получаемой ценности — отследить динамику и характер увольнений и приема на работу. На этой основе можно сделать предположения о мотивах поступков людей. В большинстве отраслей основную

роль в принятии решения об увольнении или найме играют такие факторы, как уровень и темпы роста оплаты труда (в расчете на единицу времени), инвестиции в обучение, формы и методы обучения, расходы компании на создание комфортной обстановки на рабочем месте

Рис 8.5. Баланс и отчет о движении ценности трудовых ресурсов

Баланс трудовых ресурсов

Категория трудовых ресурсов	Количество	Процент от общей численности
Начальный баланс	—	—
+ Вновь нанятые сотрудники	—	—
– Уволившиеся сотрудники	—	—
= Баланс на конец периода	—	—

Отчет о движении ценности между сотрудниками и компанией

Концепция ценности для потребителей

- Целевые сотрудники
- Аспекты ценности
- Источники конкурентного преимущества

Ценность, создаваемая для сотрудников

	Компания	Конкуренты		
		A	B	C
Оплата труда в час	—	—	—	—
У новых сотрудников	—	—	—	—
После пяти лет работы	—	—	—	—
Подготовка и обучение	—	—	—	—
Методы обучения	—	—	—	—
Маржа	—	—	—	—
Коэффициент лояльности	—	—	—	—
Найм по рекомендациям (% от общей численности)	—	—	—	—

Ценность, получаемая от потребителей

	Компания	Конкуренты		
		A	B	C
Средний объем продаж на одного сотрудника	—	—	—	—
В первый год работы	—	—	—	—
На пятом году работы	—	—	—	—
Численность уволившихся сотрудников	—	—	—	—
Средняя прибыль на одного сотрудника	—	—	—	—
В первый год работы	—	—	—	—
На пятом году работы	—	—	—	—
Численность уволившихся сотрудников	—	—	—	—

Отчет о движении ценности трудовых ресурсов отражает коэффициенты текучести по разным их группам и динамику производительности труда в зависимости от стажа (кривые обучаемости) для вновь нанятых сотрудников. Кроме того, в него могут быть включены коэффициенты текучести

для наиболее и наименее продуктивных сотрудников, откорректированные в зависимости от должности и опыта работы. (Именно такой анализ проводила брокерская фирма из главы 7, чтобы избежать найма нежелательных сотрудников.) Наконец, все эти сведения полезно сравнить с данными ваших основных конкурентов. На рис. 8.6 приведена форма для такого сравнения.

Рис. 8.6. Анализ производительности труда и показателей текучести персонала

Сравнительный анализ по данным компании

Производительность труда



Динамика увольнений сотрудников



Сравнительный анализ по данным конкурентов

Производительность труда



Численность уволившихся



Еще один вопрос, требующий постоянного контроля, — наем высококвалифицированных сотрудников. Вообще показатели оборота трудовых ресурсов нетрудно рассчитывать и контролировать, гораздо сложнее контролировать «качество» набираемого персонала. Конечно, через некоторое время их способности и производительность скажут сами за себя, но обычно бывает желательно и, чаще всего можно, оценить их заранее.

В компании *Bain* фиксируется процент кандидатов, принявших предложение о трудоустройстве. Мы называем этот показатель процентом найма. Если он высок, то это означает, что компания привлекает на работу тех, кого нужно. Но еще важнее знать процент людей, отдавших предпочтение нашей компании, несмотря на получение аналогичных предложений от основных конкурентов. Мы уверены в необходимости постоянно наращивать этот показатель, если хотим постоянно повышать качество своих трудовых ресурсов.

В Гарвардской школе бизнеса так оценивают "качество" первокурсников. В 1993 году 74% потенциальных студентов, получивших уведомление о приеме в школу, стали студентами первого курса (имеется в виду, что абитуриенты подавали заявления в несколько вузов одновременно. — *Прим. ред.*). Следом по этому показателю идет Принстонский университет, причем его студентами стали лишь 54% прошедших вступительные экзамены абитуриентов. Если предположить, что способный абитуриент получает уведомление о приеме примерно в три университета, то любое значение этого показателя, превышающее 33%, будет означать, что дела университета идут хорошо. Значение 50–75% свидетельствует, что данные университеты обладают серьезным конкурентным преимуществом благодаря высокому "качеству" первокурсников. Ведь качество обучения в первые годы сильно зависит от довузовской подготовки и способностей самих студентов. Кроме того, более сильный состав студентов означает и более успешный состав выпускников, которые со временем будут способны помогать своей "альма матер" как материально, так и интеллектуально.

Высокий уровень процента найма представляет значительное преимущество для любой компании, поскольку именно "качество" трудовых ресурсов формирует одно из основных конкурентных преимуществ в большинстве отраслей. Но лишь немногие компании собирают такую информацию, и практически никто не упоминает о ней в своих годовых отчетах. Это еще раз подтверждает, что лишь некоторые компании понимают важность "качества" и лояльности своих сотрудников.

ПОКАЗАТЕЛИ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ

В главе 6 мы рассматривали вопрос о привлечении нужных инвесторов, способных расценивать компанию не просто как источник доходов, но и как партнера по бизнесу. Исходя из этого мы предлагаем форму баланса и отчета о движении ценности для инвесторов (рис. 8.7). Вместо того чтобы свалить всех инвесторов в кучу, мы выделили четыре группы: новые инвесторы, инвесторы, наращивающие или сокращающие сумму

инвестиций в компанию, инвесторы, продавшие свои акции. Это поможет нам выделить группу инвесторов, на которых следует сделать ставку.

Рис. 8.7. Баланс и отчет о движении ценности для инвесторов

Баланс инвесторов

Категория инвесторов	Количество	Процент общей численности инвесторов	Процент в уставном капитале
Начальный баланс	—	—	—
+ Новые инвесторы	—	—	—
+ Инвесторы, наращивающие пакет акций	—	—	—
- Инвесторы, продающие часть принадлежащих им акций компании	—	—	—
- Инвесторы, продавшие принадлежащие им акции компании	—	—	—
= Баланс на конец периода	—	—	—

Отчет о движении ценности между инвесторами и компанией

Концепция ценности для инвесторов

- Целевые инвесторы
- Планируемый процент реинвестирования прибыли
- Планируемый срок удержания акций компании инвесторами
- Аспекты партнерских отношений с инвесторами

Ценность, создаваемая для инвесторов

	Компания	Конкуренты		
		A	B	C
Генерируемая прибыль и денежный поток	—	—	—	—
Прибыль на дополнительный капитал	—	—	—	—
Ставка дивидендов	—	—	—	—
Прирост курсовой стоимости акций	—	—	—	—

Ценность, полученная от инвесторов

	Компания	Конкуренты		
		A	B	C
Коэффициент текучести инвесторов	—	—	—	—
Акции компании	—	—	—	—
Инвестиционные портфели инвесторов	—	—	—	—
Средний период удержания акций	—	—	—	—
Период обновления состава инвесторов на протяжении	—	—	—	—
Ставка реинвестирования прибыли	—	—	—	—
Целевые инвесторы (% от общей численности)	—	—	—	—

Как и в предыдущих двух случаях, отчет о движении ценности начинается с краткого описания ценности, создаваемой компанией для акционеров. Здесь же излагаются представления о целевых инвесторах, их ценности для компании и методах привлечения. Это поможет определить круг подлежащих контролю показателей. Большинство компаний отслеживают выплачиваемые дивиденды и курс акций в сопоставлении с ближайшими

конкурентами. Но, кроме этого, необходимо контролировать факторы, определяющие курс акций компании в долгосрочной перспективе. Мы не разделяем широко распространенного мнения об их таинственности и мистичности. Уоррен Баффет любил цитировать слова своего учителя Бенджамина Грэхема: "В краткосрочной перспективе рынок — не более чем машина для голосования, в долгосрочной перспективе — весы"⁴⁶. Рынок взвешивает в первую очередь способность компании генерировать денежный поток и прибыль, реинвестировать их в проекты, обеспечивающие максимально возможный доход для акционеров. Поэтому организации должны контролировать темпы прироста денежного потока и доходность реинвестированной прибыли.

Одним из важнейших параметров ценности, получаемой компанией от инвесторов, служит их лояльность, которая непосредственно влияет на цену капитала. Показателями лояльности инвесторов могут быть коэффициент текучести инвесторов, средний период владения акциями. Чтобы точнее оценить "качество" имеющихся инвесторов и их потенциальную лояльность, необходимо иметь представление о темпах обновления их инвестиционных портфелей. Нужно также знать, какая часть акций компании находится в руках целевых инвесторов, понимающих и разделяющих, с точки зрения топ-менеджеров, долгосрочную стратегию компании по созданию ценности.

МЕТАФИЗИКА ИЗМЕРЕНИЯ И ОЦЕНКИ ЛОЯЛЬНОСТИ

Измерение — суровая вещь, не допускающая ошибок ни в сторону уменьшения, ни в сторону увеличения. Но и абсолютной точности в экономических измерениях не существует. Читателю уже должно быть ясно, что мы против измерений ради измерений. Как подчеркивалось в начале этой главы, в худшем случае измерения способны поглотить существенные ресурсы без всякой пользы, поскольку полученной информации окажется слишком много или она будет слишком детальной.

Но при всем этом есть вещи, не допускающие никаких компромиссов. Система показателей оценки создает основу для эффективного управления. Если компания хочет пользоваться преимуществами лояльных контрагентов, ей не остается другого выбора кроме инвестирования средств в методы и системы измерения. Более того, какое бы отвращение ни питали топ-менеджеры к скучным цифрам и методикам, им придется

⁴⁶ Годовой отчет *Berkshire-Hathaway, Inc.* за 1993 год.

лично заниматься проблемой создания соответствующей информационной базы и методов измерений.

Большинство компаний прошли долгий путь, прежде чем разработали полный набор взаимосвязанных показателей контроля за ценностью, создаваемой для потребителей и сотрудников. Справедливо и то, что сегодняшние лидеры лояльности (кроме, может быть, *USAA*) добились выдающихся успехов совсем не благодаря теоретическим разработкам. Большинство из них обязаны своим успехом топ-менеджерам, интуитивно понявшим значение лояльности и настойчиво проводившим политику высшего приоритета ценности для потребителей.

Сегодня многие из них сталкиваются со все большими трудностями из-за волатильности современных рынков. Более того, руководители, с именами которых связаны их победы и достижения, постепенно уходят в отставку, а у руля компаний становится новое поколение менеджеров. Например, в компании *A.G. Edwards* семеро из девяти топ-менеджеров достигнут пенсионного возраста в ближайшие два года. Иногда лидеры успевают воспитать единомышленников. Но всегда ли есть гарантия, что воспитанные на принципах бухгалтерского учета менеджеры проявят такую же деловую интуицию и мудрость, как и их предшественники? Какие решения они примут, когда инвесторы в очередной раз начнут жаловаться на слишком медленные темпы роста курса их акций? Если менеджеры прибегнут к срочным мерам (сокращению издержек, увольнениям и т.п.), то традиции создания уникальной ценности для потребителей будут забыты и компании постепенно сползут в ряды середнячков.

Еще важнее показатели лояльности в тех компаниях, где традиции создания уникальной ценности пока еще не играют решающей роли. Им лишь предстоит выработать правильную систему ценностей и линию поведения, научиться действовать в соответствии с ними. Никакие заявления и декларации во вступительном слове к годовым финансовым отчетам не продемонстрируют приверженность принципам лояльности так ярко, как введение нескольких хорошо продуманных показателей для ее измерения, связанных, к тому же, с системой оплаты труда. Однако формирование системы показателей лояльности — длительный процесс, который может растянуться на годы. Согласование целей измерения и методики расчета показателей, определение источников получения информации, форм отчетности, обучение сотрудников, инвестирование значительных сумм — решение всех этих вопросов ляжет на плечи топ-менеджеров.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Некоторые соображения об оценке и измерении лояльности

Измерение лояльности потребителей теоретически кажется простым делом, но в нем много подводных камней. Попробуем описать хотя бы некоторые связанные с ним проблемы.

НЕТОЧНОСТИ В ОПРЕДЕЛЕНИЯХ

Наиболее очевидный показатель лояльности — среднегодовой коэффициент текучести потребителей. Но здесь надо удостовериться в том, что именно вы рассчитываете. Например, банки рассчитывают его как отношение количества закрытых счетов к их общему числу. Однако если копнуть глубже, то оказывается, что многие клиенты закрывают один счет и тут же открывают другой. Понятно, что в данном случае мы имеем дело с чисто технической операцией, а не с потерей клиента. С другой стороны, клиент может не закрывать счет, но зато перевести основную сумму своих средств на другой счет в конкурирующий банк. Это уже можно считать самой настоящей потерей клиента, однако она никак не учитывается при расчете коэффициента текучести.

Страховые компании сталкиваются с проблемой того, что в их учетных системах отражены операции, а не клиенты. Многие страховщики рассчитывают коэффициенты текучести клиентов, а некоторые даже устанавливают оплату труда агентов с учетом этого показателя. Тем не менее и здесь многие отказы клиентов от обслуживания на самом деле таковыми не являются. Многие компании прекращают действие страховых полисов из-за неуплаты вовремя страховых взносов. Через пару месяцев, когда клиент все же расплачивается, компания выпускает новый страховой полис, а в целом вся процедура выглядит как потеря одного и приобретение другого клиента. Или возьмем ситуацию, когда клиент сокращает страховые взносы, так как продал одну из двух машин, что трактуется как потеря клиента. Затем этот же клиент покупает вторую машину, но страхует ее у конкурента — действительная потеря клиента на этот раз никак не учитывается.

Еще один важный вопрос при разработке системы показателей лояльности связан с тем, какое количество сегментов потребителей необходимо учитывать отдельно. Например, в сфере финансовых услуг относительно небольшое количество клиентов приносит банку основную прибыль. Если банк фиксирует коэффициент текучести в целом по клиентской базе, то этот аспект ускользает от его внимания. Чтобы выявить проблемы, связанные с системой измерения и оценки лояльности, один банк сгруппировал счета клиентов по домохозяйствам, разделив последние на две большие группы: закрывшие все свои счета и сократившие сумму остатков на счетах на 50%. Выяснилось, что даже такой детализации недостаточно, поскольку лишь 20% ушедших клиентов ответственны за всю величину снижения NPV клиентской базы.

Банку потребовалось сосредоточить внимание на относительно небольшой группе раньше весьма прибыльных, а сейчас закрывших свои счета клиентов. Все остальные лишь затемняли суть проблемы. Многие банки сейчас озабочены проблемами лояльности клиентов, и почти все они введены в заблуждение неправильно сегментированными данными, что вынуждает тратить много сил и средств на повышение лояльности нерентабельных потребителей. Если поставить задачу *минимизировать* NPV клиентской базы, то это, безусловно, лучший способ ее выполнить.

ОБМАНЧИВЫЕ СРЕДНИЕ ЗНАЧЕНИЯ

Средние значения коэффициентов лояльности обманчивы в тех случаях, когда покупатели делятся на несколько весьма отличающихся друг от друга сегментов. В этом случае необходимо отслеживать основные показатели по всем сегментам отдельно, хотя бы в первые годы, когда

коэффициенты текучести самые высокие. В противном случае, неизбежно принятие неправильных управленческих решений под влиянием обманчивых средних показателей.

На рис. 8.8 изображена типичная кривая отказов клиентов страховой компании. Многие страховые компании группируют предоставленные скидки по регионам или по страховым агентам, чтобы выявить взаимосвязь между условиями страхования и полученной прибылью. Это — порочная практика, даже если количество отказавшихся от страховки клиентов определено правильно. Существует опасность сделать неправильные выводы из сопоставления коэффициентов текучести клиентов по группам, выделенным в зависимости от срока их обслуживания в компании. Приведем наглядный пример.

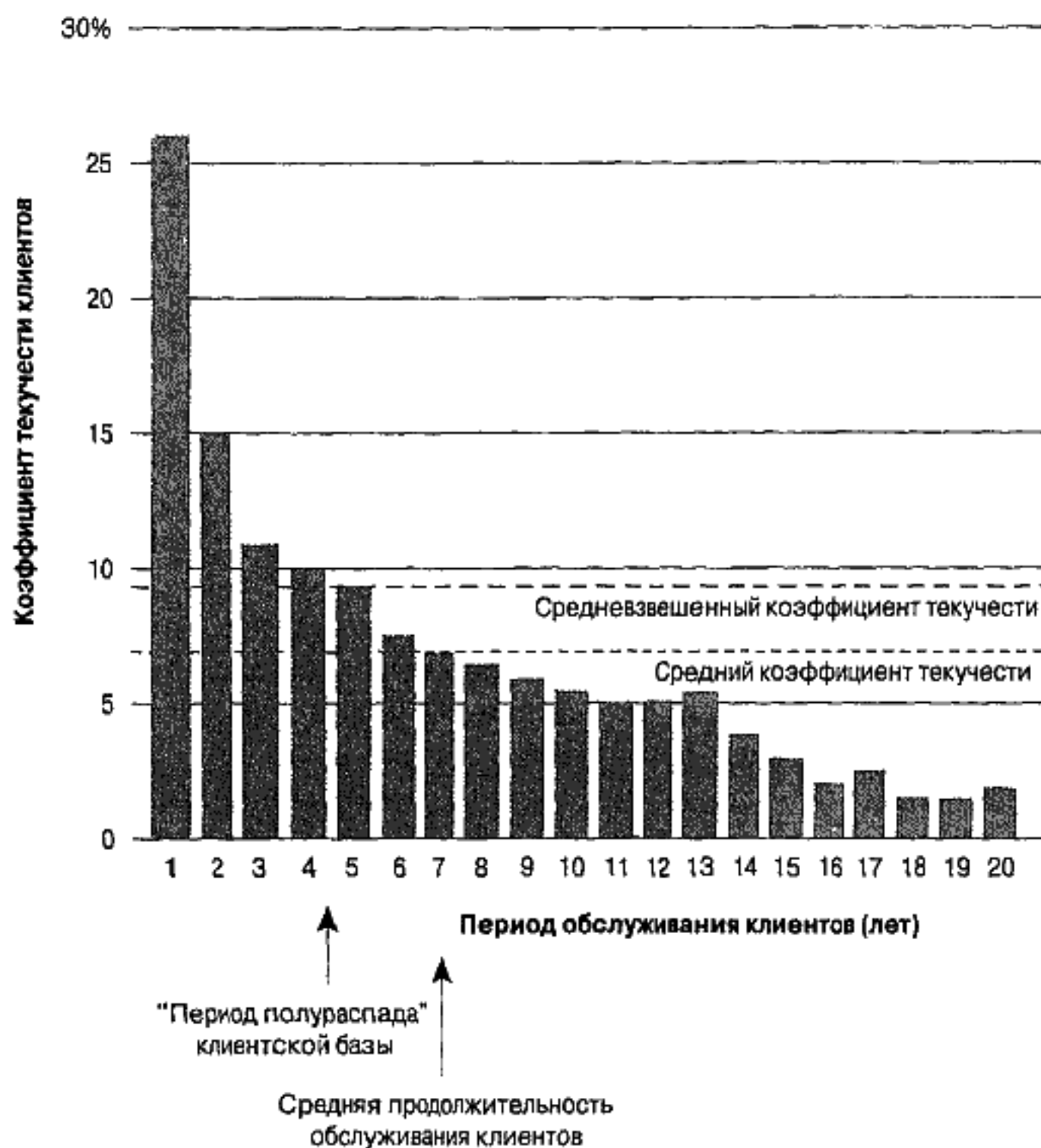
Представим себе двух агентов по страхованию недвижимости в одном и том же городе. Один работает уже 30 лет, и большинство его клиентов пользуются его услугами уже пять лет и дольше (на рис. 8.8 видно, как низок коэффициент текучести после пяти лет сотрудничества). По сути, этот агент редко привлекает новых клиентов, зато имеет много свободного времени после обеда для игры в гольф. Второй агент молод и энергичен. Он старается обслуживать клиентов как можно лучше и целый день возится с возникающими у них проблемами. Но поскольку он работает относительно недавно, коэффициент текучести клиентов у него выше.

Теперь попробуем поставить некоторые вопросы. Каковы будут коэффициенты лояльности у этих двух агентов? Можно ли вообще их сравнивать? Можем ли мы извлечь что-либо полезное из общих данных о текучести клиентов? Только за счет обслуживания клиентов с большим стажем сотрудничества с компанией первый агент легко получит коэффициент текучести самое малое на пять пунктов ниже, чем у второго агента. Понятно, что сравнение средних показателей в данном случае некорректно; необходимо сравнить коэффициенты текучести среди клиентов с одинаковым стажем обслуживания. Например, сравнение коэффициентов текучести среди клиентов, третий год подписывающих страховое соглашение с компанией, будет гораздо более красноречивым. Еще один способ корректного сравнения состоит в том, чтобы проанализировать процент новых страховок, проданных каждым агентом, и процент отказов от обслуживания среди них на следующий год.

К ложным выводам может привести сопоставление средних коэффициентов текучести не только по двум агентам, но и по двум страховым компаниям, разными темпами наращивающим свою клиентскую базу. Не стоит слишком радоваться увеличению средней продолжительности обслуживания клиентов, если одновременно падают темпы роста кли-

ентской базы. В этом случае средняя продолжительность обслуживания, конечно, возрастет, но лишь за счет того, что новые клиенты всегда менее лояльны, чем старые.

Рис. 8.8. Типичная кривая отказов клиентов от страховки



Итак, можно утверждать, что несколько итоговых показателей — всегда лучше, чем один коэффициент лояльности в среднем по всем клиентам. Например, одна страховая компания внедрила оценку труда страховых агентов на основе численности клиентов, обслуживаемых больше десяти лет. Менеджеры подсчитали, что лишь после такого

срока обслуживания клиент начинает получать действительно уникальную ценность от своего полиса.

Однако десять лет — долгий срок, поэтому многие компании отдают предпочтение показателям, позволяющим контролировать поведение клиентов в первые годы обслуживания, поскольку именно тогда решается, останется ли клиент в компании или уйдет. В некоторой степени для этого можно использовать показатель средней продолжительности обслуживания, хотя достаточно горстки лояльных клиентов в возрасте 30–40 лет, чтобы существенно изменить его в ту или иную сторону. Иногда используется показатель 50%-ного выбытия клиентов, т.е. за какой период половина клиентов, купивших полисы в один год, откажется от обслуживания. Физики называют аналогичный показатель “периодом полураспада”, т.е. периодом, в течение которого распадаются радиоактивные элементы. “Период полураспада” клиентской базы компании более эффективен, поскольку, в отличие от ежегодного коэффициента текучести клиентов, побуждает менеджеров к немедленным действиям. Например, *State Farm* теряет лишь около 4-5% клиентов в год, что по меркам отрасли очень мало. Но это означает, что она теряет половину клиентской базы за 12 лет, а это уже тревожный сигнал для компании, ставящей цель сотрудничать со своими клиентами 35–40 лет. Поэтому в данном случае период 50%-ного выбытия клиентов служит своеобразным напоминанием о том, сколь велики возможности для улучшения работы.

Кроме того, снижение коэффициента текучести на несколько сотых долей процента не выглядит достаточным стимулом к действию. Любой фанат волейбола знает, что разница в счете в одно очко имеет огромное значение и добывается с большим трудом. Но для далеких от волейбола людей такой разрыв вовсе не выглядит убедительным. Поэтому необходимо разработать такую систему показателей, которая могла бы подчеркнуть важность даже самого незначительного улучшения ключевых показателей.

ВЛИЯНИЕ ДЛИТЕЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦИКЛОВ

Хотя типовая модель потребительского цикла, изображенная на рис. 8.8, характерна для многих отраслей и компаний, продолжительность потребительского цикла совсем не обязательно равна одному году. В некоторых отраслях периодичность повторных покупок очень сильно различается. Например, в бакалейном магазине покупатели закупают кукурузные хлопья раз в неделю, но приобретать новый автомобиль вместо старого они придут не раньше чем через четыре года после предыдущей покупки. Если 99%

любителей хлопьев компании *Kellogg* придут за ними в магазин на следующей неделе и лишь 45% владельцев *Ford* купят эту же машину через четыре года, то можно ли сравнивать эти два значения коэффициента лояльности? Во втором случае потребительский цикл почти в 200 раз длиннее, чем в первом. И как сравнить эти показатели с 90%-ной лояльностью клиентов страховых компаний, ежегодно продлевающих свои страховые полисы? А если вспомнить продукт с еще более длительным сроком использования — например, газонокосилки компании *John Deere*? Компания производит поистине уникальный товар — настолько уникальный, что покупатели эксплуатируют ее газонокосилки в среднем 11 лет, но когда приходит срок замены, 77% потребителей снова приходят в эту же фирму.

Единственный способ обеспечить сопоставимость этих показателей заключается в их приведении к среднегодовому исчислению. Если за неделю коэффициент лояльности составляет 99%, то за год — 60%. Коэффициент лояльности в 45% через четыре года адекватен среднегодовому значению в 82%. Если кому-то среднегодовой коэффициент лояльности в 82% не кажется слишком впечатляющим, то, переведя 77% в течение 11 лет компании *John Deere*, получим 98% в год — вот это действительно лидер!

ДИНАМИКА ПРИБЫЛИ ПОТРЕБИТЕЛЯ В ТЕЧЕНИЕ ПЕРИОДА ОБСЛУЖИВАНИЯ

В некоторых отраслях уровень лояльности невозможно адекватно оценить ни одним из вышеупомянутых показателей — ни коэффициентом текущей, ни средним периодом обслуживания, ни “периодом полураспада” клиентской базы. Например, промышленная компания вряд ли рискнет полностью разорвать отношения с поставщиком: скорее, она сократит часть размещаемых у него заказов. Поставщик в этом случае не фиксирует отток клиентов, но сумма заказов снижается, и это тревожный сигнал. Необходима система показателей, способная на ранних стадиях отследить этот процесс.

Компаниям, работающим в таких отраслях, имеет смысл перейти сразу ко второй составляющей NPV клиентов — прибыли клиента за весь период обслуживания. На рис. 2.3 (см. главу 2) показана последовательность ее расчета. Но рассчитывать ее для каждого клиента не имеет смысла, поэтому нужна итоговая статистика. Для большинства отраслей основным фактором, влияющим на прибыль клиента за весь период обслуживания, служит объем закупок, т.е. сосредоточение закупок у определенного поставщика. Такой поставщик, естественно, должен обеспечивать клиенту уникальную ценность. Процент закупок отражает часть суммарного объема закупок компании, производимую у данного поставщика. В предыдущих

главах этот показатель назывался процентом клиентских активов, находящихся в управлении данной компании, поскольку речь шла о страховых фирмах и инвестиционных фондах.

Процент закупок намного эффективнее, чем коэффициент лояльности или "период полураспада" клиентской базы. *USAA* использует именно такой подход.

Топ-менеджеры считают, что стратегическая цель *USAA* состоит в создании уникальной ценности для 100% своих клиентов. Уровень лояльности отслеживается отдельно для целевых клиентов и всех остальных. Контролируется также показатель процента активов в управлении для обеих групп клиентов. Внутри *каждого* сегмента клиентов выделяются пять их групп в зависимости от жизненного этапа. Например, *USAA* знает, что за последних 12 месяцев 1% ее клиентов на этапе зрелости и расцвета карьеры (в возрасте от 40 до 54 лет) застраховали свою жизнь в *Northwestern Mutual Life*. Первоклассные компании должны контролировать не только собственную долю рынка в том или ином сегменте, но и долю рынка ближайших конкурентов. Система показателей *USAA* позволяет собрать такую информацию, а значит, топ-менеджеры компании способны сосредоточить свои усилия на противодействии наиболее опасным конкурентам и привлечении самых ценных клиентов. Точно так же и *Lexus* знает, какие марки автомобилей покупают ушедшие к конкурентам потребители.

Но знать, к кому ушли ваши потребители, еще не значит вернуть их обратно. Для этого необходимо понять, что именно привлекло их на стороне. Надо выявить бизнес-факторы, создающие дополнительную ценность, и научиться распознавать первые признаки конкурентной угрозы. (Бизнес-факторы, создающие дополнительную ценность, составляют четвертый уровень показателей на рис. 8.2.)

ПРЕДВЕСТНИКИ ПРОБЛЕМ

Эффективная система показателей помогает предвидеть потери покупателей еще до того, как они произойдут в действительности. Например, в сфере финансовых услуг ключевыми факторами создания ценности считаются сумма платежей клиента со своего карточного счета и сумма кредита, по которому он платит проценты. Обычно значение обоих показателей снижается за некоторое время до того, как клиент закрывает счет. Иными словами, незадолго до закрытия счета многие клиенты перемещают основную часть своих активов и платежей в другую компанию. Если клиент закрыл счет, то вернуть его бывает крайне трудно.

Наиболее прогрессивные компании из сферы финансовых услуг обычно отслеживают сумму платежей и предоставленного кредита с помощью отчетов кредитного отдела. Если эти показатели начинают снижаться, то они пытаются определить причины, в силу которых конкурентам удается переманивать клиентов. Иногда проблема состоит в слишком высокой ставке процентов по предоставляемым кредитам или в каких-то дополнительных услугах. Тогда предотвратить уход клиентов не так сложно. Иногда необходимо увеличить максимальную сумму предоставляемого кредита. Так или иначе, не имея надежных данных о доле клиентских активов, находящихся в управлении компанией, трудно вовремя принять адекватные меры.

Создание уникальной ценности

Большинство книг по анализу деятельности компании начинаются с аналогичной главы. Каждый автор предлагает свои методы, способные вывести компанию в лидеры рынка. Любая компания перепробовала не один набор таких методов — от совершенствования организационной структуры до сокращения операционного цикла или комплексного контроля качества.

Компании бросаются от одного чудодейственного средства к другому, поскольку каждое из них имеет свои привлекательные стороны. Некоторые почти так же эффективны, как обещано в их рекламе, другие больше смахивают на мошеннический трюк. Большинство из них оправдывают возлагаемые на них ожидания хотя бы частично, в отдельных случаях и на некоторое время. Но очень немногие методы полностью соответствуют обещаниям авторов, поскольку почти все они пренебрегают таким важным условием успеха, как человеческий капитал. Многие из этих методов предлагают техническое решение для социальных проблем, но поскольку они игнорируют человеческий фактор, то не позволяют задать единственно важные вопросы: «Почему покупатели уходят к конкурентам, а сотрудники увольняются? Почему наши бизнес-процессы не в состоянии создать уникальную ценность для потребителей? Привлекает ли компания нужных сотрудников и нужных потребителей? Способны ли наши топ-менеджеры объединить коллектив и мобилизовать его на создание

уникальной ценности? Можно ли согласовать интересы сотрудников, потребителей и акционеров?"

Часто компании используют наиболее модный в данный момент метод для борьбы с симптомами болезни, но не ее причинами. Такими симптомами могут стать высокие издержки на единицу продукции или низкие темпы роста объема продаж. Чаще всего эти симптомы так или иначе связаны с низкой прибылью, но не с недостаточной ценностью. Ни одна компания не достигает своих целей, пока не поймет, что необходимо не просто бороться с отдельными негативными явлениями, нужно радикально совершенствовать параметры предлагаемой потребителям ценности. Быстрое движение в неправильном направлении еще никого не приводило к успеху.

Даже компании, понимающие, что их основная проблема заключается в низкой лояльности потребителей, часто решают ее с помощью отдельных программ по привлечению потребителей. Но такой подход свидетельствует о том, что организация просто не понимает природы лояльности и ее связи с экономическими результатами деятельности. Можно ли ожидать, что, внедрив программу продажи автомашин в кредит, компания *General Motors* увеличит ценность для покупателей, если дилеры не заинтересованы в росте объема продаж? Возрастет ли лояльность авиапассажиров после внедрения программы скидок для постоянных клиентов, если разные авиакомпании предлагают своим пассажирам практически одинаковое обслуживание в полете и одинаковые скидки? Сможет ли услуга по оперативному восстановлению кредитных карточек предотвратить отток клиентов из кредитной компании, если она взимает 18,9% за предоставление ссуды? Все эти мероприятия, вполне оправданные в рамках комплексной стратегии по созданию дополнительной ценности для потребителей, не дадут никакого результата, если будут проводиться по отдельности.

Прежде всего, компания должна поставить вопрос о том, является ли предлагаемая потребителям ценность в принципе удовлетворительной? Если да, то менеджеры могут перейти к разработке отдельных мероприятий по ее совершенствованию. Если нет, то необходимо пересмотреть деловую стратегию компании и номенклатуру ее товаров или услуг. В главе 1 этот же вопрос был поставлен несколько иначе: "Если корпоративная стратегия вашей компании реализуется успешно, означает ли это, что дополнительно созданной ценности хватит не только для потребителей, но и для сотрудников и инвесторов?" Если вы получили отрицательный ответ (к сожалению, это *характерно* для слишком многих компаний), то вам придется переосмыслить свою концепцию ценности для потребителей. С другой стороны, на это трудно решиться, пока объем продаж *более или менее* удовлетворителен. Именно поэтому первые семь глав этой книги посвящены проблемам

повышения лояльности на стратегическом уровне. Без стратегического фундамента *ценность* и *лояльность* останутся не более чем модными словами или временным увлечением топ-менеджеров.

АВТОМОБИЛЕСТРОИТЕЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

Автомобилестроение в США представляет собой прекрасный пример отрасли, нуждающейся в срочном переосмыслении концепции ценности для потребителя. Коэффициент повторных покупок на уровне 30–40% ясно свидетельствует о массовой неудовлетворенности покупателей предложениями основных компаний. Лояльность покупателей по отношению к дилерам еще ниже — лишь около 20% покупателей повторно приобретают машину у того же дилера. Не намного лучше ситуация и с техническим обслуживанием проданных авто. В двух третях случаев (кроме гарантийного ремонта) владельцы автомобилей предпочитают обратиться в частную автомастерскую, а не в техническую службу дилера. Учитывая столь печальную картину, можно прогнозировать, что любые изолированные мероприятия по повышению лояльности обречены на провал.

Американские автомобилестроительные компании достигли значительных успехов в повышении качества своей продукции, но, как и многие другие производители товаров длительного пользования, предпочитают гнаться за увеличением количества новых покупателей, а не за удержанием старых. Конечно, они внедрили многочисленные программы по анализу уровня покупательской удовлетворенности, а “Большая тройка” (*General Motors, Ford, Chrysler* — три крупнейшие автомобилестроительные компании США. — Прим. ред.) постоянно экспериментирует с отдельными программами по повышению лояльности покупателей — например, прямой маркетинг на основе баз данных потенциальных покупателей, продажи в рассрочку с минимальными процентами за кредит, лизинг машин и т.п. (Лизинговые программы обычно приводят к росту коэффициента лояльности на 5–10%, отчасти потому, что компания постоянно общается с клиентом в течение лизингового периода и хорошо знает, когда тому требуется новая машина.) Тем не менее и у них коэффициенты лояльности остаются на недопустимо низком уровне. По сути, автомобилестроители не имеют надежной информации об уровне лояльности своих покупателей, а подавляющее большинство не считает эту проблему первоочередной. Средняя доходность акционерного капитала компаний “Большой тройки” составила –2,8% за последние десять лет. Однако мало кто из топ-менеджеров осознает связь между низкой лояльностью покупателей по отношению к торговой марке компании и неудов-

летворительной прибылью. Еще меньше топ-менеджеры понимают, что отрасль в целом нуждается в пересмотре концепции ценности, создаваемой для потребителей, поскольку только после этого можно рассчитывать на рост ценности, лояльности и прибыли.

Карл Сьюэлл, один из крупнейших дилеров машин марки Cadillac, Lexus и Oldsmobile, написал книгу *Customers for Life*, где подсчитал, что прибыль дилера от одного покупателя в том случае, если он сможет стать его эксклюзивным поставщиком на всю жизнь, достигнет 332 тыс. долл. Завоевав внимание читателей таким нестандартным вступлением, Сьюэлл переходит к описанию методов достижения столь высокой лояльности. Надо признать, что его рекомендации превосходны. Основную причину низкой лояльности в автомобилестроении он видит в том, что дилеры не способны понять важность пересмотра концепции ценности для потребителя. Автомобилестроители также часто предпринимают ошибочные действия, что приводит к еще более плачевным конечным результатам.

Например, покупатели обычно приобретают машину раз в четыре-пять лет, поэтому они редко обращают внимание на неудобное расположение выставочного салона. Зато техобслуживание они проходят каждые шесть месяцев и поэтому очень ценят удобное расположение автомастерской и возможность арендовать там машину на время техобслуживания собственной. Но большинство автомобилестроительных компаний не обращают на этот факт никакого внимания и требуют, чтобы дилер разместил в одном помещении и выставочный салон, и станцию техобслуживания. В результате дилеры вынуждены открывать лишние салоны, зато испытывают недостаток в станциях техобслуживания. С точки зрения автомобилестроительных компаний такой подход вполне оправдан, поскольку они считают, что чем больше дилеров на них работает, тем больше машин они продадут, что даст возможность снизить цену за счет экономии на постоянных издержках. В свою очередь, лидерство по издержкам считается в этой отрасли залогом долговременного конкурентного преимущества.

Автопроизводители могли бы рассматривать своих дилеров как партнеров, чей успех очень важен для них самих, для потребителей и для всей автомобилестроительной отрасли. Но вместо этого они предпочли заключить договора с избыточным количеством дилерских фирм и перенасытить рынок. По идее, в такой ситуации лучшие должны выжить, а остальные — уйти с рынка. Но получилось наоборот: система дистрибуции оказалась крайне неэффективной, вынуждающей производителей финансировать огромные избыточные запасы продукции, зато недофинансировать сервисные услуги. Подавляющее большинство владельцев автомашин обращаются за ремонтом в местную автомастерскую или в одну из

автомастерских сетей автосервисных компаний (*Midas, Goodyear, Firestone* или *Sears*). Дилерам пришлось удовольствоваться весьма скромной прибылью, после чего они пришли к мысли о невозможности платить конкурентную зарплату своим сотрудникам.

В результате очень немногие энергичные молодые люди готовы посвящать себя торговле машинами. Зарплата выплачивается в основном в виде комиссионных и достигает 20–25 тыс. долл. в год. Льготы и страховка очень скромные. Статус дилера в обществе тоже невысок, зато он отрабатывает огромное количество сверхурочных часов. Стоит ли удивляться, что текучесть кадров среди автодилеров составляет 30–50% в год? Но давайте более детально проанализируем последний показатель. Если вспомнить о том, что периодичность приобретения новой машины составляет приблизительно раз в четыре-пять лет, то можно поручиться, что один и тот же дилер не встретится дважды со своим покупателем. Вспомним о традиционной оплате труда, когда дилер получает свою зарплату в зависимости от заключенных сделок, но никак не от коэффициента лояльности. Понятно, что в большинстве своем дилеры прилагают все усилия для того, чтобы заключить сделку, даже если при этом придется обмануть или надавить на покупателя настолько грубо, что он никогда не купит у вас машину повторно. В таких условиях даже странно, что 20% покупателей все же возвращаются.

Поскольку с условиями оплаты труда механиков дело обстоит не намного лучше, и среди них текучесть кадров весьма высока. Непроизводительная работа мастерской усугубляет трудности дилеров, вызванные ее неудачным расположением. Это вынуждает их поднимать цены на свои услуги до такого уровня, что покупатели переключаются на частные автомастерские, более удобно расположенные и “не дерущие три шкуры” за простой ремонт. К тому же механики работают там намного дольше, а значит, хорошо знают и своих клиентов, и их машины. Кстати, большинство автомобилестроительных компаний с удовольствием поставляют в эти частные автомастерские (и в супермаркеты наподобие *Kmart*) фирменные запчасти для ремонта, что означает утрату дилерами последнего серьезного конкурентного преимущества по качеству ремонта. По мере того как растет качество автомашин, они реже требуют ремонта вообще и гарантийного в частности, в результате дилеры сталкиваются с сокращением рынка ремонтных услуг. С учетом всех этих обстоятельств высокие цены и низкое качество обслуживания у автодилеров вполне объяснимы. Они создают неудовлетворительную ценность для клиентов, что приводит к неудовлетворительному уровню лояльности и клиентов, и сотрудников, а это, в свою очередь, подрывает основу функционирования отрасли в целом.

LEXUS: ПЕРЕСМОТР КОНЦЕПЦИИ ЦЕННОСТИ

Менеджеры *Toyota* хорошо разбираются в экономике лояльности. Коэффициент повторных покупок их автомобилей на внутреннем рынке Японии превышает 70%, а у их ближайших конкурентов не достигает и 50%. Большую роль в достижении этого успеха сыграла уникальная дилерская сеть компании. Создавая свое подразделение *Lexus* в США, менеджеры *Toyota* решили, что оно станет пионером в разработке новой концепции ценности для покупателей и на этой основе будет бороться за реализацию своей маркетинговой стратегии. Поэтому перед его руководством поставили цель не просто максимизировать объемы продаж и прибыли, но и добиться исключительного уровня лояльности и удовлетворенности потребителей. *Lexus* взяла на вооружение знаменитое высказывание Сакичи Тойода "Сначала — покупатель, потом — дилер и только потом — компания" и модифицировала его. Новый вариант звучал примерно так: "Мы встречаем каждого покупателя, как гостя в своем доме, и создаем для этого уникальную дилерскую сеть по всей Америке"⁴⁷.

Занимавшиеся организацией дилерской сети топ-менеджеры очень быстро поняли, что им придется принципиально изменить концепцию ценности для покупателя. Во-первых, необходимо предложить действительно уникальный по цене, качеству и дизайну продукт. Но этого недостаточно. Чтобы лучше понять требования покупателей к предоставляемой им ценности, они обязали региональных дилеров изучать результаты каждого контакта с покупателями. Ведущий инженер модели LS400 на три года переехал в США и вместе с другими топ-менеджерами компании приступил к изучению всех особенностей выбора, приобретения и эксплуатации машины экстракласса в США. Он обращал особое внимание на все факторы, которые могли привести к разочарованию покупателя.

В исследовании принимали участие все службы компании, и вместе они разработали ряд мероприятий по оптимизации создаваемой ценности на всех этапах приобретения и эксплуатации машины. Эти этапы разбили на несколько бизнес-процессов, разработали систему показателей для оценки эффективности их выполнения и установили цели для сотрудников. В результате исследования топ-менеджеры выяснили, какие именно факторы имели самое большое значение для покупателя на каждом этапе. Сюда вошли непосредственно продажа машины, ее доставка на дом, удовлетворенность ее ходовыми качествами, техобслуживание (регулярное и в случае поломки), обратная связь с представителями компании, ликвидационная стоимость машины на момент, когда покупатель решит приобрести новую.

⁴⁷ Интервью Фреда Райхельда с Диком Читти. Торранс, штат Калифорния, 17.06 1993.

Были проведены опросы об удовлетворенности покупателей на этапах продажи, доставки и технического обслуживания авто. Ставилась цель обеспечить машине достаточную ликвидационную стоимость (наивысшую в отрасли) и организовать систему приобретения, ремонта и страхования поддержанных машин. Обратный выкуп поддержанной машины создал новое качество ценности для покупателей (поскольку повысил ценность поддержанных машин) и дилеров (получивших возможность дополнительно заработать на переоборудовании и продаже поддержанных машин).

Тем не менее основным показателем успеха новой стратегии стал коэффициент повторной покупки новых машин. Слова Дэйва Иллингворта: "В этой отрасли единственный показатель удовлетворенности — повторная покупка" — оправдали себя как нельзя лучше. Помня о них и стремясь побить рекорд лояльности покупателей Cadillac в его лучшие времена, *Lexus* поставила перед собой почти нереальную цель — добиться 75% повторных покупок.

Выбор покупателей

Когда *Lexus* начинала разрабатывать дизайн своей первой модели LS400, она столкнулась со сложной проблемой выбора целевого сегмента покупателей. Наиболее логичной казалась ориентация на молодых покупателей, стремившихся иметь модную и скоростную машину. По причине своей молодости они были гораздо менее лояльны к своим BMW и Jaguar, поэтому имелись неплохие шансы переманить их, предложив впечатляющий дизайн. Более того, молодые покупатели могли бы купить в будущем гораздо больше машин по сравнению со старшим поколением.

Но молодые покупатели непостоянны. В один прекрасный день другая компания предложит еще более модную модель, и они с радостью на нее переключатся. В то же время более консервативные владельцы Cadillac и Mercedes уже доказали свою высокую лояльность. С одной стороны, их было гораздо труднее переманить, но, с другой, в случае успеха выигрыш оказался бы намного больше.

Lexus выбрала больший риск и больший выигрыш. Модель LS400 разрабатывалась с учетом предпочтений владельцев Cadillac и Mercedes. Подразделение компании *Nissan* в США копировало почти все шаги *Lexus* и решило сосредоточить свои усилия на владельцах BMW и Jaguar. В настоящее время, через пять лет после описываемых событий, обе компании добились впечатляющих успехов на американском рынке. Но коэффициент повторных покупок у *Lexus* на 21% выше, чем у *Nissan* (63% против 42%), причем в основном за счет изначально правильного выбора сегмента целевых покупателей.

Какие машины приобрели покупатели, отказавшиеся от повторной покупки Nissan? Основная их часть, по всей видимости, купила последнее слово автомобильной техники — джип-внедорожник 4×4. *Nissan* планирует выпустить новую модель спортивного автомобиля, чтобы завоевать этот рынок, но кто знает, какие модели будут тогда наиболее популярны. Взяв курс на привлечение покупателей с высоким уровнем внутренней лояльности, *Lexus* завоевала огромное конкурентное преимущество и может себе позволить не слишком гнаться за модой.

Выбор дилеров

Требуется немало мужества и уверенности в себе, чтобы предложить новую модель на зрелом автомобильном рынке с избытком мощностей. Решение о создании совершенно новой дилерской сети немало насмешило и поразило выдавших виды аналитиков. *Toyota* и без того имела одну из самых разветвленных дилерских сетей в стране, поэтому казалось логичным использовать ее и для продажи *Lexus*. Но Дэйв Иллингворт и его команда хотели построить совершенно новые отношения между дилерами и клиентами. Они считали: прежде чем надеяться на невиданную лояльность покупателей, надо построить партнерские и доверительные отношения с дилерами. Оглядываясь назад, Иллингворт не раз называл партнерство с дилерами секретом успеха *Lexus*.

На конкурс за право продавать *Lexus* было подано около 1,5 тыс. заявок. Отборочная комиссия сократила их количество до 150, применив три основных критерия: финансовые возможности и стабильность (каждый дилер должен был инвестировать от 3 до 5 млн. долл.), подтвержденная на практике способность добиться высокого уровня удовлетворенности покупателей и лояльность по отношению к компании (около половины из отобранных дилеров и раньше продавали машины *Toyota*). Комиссия уделяла большое внимание любым деталям организации деятельности у отобранных дилеров, начиная с расположения выставочных салонов и заканчивая оформлением помещений. Впервые за всю историю автомобильной промышленности дизайн автомобиля и дизайн выставочного салона разрабатывал один и тот же специалист. Планировка помещения зависела от принятой схемы продажи: возле входа в каждом выставочном салоне располагалась мраморная стойка агента по приему заказов. Консультанты не беспокоили ходящих по залу покупателей до тех пор, пока те не подзывали их. Возле помоста для презентации машин стояли три мягких кресла и низкий овальный стол. Основная идея состояла в том, чтобы заставить покупателей почувствовать себя гостями в радушном доме.

Поскольку *Toyota* многого требовала от своих дилеров, то считала справедливым многое им и предложить. Прежде всего, в *Toyota* полагали что правильным будет установить гораздо более высокую норму прибыли для своих дилеров, чем предлагали другие компании. Поэтому, вместо того чтобы перенасыщать рынок своими представительствами (*BMW* и *Mercedes* имели от 300 до 500 дилеров), за шесть лет работы *Lexus* создала менее 200 дилерских представительств и не собиралась увеличивать их количество. Представьте себе, как это повлияло на прибыль каждого дилера. *BMW* и *Mercedes* имели почти в два раза больше дилеров и при этом продавали меньше машин, поэтому и средний объем продаж на одного дилера у них оказался гораздо ниже. Преимущество в производительности труда позволило *Lexus* снизить цену на машины и обслуживание, предложить покупателям различные скидки и дополнительные услуги и при этом получать высокую прибыль. Внимательное отношение к работе дилеров выразилось даже в заботе об оформлении выставочных салонов и офиса. Большинство салонов расположено в престижных районах, где стоимость недвижимости очень высока. Специалисты по дизайну часто отмечают бесплатную автомойку, превосходное качество и оформление используемых канцелярских принадлежностей, множество цветов в салоне и офисе. Однако дилеры не могли бы позволить себе все это, если бы не зарабатывали достаточно.

Один из лучших топ-менеджеров в команде Иллингворта отметил: «Наше особое отношение к покупателям подогревается отличной прибылью, которую мы получаем, — невозможно оторвать одно от другого»⁴⁸.

Экономика обслуживания автомашин

Техническое и послепродажное обслуживание представляет собой один из самых выгодных видов деятельности для любого дилера, даже если уровень лояльности покупателей непозволительно низок. Высокие наценки к стоимости машин, агрессивный маркетинг даже после подписания сделки, непомерные страховые взносы — все это считается вполне допустимым для получения дополнительной прибыли.

Дилеры *Lexus* также рассматривают послепродажные услуги как один из важнейших видов деятельности, но денежный поток от них выглядит иначе. Прежде всего, *Lexus* требует очень незначительного технического обслуживания благодаря высокому качеству конструктивных решений. Это, кстати, усиленно подчеркивается при ее продаже. Благодаря этому *Lexus* смогла разработать уникальную систему мер по завоеванию лояльности

⁴⁸ Интервью Фреда Райхельда с Джорджем Борстом. Торранс, штат Калифорния, 17.06.1993.

покупателей. Коэффициент лояльности покупателей, обращающихся за техническим обслуживанием, почти в два раза выше, чем в среднем по отрасли. Это помогает минимизировать издержки на техническое обслуживание и повысить производительность труда механиков. Дилеры получают значительно большую долю меньшего по размерам пирога, и это более чем компенсирует нетребовательность машины к техническому обслуживанию.

Одним из ключевых элементов этой системы выступает спутниковая система связи между дилерами и штаб-квартирой компании в Калифорнии. Она дает дилерам несколько уникальных конкурентных преимуществ. Во-первых, информация о техническом обслуживании любой машины заносится в общую базу данных, и любой дилер в стране имеет возможность мгновенно получить "ремонтную историю" любого клиента. Это существенно повышает качество ремонта и позволяет выявить те машины, которые не удалось отремонтировать при первом обращении клиента. Кроме того, это позволяет создать маневренный запас запчастей, что исключает лишнюю потерю времени на их доставку и экономит деньги дилеров.

В книге *Customers for Life* Карл Сьюэлл назвал эту систему "лучшей системой логистики в мире. Она позволяет ежедневно заказывать все необходимые запчасти и обеспечивать их немедленную доставку. Нам не надо держать на складе большой запас, что снижает складские издержки — и для нас, и для компании"⁴⁹. Если требуются дорогостоящие запчасти, *Lexus* централизованно управляет запасами своих дилеров. Компания создала систему "точно вовремя" по доставке запчастей авиатранспортом в течение следующего дня, что также сокращает складские издержки. В среднем дилер *Lexus* вкладывает в запасы около 100 тыс. долл., при среднеотраслевом значении — 200 тыс. долл. Запасы дилеров *Lexus* оборачиваются восемь раз в течение года, в то время как в среднем по отрасли — лишь четыре раза.

Lexus ставит цель добиться того, чтобы ее дилеры осуществляли не менее чем 80% послегарантийного обслуживания проданных машин (в среднем по отрасли — 30–40%), и для этого компания разработала уникальное диагностическое оборудование, повышающее производительность труда механиков и сокращающее время ремонта. Широко применяются сетевые графики для планирования ремонтных работ, механики проходят обучение и обязательную сертификацию. Джон Лейн, менеджер по техобслуживанию отделения *Lexus* в Саут-Бей (штат Калифорния), сказал в интервью журналу *Fortune*, что "в первый месяц работы в компании научился большему, чем за 18 предшествующих лет работы в *Cadillac*"⁵⁰.

⁴⁹ Интервью Фреда Райхельда с Карлом Сьюэллом. Даллас, штат Техас, 09.02.1994.

⁵⁰ Ronald Henkoff, "Service Is Everybody's Business", *Fortune*, 27 June 1994, p. 52.

Но даже если качество и стоимость техобслуживания уникальны, не сразу удастся преодолеть предубеждение клиентов против ремонта машин у дилеров. Поэтому *Lexus* возмещает своим дилерам расходы на бесплатное обслуживание машин после первой тысячи миль пробега и льготное — после первых 75 тысяч. В результате владельцы машин заинтересованы проходить техобслуживание именно у дилеров, а последние имеют шанс завоевать их лояльность на будущее. После того, как бесплатное послегарантийное обслуживание не помогло некоторым дилерам привлечь владельцев, компания разработала специальные карточки-приглашения, рассылаемые по электронной почте. Потребовалось обучить дилеров планировать рассылку этих приглашений таким образом, чтобы наплыв потребителей был по возможности равномерным. Это весьма устраивало как клиентов, которым не приходилось долго ждать в очереди, так и дилеров, которые теперь могли равномерно загрузить свои испытательные стенды.

Lexus также использовала направление групп консультантов для усовершенствования различных программ по улучшению обслуживания покупателей в отделениях, не отличающихся высокими показателями объема продаж и лояльности покупателей. Одна из таких групп как-то обнаружила, что механики в автомастерской не могут правильно заполнить заказ на ремонт и некоторые работы не учитываются. В результате покупатели не оплачивали часть полученных услуг. Бывало также, что механики забывали указывать в счете все необходимые диагностические и подготовительные работы, без которых невозможно отремонтировать машину. В обоих случаях основной причиной снисходительного отношения дилеров к такой практике явилось опасение напугать покупателей слишком большой суммой счета и соответственно получить низкий балл по итогам опроса об их удовлетворенности.

Чтобы нивелировать неудобства, обусловленные малочисленностью дилеров, *Lexus* помогает организовать беспроцентное кредитование, бесплатную доставку отремонтированной машины и т.п. Конечно, эти услуги тоже требуют определенных затрат, но далеко не таких значительных, как организация перенасыщенной дилерской сети с низким объемом продаж у каждого отдельного дилера. К тому же эти затраты более чем оправдываются невиданной лояльностью клиентов, приходящих на послегарантийное обслуживание (коэффициент лояльности достиг 84%) и двукратным ростом объема продаж услуг по послегарантийному ремонту в расчете на каждую проданную машину.

Дик Читти, вице-президент *Lexus* по послепродажному обслуживанию и поставке запчастей, считает, что удовлетворенность клиента послепродажным обслуживанием более важна, чем удовлетворенность от обслу-

живания при покупке машины, поскольку она в большей степени влияет на коэффициент повторных продаж. "Покупатель приобретает машину лишь раз в четыре года, зато техническое обслуживание проходит 6–12 раз за тот же период", — любит говорить он⁵¹. Это объясняет те усилия, которые *Lexus* прилагает для модернизации своих предложений по техническому обслуживанию. Читти и его подчиненные стараются удостовериться в том, что автомастерские в дилерских представительствах, во-первых, работают прибыльно, а во-вторых, предоставляют клиентам уникальные услуги по справедливой цене. Чтобы достичь этого, компания использует самые разные методы — обучение сотрудников, реинжиниринг бизнес-процессов, компьютерную диагностику, управление запасами и опросы об удовлетворенности клиентов. Конкуренты пытаются копировать большинство этих методов, но *Lexus* имеет в своем распоряжении одно средство, которое еще никому не удалось скопировать. О нем — в следующем параграфе.

Измерение лояльности

Lexus — единственная в мире компания, способная продемонстрировать коэффициенты лояльности клиентов для каждого из своих региональных дилеров по состоянию на любой день через Internet. В главе 6 говорилось о том, что часть первоначальных инвестиций дилеров направляется на приобретение новейшего компьютера и системы спутниковой связи со штаб-квартирой компании в Калифорнии. *Lexus* создала систему, отслеживающую не только выполнение каждого заказа на ремонт в любом региональном отделении, но и процент покупателей каждого дилера, возвращающихся к нему на техосмотр после первой тысячи миль, первых 75 тысяч и всех последующих.

Дилеры *Lexus* имеют возможность сравнить собственные результаты деятельности с результатами деятельности своих коллег, где бы те ни находились. Каждый дилер ежемесячно готовит отчет об уровне лояльности клиентов как по бесплатному обслуживанию, так и по платным ремонтным услугам. Отчет включает сравнительный анализ по другим дилерам и перечень мероприятий по совершенствованию их работы. Рассматриваются также причины отказа покупателей от обслуживания и меры по их привлечению.

Кроме того, каждый дилер представляет обычный отчет об объеме продаж и издержках отдельно по продаже машин и по их техническому обслуживанию. Читти способен показать каждому дилеру, сколько прибыли тот потерял, если не смог сработать так же хорошо, как его коллеги.

⁵¹ Интервью Фреда Райхельда с Диком Читти. Торранс, штат Калифорния, 17.06.1993.

Например, он утверждает, что дилер с более низким коэффициентом лояльности клиентов зарабатывает на послепродажном обслуживании машины на 500 тыс. долл. в год меньше, чем его коллега с такими же объемом продаж и уровнем удовлетворенности клиентов, но более высоким коэффициентом лояльности. Когда менее удачливые дилеры задаются вопросом, что же нужно изменить, к ним приезжает группа консультантов из штаб-квартиры и проводит причинно-следственный анализ отказов клиентов от обслуживания. В одном случае причиной отказа может быть то, что торговый представитель не потрудился представить новых покупателей менеджеру по послепродажному обслуживанию, особенно в субботу, когда последний особенно загружен. В результате были установлены специальные комиссионные для дилера, выплачиваемые лишь тогда, когда покупатели являлись для бесплатного обслуживания. Это возымело немедленный эффект, и торговые представители проявили большую изобретательность, стараясь наладить контакты между менеджером по обслуживанию и покупателями. В частности, они обзванивали тех клиентов, которые не пришли, напоминая о возможности бесплатного техосмотра. В частности, современное программное обеспечение позволяет распечатывать для дилеров списки таких забывчивых покупателей и планировать звонки к ним на то время, когда в офисе нет слишком большого наплыва посетителей.

Но для того чтобы персонал был заинтересован в обучении современным методам работы, его надо мотивировать. *Lexis* делает это двумя способами. Во-первых, компания старается организовать своеобразное соревнование между дилерами, публикуя результаты работы каждого из них в сравнении с результатами лидеров по продажам. Во-вторых, дилерам объясняют выгоду высокой лояльности клиентов и разрешают разрабатывать различные программы материального поощрения для сотрудников, особенно отличившихся на этом поприще. Уникальная информационная система компании обеспечивает все необходимые данные и методики расчетов. Иногда встречаются неожиданные затруднения. Например, дилеры в Фениксе столкнулись с проблемой оценки количества отказов от обслуживания со стороны тех клиентов, которые живут там только зимой. Тогда компания предпринимает все меры для модернизации методики расчетов. Например, в настоящее время используются опросы для выявления коэффициента повторных продаж, но в будущем планируется ввести показатели повторных продаж, фиксируемые дилерами. Разрабатываются также программы по обучению дилеров и их сотрудников методике причинно-следственного анализа. Компания предложила простую схему его проведения, чтобы помочь дилерам провести каждый отдельный этап.

Когда Карла Сьюэлла попросили сравнить опыт, приобретенный им во время работы с *Lexus* и с *Cadillac*, он сказал: "*Lexus* делает очень многие вещи лучше всех, но что важнее всего, они убедили всех нас установить гораздо более высокие стандарты обслуживания, чем кто-либо другой — и мы это сделали"⁵².

Что дальше

Lexus сразу же установила планку очень высоко, и результаты оказались впечатляющими. Компания достигла невиданного уровня обслуживания и завоевала лидерство по показателям потребительской удовлетворенности. Ее дилеры удерживают ведущие позиции по производительности труда с момента представления машин *Lexus* на рынке. Почти 84% ее покупателей раз в полгода ставят свои машины на платное техническое обслуживание, и это самый высокий показатель в отрасли. Коэффициент повторных продаж достигает 60%. *Toyota* вполне удовлетворена достигнутыми результатами. Некоторые аналитики подсчитали, что, хотя *Lexus* продает лишь около 3% машин от общего объема продаж *Toyota* в натуральном выражении, приносимая ею прибыль составляет около 30%.

Тем не менее это еще не конец игры, и впереди нас ждет много неожиданностей. В момент вывода на американский рынок модели LS400 ее цена составляла около 35 тыс. долл. Сейчас курс иены к доллару сильно вырос, и цена этой машины уже достигла 50 тыс. долл. Это может заставить задуматься многих потенциальных покупателей. Поскольку рост цен на машины уже сказывается на объеме продаж дилеров, *Lexus* приходится убеждать их сохранить беспроцентное кредитование и бесплатные автомойки. Когда в 1993 году после землетрясения в Калифорнии объем продаж сократился, некоторые дилеры попытались сэкономить на декоративном оформлении офисов и бесплатном кофе с пирожками для посетителей. Последние сразу же отметили это.

Есть и другие проблемы. Конкуренты позаимствовали многие способы привлечения покупателей. Кроме того, компания не достигла больших успехов в борьбе с общей бедой всех дилерских представительств — высокой текучестью кадров, особенно среди торговых представителей. Текучесть кадров в *Lexus* не намного ниже среднеотраслевого уровня. Если компании придется пережить новую депрессию в национальной экономике или падение курса доллара по отношению к иене, то ей придется, скорее всего, изменить свои взгляды на отношения между дилером и его персоналом.

⁵² Интервью Фреда Райхельда с Карлом Сьюэллом. Даллас, штат Техас, 09.02.1994.

Возможно, *Lexus* недостаточно далеко продвинулась вперед, создавая свою систему взаимоотношений с дилерами. Компания по-прежнему стремится минимизировать количество своих дилеров, что можно считать вполне оправданным. Никому не нужны ценовые войны и прочие конфликты между дилерами на перенасыщенном рынке автомобилей. На подъеме экономического цикла консультанты *Lexus* рекомендуют вернуться к практике предоставления индивидуальных скидок покупателям, которая в свое время обеспечила компании почти 40% повторных продаж. Подразделение *Saturn* компании *General Motors* предприняло следующий шаг: было предложено одному дилеру охватить определенный регион. Дилеры *Saturn* работают в тесном сотрудничестве с производителем, самостоятельно решая вопрос о необходимом количестве выставочных салонов, автомастерских и т.п. Но уделив первостепенное внимание работе с дилерами, *Saturn* не позаботилось предложить своим покупателям достаточно большой выбор новых моделей автомашин, особенно с учетом увеличения их среднего возраста и более консервативных взглядов. Некоторые топ-менеджеры *General Motors* ожидали, что удовлетворенные покупатели переключатся на Pontiacs, Oldsmobiles, Buicks и Cadillacs, но они, видимо, просто выдали желаемое за действительное. Однако дилеры не повторили этой ошибки.

Как бы там ни было, *Lexus* проделала отличную работу по модернизации предложенной покупателям ценности в сегменте элитных автомашин. Компания создала принципиально новую систему взаимоотношений, ориентированную на создание ценности для покупателя, дилера, компании. Эту стратегию трудно скопировать. По словам одного из топ-менеджеров *Lexus*, "нет единого ответа на вопрос о том, от чего зависит лояльность покупателя. Мы проделали тысячу разных вещей, чтобы привлечь его. Воспроизвести их будет очень трудно, поскольку главный секрет не в том, что это за вещи, а в том, как они соотносятся друг с другом"⁵³. Нет большого секрета в том, как *Lexus* добилась успеха. Дик Читти, начинавший вместе с компанией, так описывает этот путь: "Мы изучали, как продаются и обслуживаются автомобили: записав все проблемы и причины провалов наших конкурентов, мы просто сделали все, чтобы устранить их"⁵⁴. Чем-то это высказывание напоминает позицию Уоррена Баффета.

Однако намного легче создать заманчивое предложение ценности потребителям "с нуля", чем взять старую концепцию ценности для потреби-

⁵³ Интервью Фреда Райхельда с Джорджем Борстом. Торранс, штат Калифорния, 17.06.1993.

⁵⁴ Там же.

телей и трансформировать ее в нечто прогрессивное и современное. В данном случае *Toyota* не пыталась модернизировать старые взгляды, а просто создала на пустом месте новую компанию и новую философию обслуживания. Возможно, самым сложным испытанием для *Lexus* станет задача внедрения своей бизнес-модели в материнской компании, поскольку даже удачные бизнес-модель и концепция ценности нуждаются в пересмотре и модернизации, если компания хочет жить и развиваться. Может ли материнская компания научиться чему-нибудь у дочерней? Иногда самый удачный способ реорганизации устоявшегося бизнеса состоит в том, чтобы создать дочернюю компанию для обслуживания целевого сегмента покупателей с использованием принципиально новых бизнес-методов, а через какое-то время внедрить уже проверенные методы в материнской компании. Дэйв Иллингворт, исполнительный директор *Lexus* по операциям в США, был назначен на такую же должность в *Toyota*, поэтому он, как никто другой, понимает, в чем слабость концепции ценности материнской компании и как ее необходимо модернизировать. Когда его спросили, так ли уж важна лояльность покупателей для самой *Toyota* (имеющей около 1200 дилеров и ориентирующейся на продажу автомобилей среднему классу), он ответил, что не видит никакой разницы. Люди есть люди, и не важно, зарабатывают ли они 200 тыс. или 10 тыс. долл. в год. Все равно они хотят, чтобы к ним относились с уважением⁵⁵.

СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ

Если концепция ценности для клиентов в корне неправильна, то компанию не спасут частичные усовершенствования. Это все равно, что заказывать выпивку на тонущем корабле. Вы почувствуете себя лучше на какое-то время, но от этого ваш корабль не продержится на плаву дольше.

Рассмотрим пример из жизни, касающийся одной ведущей страховой компании — назовем ее *Eastern Insurance*. Он хорош тем, что включает целый ряд типичных проблем в отрасли страхования жизни, а кроме того, предлагает практические и эффективные меры по их решению. *Eastern* предложила программу действий по сокращению непомерно раздутых издержек. Она распределила капитал между отдельными видами деятельности на основе довольно сложной методики оценки предпринимательских рисков, гарантировавшей максимальный доход для компании в целом.

Более того, *Eastern* даже провела причинно-следственный анализ отказов клиентов от продления страховок и увольнений страховых агентов, по-

⁵⁵ Телефонный разговор Фреда Райхельда с Дэйвом Иллингвортом 21.09.1994.

лучив ценную информацию о том, где именно можно надеяться на улучшение ситуации при условии проведения соответствующих мероприятий. Топ-менеджеры поняли, что многие страховые агенты гонятся за наименее выгодными (т.е. наименее лояльными) клиентами. Значительная часть новых страховых услуг также была рассчитана на потенциально наименее лояльные сегменты клиентов. Топ-менеджеры выделили группу агентов, выдававших краткосрочные страховые полисы, и установили, что некоторые методы рекламы и стимулирования агентов (например, публикация объявлений в "желтой" прессе или сезонные бонусы агентам за увеличение объема продаж) не приносят компании ничего, кроме вреда.

На основе этой информации была разработана программа мер по повышению лояльности агентов и клиентов. Для агентов устанавливалось материальное поощрение за достижение определенного значения коэффициента лояльности клиентов. Проводилось их обучение искусству выбора нужных клиентов, а тарифы за страховые услуги, использовавшиеся ими в качестве приманок, были пересмотрены. Кроме того, при найме новых агентов компания отдавала предпочтение представителям потенциально наиболее лояльных сегментов, например зрелым людям, давно работающим в страховом бизнесе.

Но даже все эти меры не обеспечили полного достижения поставленных целей. Чтобы понять, почему так случилось, надо посмотреть на ситуацию шире и переключиться с поиска мелких недостатков на определение ключевых проблем в концепции создания ценности для клиентов. Мало просто замазать отдельные трещины в штукатурке, надо отремонтировать фундамент.

В данном случае ключевыми причинами провалов в работе были высокие коэффициенты текучести в целевых сегментах как клиентов, так и страховых агентов. В *Eastern*, как и в большинстве страховых компаний, текучесть кадров и клиентов была весьма высока. В страховании жизни одним из основных показателей лояльности служит доля страховых взносов, уплаченная данной компании за все время жизни клиента, или процент страховых полисов, купленных у данной компании за все время его жизни. Более двух третей клиентов *Eastern* заключали страховые договора на новый срок с другими страховыми компаниями. Это достаточно типично для отрасли в целом, хотя и существуют отдельные компании типа *Northwestern Mutual* или *State Farm*, у которых этот показатель в два раза ниже.

Коэффициенты текучести страховых агентов со всей очевидностью свидетельствовали о неудовлетворенности последних создаваемой для них ценностью. Из каждой сотни принимаемых на работу агентов лишь двадцать все еще продолжали работать через четыре года. Свыше 80% уво-

лившихся называли в качестве основной причины своего решения низкую оплату труда по сравнению с затратами времени и сил. Но некоторые увольнялись и потому, что не чувствовали никакой гордости за предлагаемую своим клиентам ценность. При продаже стандартного страхового полиса компания требовала от своих агентов оказывать как можно более сильное давление на клиентов. Однако клиент получал удовлетворительную ценность от своего полиса, лишь если продлевал его не меньше чем восемь лет подряд. В противном случае клиентам было гораздо выгоднее купить дешевую страховку у конкурентов, а сэкономленные средства вложить в какой-нибудь инвестиционный фонд, не взимающий комиссии при продаже своих акций. Если клиент прекращал действие полиса раньше этого срока, то фактически терпел убытки. К сожалению, большинство клиентов (свыше 80%) именно так и поступали, а следовательно, получали за свои деньги неудовлетворительную ценность. Вспомним также о том, что более 80% страховых агентов увольнялись из компании, так и не начав приносить ей хоть какую-то прибыль. Имеют ли отношения эти два печальных факта к отрицательным финансовым результатам и снижающейся доходности собственного капитала страховых компаний?

Большинство страховых компаний не понимают серьезность этих проблем. Они ссылаются на то, что в других отраслях текучесть кадров еще выше. Например, аудиторские компании теряют 80% своего персонала каждые пять лет. Но разница состоит в том, что из аудиторских компаний увольняются сотрудники, получившие прекрасную практическую подготовку и желающие открыть свое дело. Увольняющиеся страховые агенты не научились ничему, кроме продажи клиентам невыгодных страховых полисов.

Столь высокая текучесть сотрудников и клиентов почти всегда свидетельствует о необходимости пересмотра концепции, создаваемой компанией ценности. В страховом бизнесе апробируются многие управленческие технологии — назовите мне страховую компанию, не пережившую хотя бы один реинжиниринг бизнес-процессов! Тем не менее все эти преобразования часто напоминают распитие виски на борту тонущего "Титаника". Они не спасут компанию. Спасти ее может только принципиально новый подход к делу.

Анализ старой и новой концепций ценности

Лишь несколько страховых компаний пересмотрели свою концепцию ценности и сейчас заслуженно пожинают плоды высокой лояльности агентов и клиентов. Например, *State Farm* включила страхование жизни в общий ассортимент страховых услуг, наряду со страхованием недвижимости и от несчастных случаев. Она имеет возможность предложить клиентам сразу несколько страховых услуг и тем самым максимизировать их ценность.

Northwestern Mutual избрала несколько иной подход. Вместо расширения спектра страховых услуг она выделила целевой сегмент клиентов (с высокой средней стоимостью страхового полиса и высоким уровнем лояльности), организовала систему жесткого контроля за издержками, а полученный прирост прибыли разделила со своими страховыми агентами и клиентами.

Если другие компании также намереваются добиться столь же высокой прибыли и значительного денежного потока, то им придется позаботиться о создании аналогичной уникальной ценности. Большинство концепций создания ценности в страховом бизнесе разрабатывались 50–100 лет назад. В качестве альтернативы можно рассматривать лишь несколько современных страховых продуктов, предусматривающих долгосрочное накопление средств с отсрочкой уплаты налогов, инвестирование страховых сумм или срочное страхование жизни (страхование от преждевременной смерти). В настоящее время этим занимаются многочисленные муниципальные инвестиционные, пенсионные фонды и т.п. Поэтому сегодня заключить с клиентом договор страхования жизни — или хотя бы заключить его так, чтобы обе стороны получили от него выгоду, — невозможно, не согласовав условия этого договора с инвестиционными и пенсионными планами клиента, его намерениями по приобретению недвижимости, особенностями налогообложения его доходов и предпочтениями того или иного уровня риска.

Но такой комплексный подход большинство современных страховых агентов воплотить не в силах. Анализ финансового положения клиента требует много времени и опыта, а комиссионные, получаемые от продажи одного страхового полиса, нельзя считать достаточным вознаграждением. Единственное, что может побудить агента тратить столько своих времени и сил, — продажа клиенту одновременно нескольких страховых услуг, причем на длительный срок. Но это возможно лишь тогда, когда текущее среди страховых агентов будет сведена к минимуму, а они станут ориентироваться на длительную работу в компании. А это значит, что необходимо иметь широкий спектр страховых и инвестиционных услуг, способных удовлетворить разнообразные нужды клиента на протяжении длительного периода времени. Но даже всего этого недостаточно, поскольку в настоящее время клиенты получают множество предложений о заключении договоров страхования и конкуренция на рынке очень жесткая. Те клиенты, которые хорошо разбираются в страховании, не нуждаются в консультантах и предпочитают заключать страховые договора по телефону или по почте. Те же, кто нуждается в совете консультанта, склонны выбирать ту компанию, где работают внимательные агенты, а плата за консультацию невысока. Поэтому успешный агент в наше время должен использовать различные каналы сбыта страховых полисов,

предлагать клиентам большой набор страховых услуг и хорошо знать нужды и предпочтения своих целевых потребителей.

Для страховых компаний выбор канала сбыта страховых услуг имеет чрезвычайное стратегическое значение, поскольку именно он определяет возможность или невозможность комплексного подхода к обслуживанию клиента. Иными словами, рядовая страховая компания не обязательно предлагает все имеющиеся страховые продукты через один канал, но для каждого из них она должна определить самую удачную их комбинацию.

Проблема в том, что большинство страховых компаний пользуются лишь одним излюбленным каналом сбыта. Многие осознают его недостатки и пытаются преодолеть их, осваивая сразу несколько новых каналов, вместо того чтобы провести тщательный анализ и выбрать один-два самых подходящих. Решение об освоении нескольких новых каналов кажется вполне логичным, поскольку позволяет поддерживать существующий объем продаж. Это также снижает предпринимательский риск, поскольку компания "раскладывает яйца в разные корзины". Но такое решение приводит к падению лояльности сотрудников, занятых в старом канале сбыта, а также клиентов. Если клиент может приобрести одинаковую страховку через агента, банк, брокерскую контору, отдел страхования у себя на работе или по почте, то бренд компании перестает поддерживать его лояльность, а прибыль от всех продаж перестает покрывать затраты на содержание страховых агентов. Лояльность и качество работы последних снижаются, что, в свою очередь, влияет на финансовые результаты компании. Некоторые агенты, столкнувшись с невозможностью честно заработать на жизнь, могут решиться на отчаянные поступки, например на нелегальную продажу страховых полисов, что способно запятнать созданное с таким трудом доброе имя компании.

Это противоречие возникло отнюдь не вчера. Некоторые компании пытаются разрешить его, расширяя спектр страховых услуг, некоторые стараются всеми способами бороться за долю рынка, как в старые добрые времена промышленного капитализма. Почтенные старые компании, как, например, *Metropolitan*, *Prudential* и *Equitable*, достигли своего нынешнего положения, предоставляя в течение нескольких столетий неизменно уникальную ценность своим агентам и клиентам. Но доля традиционных страховых полисов неуклонно снижается. Во-первых, традиционное страхование ориентировалось на продажу отдельных страховых продуктов, а не на комплексное обслуживание клиента. Во-вторых, появились альтернативные финансовые услуги — свободные от налогообложения инвестиционные фонды, взаимные фонды, доверительные паевые фонды и т.п. В-третьих,

развиваются низкозатратные каналы распространения страховых полисов — страховые отделы в крупных компаниях, телемаркетинг, банки.

По мере того как доходы страховых агентов падают, они давят на страховые компании, требуя разработки более конкурентоспособных страховых услуг. Компании оказываются обременены множеством разнообразных и сложных страховых продуктов (типа отсроченной ренты и страхования жизни с переменной страховой суммой). Некоторые из них действительно создают дополнительную ценность для клиентов, другие же просто позволяют агентам предлагать новым клиентам более выгодные условия, не снижая при этом страховых тарифов для старых.

Но и страховые компании все больше давят на страховых агентов. Они требуют постоянно наращивать объем продаж, поскольку заинтересованы в завоевании верхних позиций во всевозможных отраслевых рейтингах. Для этого вводятся системы организации труда агентов, ориентированные на максимально возможный объем продаж. Агенты просто вынуждены продавать полисы все менее надежным и менее лояльным клиентам, что наверняка приведет к их повышенной текучести на многие годы вперед. Поскольку ценообразование на новые страховые продукты носит агрессивный характер, некоторые компании не замечают, что выгодность старых продуктов постепенно снижается. Никто не думает о том, какое это производит впечатление на давних и самых лояльных клиентов, но увеличение текучести среди них наводит топ-менеджеров на невеселые размышления. До тех пор, пока агентам удастся восполнить эту потерю за счет увеличения объема продаж новых продуктов, она не бросается в глаза, но все равно оказывает разрушающее влияние на клиентскую базу компании.

Через некоторое время страховые агенты замечают, что работать становится все тяжелее. Ценность всего спектра страховых услуг компании сокращается, и только самые талантливые агенты (из числа тех, кто способен продать лед эскимосам) зарабатывают достаточно много. Текучесть кадров растет, что, в свою очередь, приводит к увеличению текучести клиентов. (Ко всеобщему удивлению, через некоторое время сытые по горло плохим обслуживанием клиенты начинают массово переходить к конкурентам. Особо этому способствуют попытки связаться с вновь нанятым агентом и обсудить новые страховые услуги, альтернативные варианты и т.п. Но агент, не получивший за продажу полиса ни цента комиссионных, никогда не находит времени перезвонить им и разобраться с возникшими проблемами.)

В довершение ко всему начинают нарастать издержки, поскольку компания вынуждена тратить значительные средства на наем и подготовку новых агентов, разработку, рассылку и администрирование новых, все более сложных страховых продуктов. Поскольку традиционные методы

бухгалтерского учета отчасти маскируют негативное влияние падения лояльности, многие компании далеко не сразу осознают масштабы свалившихся на них проблем. Тщательный анализ мог бы показать, что заключенные в последние годы сделки имеют отрицательную NPV и, по сути, разрушают собственный капитал компании.

Провал реформ

Итоговая статистика весьма неутешительна. Старые почтенные компании не создают удовлетворительной ценности для 80% своих новых клиентов и для 80% вновь нанятых агентов. Естественно, и инвесторы не получают ожидаемой прибыли по мере того, как падение лояльности начинает оказывать влияние на денежный поток компании. Чтобы разорвать этот порочный круг, надо пересмотреть концепцию создания ценности, и начать лучше всего с того, с чего начала *Lexus*. Тщательный выбор клиентов, детальное изучение ценности, создаваемой для их различных сегментов на разных этапах приобретения и действия страхового полиса, реорганизация каналов сбыта страховых услуг, коммуникации, разнообразные страховые продукты — это далеко не полный перечень всего, что необходимо для достижения успеха. Но зато новая концепция создания ценности наверняка превзойдет все, что могут предложить клиентам ваши конкуренты.

Если NPV клиента по каким-то причинам выше для вашего конкурента, чем для вас, то ваши усилия потерпят неудачу. Конкурент сможет инвестировать большую часть денежного потока в постоянное совершенствование своей концепции ценности, чем это сможете сделать вы.

Пересмотр данной концепции никогда не бывает легким и простым, но это единственный выход из замкнутого круга. Предстоящая работа — сложная и тяжелая, требующая большого опыта решения стратегических проблем, обширных знаний о клиентах, конкурентах и экономике лояльности, но зато ее результат даст четкое представление о том, была ли она успешной или неудачной. Об ее успехе можно говорить, если доля всех страховых платежей клиента, приходящаяся на вашу компанию, превысила 30% и движется к отметке в 50%, а коэффициент лояльности таков, что даже новые клиенты имеют положительную NPV.

ВОЗРОЖДЕНИЕ AMERICAN EXPRESS

Ни одна из известных нам страховых компаний пока не смогла выйти из замкнутого круга, поскольку ни одна из них не решилась на пересмотр своей концепции создания ценности для клиентов. Но такой пример существует в смежной отрасли — в сфере финансовых услуг. Речь идет

о компании *American Express*, которая, столкнувшись с примерно такой же проблемой, оказалась более изобретательной в поиске путей ее разрешения.

American Express была основана в 1850 году как транспортная компания, занимавшаяся перевозками грузов, посылок и денег. Еще в 1891 году она предложила такую услугу, как дорожные чеки, но пик ее популярности пришелся на 1970–1980-е годы. Прибыль компании возросла со 100 млн. долл. в 1970 до 1,25 млрд. долл. в 1985 году. К середине 1980-х годов *American Express* завоевала большую часть своего целевого сегмента деловых людей и активных путешественников, а ее завистливые конкуренты тщетно пытались привлечь их обратно, предоставляя немыслимые льготы. В частности, они предлагали “золотые” кредитные карты, бесплатные карты, карты со специальными премиями для активных путешественников, а также организовывали различные совместные проекты. Через некоторое время различия между концепциями ценности *American Express* и ее основных конкурентов начали стираться. Клиенты из целевого сегмента становились менее лояльными, некоторые переводили часть своих средств на банковские кредитные карточки, другие просто закрывали счета.

Появление банковских кредитных карточек обострило ситуацию с лояльностью торговых компаний. Благодаря доходам от процентов по потребительским кредитам банки могли себе позволить снизить для магазинов и супермаркетов тарифы на оплату покупок с помощью кредитных карточек. Тем не менее торговля предпочитала принимать к оплате карточки *American Express*, поскольку их владельцы приобретали больше товаров, особенно из высшей ценовой группы, и вообще представляли собой очень выгодный сегмент покупателей. Но существовал риск, что со временем предпочтения розничных торговцев изменятся. По мере того как владельцы карточек *American Express* обзаводились еще и карточками *Visa* и *MasterCard*, розничные торговцы проявляли все меньше готовности оплачивать ее более высокие тарифы за расчеты. Они даже пытались побудить покупателей переходить на банковские кредитные карточки. Концепции ценности *American Express* был брошен публичный вызов со стороны компании *Visa*. Как и в страховом бизнесе, текучесть клиентов и сотрудников взвинчивала издержки и затрудняла реализацию целей по увеличению объема продаж. Харви Голуб, став исполнительным директором, сразу же сделал вывод о том, что половинчатые краткосрочные меры не дадут результата. Необходимо реорганизовать основные бизнес-процессы и пересмотреть концепцию ценности для клиентов и розничных торговцев. Голуб и его команда хотели выяснить, какие сегменты рынка способны окупить значительные вложения в повышение лояльности. Для этого они тщательно изучили

информацию о динамике расходов с помощью кредитных карточек, а также прибыльности тех или иных категорий клиентов.

American Express всегда располагала серьезными маркетинговыми возможностями, но традиционные инструменты анализа в данной ситуации оказались бессильны. Необходим был причинно-следственный анализ отказов клиентов от обслуживания. Приняв решение, компания определила два этапа такого анализа.

Во-первых, *American Express* сегментировала свой целевой рынок по критерию NPV имеющихся и потенциальных клиентов для себя и ближайших конкурентов. Например, клиенты, поддерживавшие на карточных счетах большие остатки, всегда были особенно выгодны для банков, тогда как клиенты, полностью расходовавшие свои денежные поступления, но зато производившие покупок на большую сумму, ценились *American Express*. В результате топ-менеджеры получили представление о том, насколько чувствительны их клиенты к предложениям конкурентов.

На втором этапе проводился тщательный причинно-следственный анализ поведения клиентов, чтобы понять мотивы их ключевых потребительских решений — определения доли активов на карточном счете, частоты оплаты покупок, отказа от обслуживания. Объединив полученные результаты с данными о возможностях, намерениях и особенностях клиентской базы конкурентов, *American Express* разработала действительно уникальную концепцию ценности для тех сегментов клиентов, которые она особенно хотела вернуть и удержать. Предложенная концепция тестировалась в ходе обратной связи с клиентами, а затем распространялась на региональные подразделения компании.

Топ-менеджеры сумели сплотить сотрудников для достижения наглядной и понятной цели — оплаты 100% покупок целевого сегмента клиентов по карточкам *American Express*. Хотя на достижение этой цели могло потребоваться несколько лет, она сама по себе содействовала признанию приоритета устойчивой лояльности клиентов, поскольку без последней была попросту недостижима. Эта цель способствовала переходу компании с бизнес-процессов, ориентированных на продукты, на бизнес-процессы, ориентированные на отношения. Например, если клиент для покрытия всех своих расходов получал одновременно кредитные карточки Gold, Corporate и Optima, компания рассматривала его как одного клиента, приобретшего три финансовых продукта, а не как трех клиентов, приобретших три разных продукта.

Кроме того, компания разработала несколько интересных предложений для розничных торговцев независимо от страны их нахождения, в том числе "программу лояльного партнерства". Ее участниками становились

розничные торговцы, получавшие право предоставлять владельцам карт *American Express* специальные баллы с последующей их конвертацией во всевозможные скидки и льготы. Например, клиентам, набравшим определенное количество баллов, предоставлялось право на бесплатный билет на самолет, получение определенных скидок при покупке товаров в супермаркетах — партнерах *American Express* и т.п. Компания внедрила новую форму счета, выставляемого покупателям, что позволяло супермаркетам и магазинам эффективнее обслуживать их.

American Express уже достигла ощутимого прогресса в достижении своих целей. Она выпустила несколько кредитных карточек нового типа, которые приобрели большую популярность: подсчитано, что каждые две минуты оформляется заявка на такую карточку. Компания постоянно изучает восприятие своего бренда наиболее лояльными и выгодными клиентами и с учетом этого разрабатывает планы на будущее. Все эти усилия нашли и финансовое воплощение — прибыль компании от эмиссии кредитных карточек значительно возросла.

American Express ответила на вызов конкурентов, поставив перед собой амбициозную стратегическую цель и одновременно внедрив эффективную систему контроля за ее реализацией. Ведется постоянный мониторинг лояльности клиентов в целевых сегментах. Компания считает, что лояльность клиентов — не просто программы или продукты, это основа деловой стратегии.

В любой отрасли лояльность потребителей можно завоевать, лишь полностью сосредоточившись на этой цели, тщательно анализируя исходную ситуацию и ее изменения, последовательно инвестируя средства в улучшение их обслуживания. Зато успех способен полностью изменить положение компании на рынке и ее конкурентоспособность. Организации, игнорирующие экономику лояльности в погоне за краткосрочной прибылью, обрекают себя на рискованное и нестабильное будущее. Периодически достигаемые ими успехи лишь маскируют глубокую внутреннюю болезнь, поскольку не стимулируют разработку и внедрение надежной системы оценки и контроля за содержанием и конкурентоспособностью концепции ценности. Концентрация на краткосрочных финансовых результатах способна разрушить и ту ценность, которую компания все еще создает для своих потребителей и сотрудников.

Компании не могут преуспевать и развиваться, не предлагая своим потребителям большую ценность, чем их конкуренты. Измерение лояльности потребителей и сотрудников поможет диагностировать болезнь и прописать соответствующее лечение.

Сотрудничество во имя успеха

Скорость перемен в деловой среде нарастает. За последние 20 лет произошли революционные преобразования в десятках разных отраслей и аспектов бизнеса — от глобальных компаний и информационных технологий до обслуживания потребителей, мотивации персонала, корпоративного управления. Топ-менеджерам можно только посочувствовать — они теряли покой и сон, пытаясь разобраться во всем этом, удержать свои компании на пике прогресса и одновременно не дать им скатиться в хаос неуправляемых преобразований. Получила признание новая наука — менеджмент изменений, и в ней нашли свое призвание многочисленные эксперты-аналитики, чьи способности оказались востребованы. Однако с моей точки зрения, термин “менеджмент *изменений*” не отражает реальной сущности происходящего. Менеджмент *хаоса* — было бы точнее.

Современные менеджеры только тем и заняты, что испытывают то одну, то другую широко разрекламированную управленческую новацию (уже не надеясь получить результаты, хотя бы отдаленно напоминающие рекламные обещания). Но иначе поступать они не могут, поскольку теоретики и аналитики бизнеса постоянно трясут у них перед глазами списком всевозможных реорганизаций и реформ, которые они *обязаны* провести, если хотят, чтобы их компания жила и процветала. Меньше всего вы нуждаетесь в трех *новых* отдельных программах реформирования

отношений с потребителями, сотрудниками и инвесторами. Но вам *крайне необходима* базовая идея, на основе которой можно было бы определить приоритеты, скоординировать и упростить проведение всех многочисленных преобразований, уже идущих в вашей компании.

Именно это и предлагает менеджмент на основе принципов лояльности. А компании — лидеры лояльности покажут вам на собственном примере, как это делается. Конечно, скептики могут заявить, что их пример нетипичен, ведь они разрабатывали принципы экономики лояльности десятилетиями, поэтому их достижения сегодня — результат борьбы за реализацию целей, поставленных давным-давно. Может ли их опыт помочь вам в решении каждодневных и неотложных проблем? Вам надо знать, что делать сегодня и на следующей неделе для сокращения текучести потребителей. Компании — лидеры лояльности служат идеальным примером умелого менеджмента изменений. Им удалось создать эффективную управленческую модель, объединив в одно целое все компоненты лояльности; кроме того, они смогли удержать их вместе на протяжении 20–30 лет, наполненных бурными событиями и переменами. Секрет такой устойчивости на фоне всех потрясений состоит не в том, что они делали много лет назад, но в том, что они делают сейчас. Компании — лидеры лояльности придерживаются двух базовых правил. Во-первых, они положили в основу формулировки миссии компании понятие ценности, а не прибыли. Во-вторых, они стремятся к сплочению, мотивации и управлению всеми участниками бизнес-системы на основе принципов партнерства. Эти два правила служат надежным компасом в их повседневной деятельности.

КУРС НА ПОЛЯРНУЮ ЗВЕЗДУ

Первое и очень важное преимущество следования принципам лояльности состоит в том, что компания получает надежный ориентир в бурных водах современного бизнеса. Не важно, какой силы шторм бушует вокруг, — видя перед собой Полярную звезду, компания не сойдет с пути. Конечно, вряд ли когда-нибудь хоть одной компании удастся *достичь* тихой и безопасной гавани — в море бизнеса таковых просто не существует. Бизнес, как и жизнь, — постоянное движение. Но есть большая разница между дрейфом по воле волн и целенаправленным плаванием в заданном направлении; последнее возможно лишь в том случае, если повседневные решения принимаются на основе долгосрочной стратегии и четкого понимания миссии. У лидеров лояльности разные миссии и деловые стратегии, но все они основаны на принципе создания максимальной ценности для потребителей. Рассмотрим несколько примеров.

Northwestern Mutual

За прошедшее десятилетие в страховании жизни произошло много глубоких и непредсказуемых перемен: появились новые страховые услуги, менялось законодательство, возникали новые конкуренты, колебались тарифы и курсы ценных бумаг. Поэтому не удивительно, что лишь несколько компаний неизменно преуспевают на этом рынке. Одним из наиболее ярких примеров можно считать *Northwestern Mutual*.

Джим Эриксон, исполнительный директор *Northwestern*, говорит, что гордится тем, что его компания — это компания для клиентов, а наиболее надежным показателем успеха считает коэффициент их лояльности. Если судить по динамике этого показателя, то ценность, создаваемая для клиентов, продолжает расти. В настоящее время лишь 4,2% клиентов не продлевают свои страховые полисы после первого года и 3,4% — после второго. Это более чем в три раза ниже среднего значения по отрасли.

Секрет этого успеха кроется в неизменной ориентации на Полярную звезду. Джим Эриксон так говорит об этом: «Мы много раз менялись, когда этого требовали обстоятельства, но есть нечто, чему мы не изменим никогда, — наши корпоративные ценности. Наша компания держится на искренней убежденности всех сотрудников, что они здесь только для того, чтобы создавать достойную ценность для клиентов»⁵⁶. Конечно, сказать легко. Найдутся тысячи исполнительных директоров, готовых не задумываясь повторить эти слова. Но разница состоит в том, что Эриксон и *Northwestern* постоянно работают над их претворением в жизнь, а критерием такой работы служит коэффициент лояльности клиентов. На своих совещаниях топ-менеджеры компании часто ссылаются на принципы лояльности при обосновании принимаемых решений. Например, группа экспертов оценивает целесообразность внедрения нового финансового продукта — дериватива. Кто-то из присутствующих обязательно спросит: «А как это повлияет на создаваемую для наших клиентов ценность?» И дискуссия сразу же переходит в хорошо знакомое всем русло, поэтому если экспертам не удастся подтвердить рост потребительской ценности, то от внедрения продукта откажутся.

Такая постановка вопроса свидетельствует об ориентации в первую очередь на клиента как стратегических планов, так и ежедневно принимаемых управленческих решений. Например, много лет назад перед компанией встал вопрос о влиянии каналов сбыта страховых продуктов на их ценность для потребителя. Единодушно было решено, что оптимальный канал сбыта — собственная сеть страховых агентов, усвоивших деловую

⁵⁶ Телефонный разговор Фреда Райхельда с Джеймсом Эриксоном 29.12.1994.

стратегию и принципы лояльности. Именно в этом случае клиенты получают максимальную ценность. На тот момент продажи через независимых брокеров составляли около 40% их общего объема. Нетрудно представить, что в подобной ситуации большинство компаний наверняка нашли бы какое-нибудь компромиссное решение. Но *Northwestern* пошла более сложным путем и прекратила продажи через брокеров, пожертвовав значительной частью текущего денежного потока ради увеличения ценности для клиентов в долгосрочной перспективе.

Можно привести и более свежий пример. В 1980-е годы динамика процентных ставок оказалась благоприятной, и страховые компании заработали немало денег на процентах от своих инвестиций. Некоторые компании вложили этот "подарок судьбы" в привлечение дополнительных клиентов, другие занялись авантюрами вроде приобретения банков, брокерских контор, финансовых компаний и т.п. Многие потратили деньги на выплату щедрых бонусов топ-менеджерам. Но *Northwestern* распределила нежданный доход среди своих клиентов. Журнал *Forbes* писал: "Очень редко можно встретить компанию, уделяющую столько внимания не привлечению новых, но улучшению условий обслуживания имеющихся клиентов"⁵⁷. *Northwestern* объяснила свое решение приверженностью миссии компании, сформулированной кем-то из ее топ-менеджеров еще в 1888 году: "Мы хотим быть не столько крупной, сколько надежной компанией. Мы заботимся в первую очередь об интересах наших клиентов, а уж потом о собственном росте"⁵⁸. Несмотря на отсутствие амбициозности, на сегодня компания выдала страховых полисов на сумму, превышающую 300 млрд. долл.

Northwestern плывет в море бизнеса, ориентируясь на одну и ту же звезду, уже более сотни лет. Основанная в 1857 году, она столкнулась с первым в своей истории кризисом буквально через два года, когда пассажирский поезд сошел с рельсов, столкнувшись с коровой на путях неподалеку от Джонсон Крика (штат Висконсин). Четырнадцать человек погибли, в том числе двое, которые были застрахованы в *Northwestern*. Сумма страхового возмещения составила 3,5 тыс. долл., но суммарная стоимость активов недавно образованной компании едва достигала 2 тыс. долл. Полисы предусматривали отсрочку выплаты возмещения на 60 дней. Вместо того чтобы воспользоваться этим, президент компании занял 1,5 тыс. долл. на свое имя, чтобы немедленно выплатить деньги семьям погибших.

⁵⁷ Laura R. Walbert, "Shopping for Life", *Forbes*, 22 February 1988.

⁵⁸ Performance Milwaukee: Northwestern Mutual Life, n.d., brochure.

A.G. Edwards

Корпоративные ценности *Northwestern* берут свое начало в 1959 году, но традиции создания уникальной ценности для клиентов в большинстве компаний — лидеров лояльности намного моложе: *Lexus* и *MBNA* созданы совсем недавно; *A.G. Edwards* и *USAA* несколько десятилетий проработали с традиционной деловой стратегией, прежде чем внедрили принципы лояльности. Тем не менее в каждой из этих компаний имелись свои традиции создания ценности, которые и легли в основу новой бизнес-модели.

Нынешний исполнительный директор *A.G. Edwards* Бен Эдвардс III, правнук основателя компании, однажды рассказал, как его компания пришла к необходимости внедрения принципов лояльности спустя много лет после своего основания. В середине 1960-х годов, когда в ней работало около 400 сотрудников (сейчас их более 10 тысяч), отец Эдвардса III обнаружил у себя сердечное заболевание и переехал во Флориду, оставив совсем еще молодого сына во главе компании, плывшей “без руля и без ветрил” в бурном море бизнеса. Управленческая команда начала с нескольких выездных совещаний, на которых обсуждалась необходимость пересмотра стратегии компании и принципов операционной деятельности. После нескольких таких, весьма эмоциональных собраний, на которых каждый из присутствующих отстаивал достоинства собственного стиля управления и целей деятельности, а также принципы взаимоотношений внутри организации, десять топ-менеджеров пришли к выводу о необходимости выделять два дня в месяц, чтобы в спокойной обстановке (в гостинице *Ramada Inn* под Сент-Луисом) обсуждать ее стратегию, направления движения, позицию на рынке и долгосрочные цели. Через два года удалось, во-первых, достигнуть консенсуса в отношении миссии компании — предоставление финансовых услуг с уникальной ценностью для потребителя, а во-вторых, четко осознать, что для реализации этой миссии потребуется полностью пересмотреть роль брокера в компании.

Во все времена первостепенной задачей любой компании считалось получение прибыли. Но на совещаниях в Сент-Луисе стало ясно, что такая цель плохо согласуется с миссией компании. В типичной брокерской фирме стол брокера представляет собой самый главный центр зарабатывания прибыли, топ-менеджеры же стараются аккумулировать в своих руках возможно большую ее часть. Брокер старается заработать как можно больше на любой сделке, не слишком заботясь о том, чтобы сэкономить деньги клиента. Налицо конфликт интересов. Если возрастает прибыль брокера, уменьшается ценность для клиента, и наоборот. Как уже

отмечалось в главе 4, создание дочерних инвестиционных фондов лишь усиливает конфликт интересов: брокеры заинтересованы продать в первую очередь ценные бумаги дочернего фонда, даже если на рынке есть более дешёвые и перспективные.

Но, решив поставить интересы клиента во главу угла, Эдвардс III покончил с этой практикой. Штаб-квартира компании перестала быть ее центром прибыли. Все формы материального поощрения, объективно работавшие против интересов клиента, были отменены, а компания прекратила выпуск собственных ценных бумаг. Бен Эдвардс говорил: «Мы решили рассматривать прибыль как необходимость, но не как цель деятельности. Признание безусловного приоритета интересов клиентов позволило нам работать так хорошо, как никогда раньше, и мы получали от этого истинное удовольствие. Okрепло взаимоуважение между топ-менеджерами, и все мы чувствовали себя энергичными и полными сил, хоть и трудились по 14 часов в день. Мы также решили реинвестировать всю полученную прибыль в бизнес. И, как ни странно, только мы перестали рассматривать ее как основную цель деятельности, она тут же резко выросла!»⁵⁹

Новое определение миссии компании заставило Эдвардса по-новому взглянуть на понятие лояльности. «Большинство брокерских компаний понимает под лояльностью брокеров усердное проталкивание ценных бумаг своих дочерних инвестиционных фондов, — говорит он. — Но для нас это пример *нелояльного* поведения, поскольку оно наносит вред интересам наших клиентов»⁶⁰. Такие компании, как *A.G. Edwards*, говорят не о лояльности компании, но о лояльности по отношению к некоторым принципам деятельности, стоящим выше получения прибыли. Это — понятие лояльности более высокого порядка, и именно оно способно сплотить и мотивировать работников, привлечь потребителей и, как это ни парадоксально, генерировать устойчивый денежный поток и прибыль.

Представление о компании как об инструменте создания ценности для клиентов и его повседневное воплощение в жизнь формируют именно то поведение сотрудников, которое способно сбить с толку и деморализовать конкурентов. И до сих пор *A.G. Edwards* — чуть ли не единственная брокерская фирма, отказывающаяся торговать ценными бумагами своих инвестиционных фондов. В главе 1 упоминалось о том, как страховая компания *State Farm* выплачивала владельцам домов, разрушенных ураганом, более крупные суммы, чем полагалось по страховому полису. Эд Раст, ее исполнительный директор, на вопрос о мотивах такого пове-

⁵⁹ Телефонный разговор Фреда Райхельда с Беном Эдвардсом III, 01.09.1994

⁶⁰ Там же

дения ответил: "Мы должны были позаботиться о наших клиентах — вот и все"⁶¹. Дэйв Иллингворт подчеркивал: "Чем больше вы зациклены на чем-то, тем труднее вам этого добиться"⁶².

USAA

USAA также представляет собой пример компании, сумевшей стать лидером лояльности благодаря безусловному приоритету уникальной ценности для клиентов (особенность состоит в том, что не меньшее значение придается и уникальной ценности для работников). Компания была учреждена в 1922 году, занималась предоставлением страховых услуг действительным и отставным военным и несколько десятилетий ничем особенным не выделялась на фоне других страховых фирм. При этом она всегда вовремя выплачивала страховку и отличалась умелым установлением тарифов на страховые услуги, однако уровень сервиса оставался низким. Когда в 1968 году отставной генерал Роберт Мак-Дермотт приступил к управлению компанией, оформление документов и качество сервиса были на таком низком уровне, что он чуть не отказался от должности. Шансы на обнаружение нужной папки с документами в большинстве случаев составляли 50:50, и компании приходилось нанимать 20–30 студентов, приходивших вечером специально для того, чтобы отыскать необходимые записи в документах, разбросанных по всем столам в полном беспорядке. Моральный климат также был очень плох. В среднем вновь нанятый сотрудник проработывал в фирме не более 11 месяцев, да и то многие лишь записывали в журнале время своего прихода и ухода.

Мак-Дермотт сумел радикально преобразовать компанию. Во-первых, он поставил во главу угла качество обслуживания клиентов: внедрил ряд программ, позволивших в значительной степени автоматизировать выдачу страхового полиса и обработку связанных с ним операций; расширил перечень финансовых услуг, предлагаемых клиентам; разбил штат компании на пять групп, соревновавшихся друг с другом в качестве обслуживания и производительности труда. Мак-Дермотт инвестировал почти 130 млн. долл., чтобы создать безбумажную технологию обслуживания клиентов, при которой любой агент получал мгновенный доступ ко всем учетным записям, касающимся клиента, в том числе к схемам дорожных происшествий. Но в первую очередь он потребовал от сотрудников создания уникальной ценности, высокого качества обслуживания и лояльности по отношению к клиентам.

⁶¹ Carol J. Loomis, "State Farm Is Off the Charts", *Fortune*, 8 April 1991, p. 77.

⁶² Телефонный разговор Фреда Райхельда с Дэйвом Иллингвортом 21.09.1994.

Например, страховой договор почти каждой страховой компании в мире содержит специальную оговорку на случай военных действий, позволяющую ей не выплачивать страховую сумму, если клиент погибнет в бою. Но *USAA* не включает таких условий в свои договора. Более того, ее лояльность по отношению к своим клиентам простирается еще дальше. Во время военной операции "Буря в пустыне" компания разрешила своим клиентам *повышать* максимальную страховую сумму и заключила договора с несколькими военными, уже направлявшимися в зону боевых действий. (Из 55 офицеров, погибших в той войне, все были клиентами *USAA*.) В то же время компания рекомендовала своим клиентам снизить страховые суммы по автострахованию, поскольку стоявшие в гаражах машины не подвергались во время их отсутствия никакому риску и не требовали страховой защиты. *USAA* открыла "горячие линии", чтобы быстро обслуживать клиентов, попавших в аварию или другую форс-мажорную ситуацию, и гарантировала продолжение срока действия страхового полиса, если страховые взносы не были уплачены вовремя по причине участия в боевых действиях. Когда выяснилось, что страховые выплаты по автомашинам участников боевых действия оказались даже ниже, чем предполагалось, компания немедленно объявила о 25%-ном сокращении страховых платежей по автостраховке для каждого, кто принимал участие в "Буре в пустыне".

Во-вторых, Мак-Дермотт инвестировал очень значительные суммы в своих сотрудников. *USAA* расходует около 9 млн. долл. (2,7% годового бюджета, что вдвое больше среднеотраслевого показателя) на обучение и подготовку своих работников. Каждый вечер 75 аудиторий в офисе компании заполняются слушателями, и около 30% сотрудников ежегодно проходят переобучение. Более того, их обучение преследует определенную цель. Новые навыки и рост компетентности обеспечивают возможность продвижения по службе для каждого второго сотрудника, прошедшего обучение. *USAA* считается лидером по внедрению прогрессивных методов и организации труда — например, четырехдневной рабочей недели практически для всех сотрудников. На территории штаб-квартиры компании находятся теннисный корт, площадка для игры в гольф, беговая дорожка, автотрек и три искусственных озера. Работа в *USAA* считается, пожалуй, самой завидной в Сан-Антонио. Мак-Дермотт ушел в отставку в 1993 году, но и новый исполнительный директор, тоже генерал в отставке Роберт Херес исповедует те же самые принципы. Мак-Дермотт обогатил жизнь сотрудников постоянным обучением, возможностями карьерного роста, мотивацией к труду, делегированием ответственности и, наконец, уникальными моральными стимулами. В основе его корпоративного подхода лежит следующее убеждение: все, что делает работников

счастливыми, способствует росту производительности труда, а значит, созданию дополнительной ценности для потребителей и установлению их прочной связи с компанией. Таким образом, главный мотив всех действий *USAA* — не прибыль, а ценность. В интервью *Harvard Business Review* Мак-Дермотт заявил: «Корпоративная миссия и культура нашей компании заключаются в одном слове — обслуживание. Как стратегическая цель обслуживание занимает первое место в ряду приоритетов топ-менеджеров — перед прибылью и ростом»⁶³.

Как правило, лидеры лояльности понимают, что соблюдение этических принципов (интересы клиента — прежде всего) помогает им справляться и с непрерывными изменениями в деловой среде. Если ученые способны развести вокруг понятия деловой этики бесконечную дискуссию, то компании — лидеры лояльности понимают ее очень просто: они делают то, что говорят, и с лихвой оправдывают ожидания. А главное — они всегда действуют, прежде всего, в интересах клиента. Это не только воодушевляет сотрудников, но и дает им прекрасное руководство к действию в периоды ожесточенной конкуренции и всеобщей неуверенности. Знать, кто ты такой и куда идешь, — не просто этический принцип, это еще и конкурентное преимущество.

Джим Эриксон, исполнительный директор *Northwestern*, не так давно присутствовал на круглом столе по проблемам деловой этике в Гарвардской школе бизнеса. Когда он сказал, что считает следование принципам деловой этики конкурентным преимуществом своей компании, многие из его оппонентов отнеслись к этому скептически. Конечно, все они соглашались с тем, что было бы хорошо всегда действовать в соответствии с принципами этики, но при этом считали, что в определенных условиях может произойти сокращение прибыли.

Эриксон решительно выступил *против* такой точки зрения, и опыт деятельности *Northwestern* полностью подтверждает его позицию. По сути, высокая моральность обеспечила всем компаниям — лидерам лояльности конкурентное преимущество как на отраслевом рынке, так и на рынке труда. В свою очередь, это способствовало увеличению, а не снижению прибыли. Эриксон сказал, что когда ему пришлось нанимать на работу группу юристов в юридический отдел, то он всячески подчеркивал такое преимущество компании, как последовательность. «Наши этические принципы руководят нашими действиями примерно так же, как и законодательные ограничения. Вам никогда не придется ворочаться ночью

⁶³ Thomas Teal, "Service Comes First: An Interview with *USAA*'s CEO Robert F. McDermott". *Harvard Business Review*, September-October 1991, p. 118.

без сна от осознания несправедности своих поступков, поскольку наша компания делает лишь то, что считает моральным и этичным", — сказал он⁶⁴. При этом он имел в виду не только федеральное законодательство. Сотрудники компании могут целиком положиться на нее в вопросе обеспечения своих интересов и полностью посвятить себя высокой цели — заботе о благе клиентов. Миссия — это существенная часть того, за что они платят деньги, ради чего приходят в *Northwestern* и надолго остаются с ней.

ПАРТНЕРСТВО

Вторым значительным преимуществом соблюдения принципов лояльности выступает способность согласовывать интересы всех деловых партнеров. Неуклонное следование заданным курсом позволяет не только лучше управлять своим кораблем, но и надежнее удерживать его на плаву.

Эффективным средством согласования интересов всех заинтересованных лиц остается установление партнерских отношений между ними, а последние, в свою очередь, зависят от справедливого распределения дополнительно созданной ценности. В этом смысле данное партнерство — это партнерство всех постоянных игроков в бизнесе, чье вознаграждение напрямую зависит от величины стоимости, в создании которой они принимали участие. Это не имеет никакого отношения к юридическому термину, означающему форму ведения хозяйственной деятельности (наряду с корпорацией) и связанному в основном с различиями в налогообложении и ответственности партнеров, а не с распределением ценности. Существуют партнерства в техническом смысле этого слова, которые не имеют ничего общего с распределением ценности или совместной ответственностью за принимаемые решения, равно как существуют корпорации, занимающиеся и тем, и другим. В одном из годовых отчетов *Berkshire Hathaway* Уоррен Баффет, в частности, написал: "Хотя мы — корпорация по форме, но зато по сути мы — партнерство"⁶⁵.

Преимущества партнерств, распределяющих совместно созданную ценность, огромны. Начнем с того, что все их партнеры заинтересованы в максимизации создаваемой ценности. Кроме того, такая система предполагает внутреннюю мотивацию, самоуправление и самостоятельное исправление допущенных ошибок. Вам не надо говорить людям, что и когда делать. Партнеры сообща справляются с возникающими проблемами, чтобы сохранить достигнутые темпы роста совместно созданной ценности.

⁶⁴ Интервью Фреда Райхельда с Джеймсом Эриксоном 29.12. 1994.

⁶⁵ Годовой отчет компании *Berkshire Hathaway, Inc.* за 1989 год.

Лидеры лояльности обнаружили, что способны эффективно управлять отношениями со всеми участниками бизнеса — потребителями, сотрудниками и инвесторами — именно через партнерство.

Потребители

Некоторые из наиболее известных и популярных историй успеха партнерств связаны с так называемыми партнерствами поставщиков. (С точки зрения самих поставщиков, это — партнерства потребителей, о чем и говорилось в главе 1. В любом случае часто эти партнерства на принципах лояльности создаются именно поставщиками.) Они зародились в автомобильной промышленности Японии, однако в настоящее время многие американские компании позаимствовали эту идею и преобразовали конкурентные и сопернические отношения в долгосрочные партнерские, что сопровождалось созданием невиданной доселе дополнительной ценности как для поставщиков, так и для потребителей. Обмен информацией позволяет и тем, и другим определить направления совершенствования своих бизнес-систем. Совместное использование результатов мотивирует обоих партнеров к упрочению связей. Старая система конкурентных отношений не могла дать ничего подобного, поскольку каждая сторона старалась в каждом отдельном случае максимизировать ценность лишь для себя — отчаянно торгуясь на переговорах о поставках, скрывая потенциально полезную для контрагента информацию, стараясь получить максимальную прибыль немедленно и на каждой конкретной сделке. Ни один поставщик не мог себе позволить совершенствовать свой продукт или услугу в расчете на долговременное сотрудничество, поскольку покупатель в любой момент мог переметнуться к конкуренту. Ни один покупатель не мог позволить себе предоставить поставщику внутреннюю информацию о своих мощностях и проблемах из опасения ее утечки к конкуренту.

Разрушение старых представлений позволяет поставщику и потребителю работать совместно и обнаружить новые возможности для создания дополнительной ценности. Неэффективные внутренние бизнес-процессы можно заменить аутсорсингом, что способствует дебюрократизации хозяйственной деятельности и созданию прозрачной системы показателей и ответственности. Установление партнерских отношений произвело настоящую революцию не в одной компании. Ведущие больницы передали значительную часть своих снабженческих и логистических функций компаниям, поставляющим для них медицинские препараты и технику. Производители автомобилей передали поставщикам стеклоочистителей разработку и сборку не только самих стеклоочистителей, но и всей связанной

с ними электроники. Такие компании, как *Accuride*, сотрудничают на долгосрочных принципах с поставщиками по вопросам размещения своих заводов и сокращения продолжительности производственного цикла.

Leo Burnett — прекрасный пример поставщика, приложившего много усилий для создания партнерств со своими клиентами. В то время как большинство рекламных агентств видят свою задачу исключительно в создании эффективной рекламы для клиента, *Burnett* пошла гораздо дальше. Подписывая первый контракт со своим первым клиентом — компанией *Green Giant* (кстати, и сейчас, 60 лет спустя, остающейся ее клиентом), Лео Барнетт включил в него пункт, значительно расширявший требования к поставщику относительно качества и размещения рекламы, а также сохранения конфиденциальности. Он гласил: "Поставщик принимает на себя обязательство консультировать клиента по поводу эффективной рекламной и сбытовой кампании, искать новые идеи для повышения действенности рекламы, а также оказывать клиенту любое возможное содействие в развитии его бизнеса"⁶⁶.

Сегодня *Burnett* выбирает тех клиентов, с которыми видит перспективы создания партнерских отношений. В 1994 году, после собеседования с 54 компаниями по вопросу возможного сотрудничества, *Burnett* заключила договора лишь с пятью. Из имеющихся у нее 33 клиентов с двенадцатью она сотрудничает уже более 20 лет, а с десятью — более 30. Билл Линч, исполнительный директор *Burnett*, говорит: "Мы стараемся завоевать лояльность наших клиентов, выделяя необходимые ресурсы и специалистов для того, чтобы понять суть их бизнеса. Мы стараемся участвовать во всем процессе продвижения их товаров и помогаем развивать их бизнес"⁶⁷. Большинство новых заказов компания получает от старых клиентов, бизнес которых расширился благодаря и ее усилиям, в результате чего у них появилась потребность в новых рекламных услугах.

Если бизнес клиента идет не слишком удачно, Линч старается увидеть его в долгосрочной перспективе. Если у клиента выдался неудачный год и он вынужден сократить расходы на рекламу, скажем, на 50%, Барнетт не сокращает автоматически и объем предоставленных услуг на 50%. Компания готова, скорее, потерять часть выручки. "Мы работаем как партнеры и готовы инвестировать в бизнес клиента свой труд", — говорит Линч⁶⁸. Но такой подход возможен в немалой степени потому, что компания остается частной. Все 250 ее акционеров продолжают в ней работать

⁶⁶ Интервью Фреда Райхельда с Вильямом Линчем. Чикаго, штат Иллинойс, 23.12.1994.

⁶⁷ Там же.

⁶⁸ Там же.

и при этом верят, что ценность их акций со временем лишь возрастет благодаря партнерским отношениям с клиентами.

State Farm также рассматривает партнерство с клиентами как основной принцип своей деятельности. Такие решения, как выплата страховки сверх обусловленных договором сумм для восстановления разрушенных ураганом домов, — хороший пример долгосрочного подхода к отношениям с клиентами. Даже методика расчета страховых тарифов на свои услуги в *State Farm* разработана с расчетом на партнерские отношения. Через три года клиент, не имевший страховых случаев, получает скидку 10%, еще через три — еще 5%. Если клиент умудряется и следующие четыре года проехать без дорожно-транспортных происшествий, то он получает пожизненный страховой полис. Такая методика обеспечивает распределение созданной ценности между компанией и клиентом, принимавшим участие в ее создании.

Сотрудники

Партнерские отношения с работниками весьма способствуют эффективному менеджменту изменений. Рассмотрим три аспекта их влияния — согласование интересов, гибкость компании в изменяющейся деловой среде и управление талантами.

Начнем с согласования интересов. *State Farm* относится к своим страховым агентам как к партнерам по бизнесу, и это не просто модная фраза. Ни агенты, ни компания не могут существовать друг без друга; чтобы взаимно преуспевать, и те, и другие должны энергично и квалифицированно выполнять свои обязанности. Компания обязана предложить конкурентоспособные страховые продукты, стремиться к сокращению накладных расходов и быстро выплачивать страховые суммы в случае наступления страховых случаев. Агенты должны отыскивать и эффективно обслуживать наиболее выгодных клиентов, закладывая тем самым основы их лояльности по отношению к компании. *State Farm* никогда бы не пережила тяжелые для страхового бизнеса времена, если бы пыталась относиться к 18 тысячам своих агентов как к наемным работникам. Но, установив с ними партнерские отношения и внедрив эффективную систему распределения дополнительно созданной ценности, компания ухитрилась продержаться на плаву уже более 70 лет и создать самую большую сеть региональных отделений в Северной Америке (их насчитывается лишь в два раза меньше, чем ресторанов *McDonald's*).

Хорошо организованное партнерство способствует существенному росту производительности, что также представляет одно из преимуществ

согласования интересов. В конце концов, на производительность труда сильнее всего влияет обучение персонала непосредственно на рабочем месте, а не в штаб-квартире. В главе 5 мы видели, как оплата труда на основе распределения части созданной ценности в совокупности с возможностями продвижения по службе создает стимулы для борьбы за лояльность клиентов. Порядок компенсации издержек в *State Farm* побуждает агентов стремиться к экономии, как если бы они платили за все из собственного кармана. Да, по сути, это так и есть.

Northwestern Mutual имеет аналогичные партнерские соглашения со своими 170 генеральными агентами. Штаб-квартира и агенты полностью зависят друг от друга в деле достижения общего успеха. *Northwestern* платит им лишь за заключенные сделки, но здесь нет никаких отчислений в пользу штаб-квартиры или на погашение накладных расходов, что считается нормальной практикой в большинстве страховых компаний. Это значит, что все сбытовые издержки относятся к переменным, контролируемым на местах теми генеральными агентами, которые непосредственно получают выгоду от их экономии. Поскольку агенты участвуют в прибыли, они заинтересованы инвестировать в расширение операций, наем и подготовку высококвалифицированных помощников, с которыми ими заключаются аналогичные соглашения. В результате создается эффективная и самоуправляемая сеть партнеров, быстро реагирующая на любые изменения деловой среды.

Вторым преимуществом партнерских отношений с точки зрения менеджмента изменений служит гибкость. Сети партнеров наподобие той, которую создала *Northwestern*, намного более гибкие в управлении, чем традиционные бюрократические структуры. Можно привести пример компании *Chick-fil-A*, с которой региональные менеджеры делят прибыль в пропорции 50:50. Допустим, топ-менеджеры обдумывают идею создания кафетериев в оживленных пешеходных зонах возле крупных супермаркетов. Им достаточно объяснить региональным менеджерам открывающиеся возможности, и те самостоятельно реализуют эту идею, если сочтут, что она принесет достаточную прибыль. Они прекрасно знают свой регион и могут свободно планировать рабочее время и имеющиеся у них ресурсы. Поэтому каждый региональный менеджер использует все свои знания и возможности, чтобы найти наилучшее решение и создать максимальную ценность.

Теперь представим себе такую же ситуацию в сети ресторанов *Pizza Hut*, где региональные менеджеры — не партнеры, а просто наемные работники. Ее топ-менеджеры никогда не пойдут на пересмотр системы материального поощрения региональных менеджеров в середине бюджетного года, поэтому внедрение любых новаций будет отложено до нового года. Ежегодная текучесть среди региональных менеджеров на уровне

около 30% говорит о том, что из троих только один собирается работать в компании еще год или два. Вряд ли можно ожидать, что они будут лезть из кожи вон, чтобы реализовать идею, плоды которой пожнет кто-то другой. Любые масштабные изменения требуют значительных приготовлений и не окупятся раньше, чем за год-два. По всей видимости, на них решатся только менеджеры-партнеры, собирающиеся сотрудничать с компанией в долгосрочной перспективе. В системе *Pizza Hut*, типичной для США, только топ-менеджеры решают, какие новации внедрять, кто именно должен это делать, как поощрить и мотивировать непосредственных исполнителей, как контролировать результаты их труда.

Третье преимущество партнерских отношений с позиции менеджмента изменений состоит в том, что перспектива получить статус партнера привлекает наиболее энергичных и способных людей. Несомненно, именно они лучше других способны справиться с грядущими изменениями в деловой среде. Лучшие сотрудники хотят, чтобы их оценивали и вознаграждали по результатам их труда, поэтому избегают опасности потеряться где-то в недрах бюрократической структуры с многими уровнями управления. Достаточно посмотреть на должности, которым отдавали предпочтение лучшие молодые специалисты в сфере менеджмента за последние 25 лет. Большинство магистров делового администрирования, окончившие десять самых престижных университетов, не соблазнились возможностью поступить на работу в организации из рейтинга *Fortune 500*. Вместо этого они работают в консалтинговых компаниях, инвестиционных фондах, фирмах по торговле недвижимостью, венчурных компаниях, т.е. там, где есть перспективы получить достойное вознаграждение за упорный труд и реальные результаты.

Некоторые деканы и профессора университетов в ужасе заламывают руки, глядя на отток лучших кадров из корпораций, составляющих стеновой хребет американской экономики. Тем не менее бесполезно бороться со стремлением людей найти наиболее привлекательную работу. Общая тенденция состоит в росте популярности и распространенности партнерских отношений в бизнесе, и не только потому, что они используют принцип оплаты по результату и лучше других мотивируют своих сотрудников. Организационная структура партнерств отличается высокой гибкостью, поскольку может объединять любое количество эффективных партнеров. Традиционные компании предоставляют высокооплачиваемые должности лишь нескольким топ-менеджерам. К тому же в такой компании каждый топ-менеджер подчиняется своему боссу, за исключением исполнительного директора. Последний обычно избирается на собрании совета директоров, каждый из которых уютно устроился в наименее

эффективной ячейке матрицы Фридмана. Они не получают ничего в результате увеличения создаваемой ценности, зато выбирают босса для всех менеджеров компании. При партнерстве участники сами выбирают старшего партнера или, по крайней мере, с ними консультируются по этому вопросу. Делегирование более или менее значимых управленческих функций постороннему в таких условиях немыслимо. Поэтому партнерские отношения не только предлагают участникам независимость и самостоятельное определение собственного будущего, но и достойное материальное вознаграждение. В хорошо организованном партнерстве верхний предел доходов участников ограничивается только их способностью создавать ценность для потребителей.

(Партнерство будет наиболее эффективным, если система материального поощрения построена так, что каждый участник стремится к максимизации дохода всех партнеров, а не только своего собственного. Не менее важно заранее согласовать систему показателей и методику оценки созданной ценности. В компании *A.G. Edwards* распределение фонда материального поощрения определяется в начале года, поэтому в течение года партнеры стремятся увеличить размер фонда, а следовательно, и размер премии каждого участника. В аудиторской компании *Price Waterhouse* методика распределения премиального фонда устанавливается на два года вперед. В консалтинговой компании *Bain* партнеры к моменту распределения фонда в размере 20% от прибыли договариваются о порядке распределения. Таким образом, интересы всех партнеров совпадают.)

Преимущества в "качестве" сотрудников характерны для партнерств любой отрасли, а не только для консалтинговых или брокерских компаний. Этим преимуществом пользуется *State Farm*, привлекая молодых и энергичных страховых агентов, желающих стать независимыми партнерами, а не просто наемными работниками. Это же преимущество характерно для *Chick-fil-A*, чей принцип распределения прибыли 50:50 привлекает гораздо больше толковых региональных менеджеров, чем традиционные бюрократические компании, работающие в сфере быстрого питания. Оно характерно и для *Leo Burnett*, представляющего собой прекрасный пример корпорации, все акционеры которой действуют как партнеры. Сотрудники, проработавшие в компании 8–10 лет и продемонстрировавшие высокое качество обслуживания клиентов и постоянный вклад в общий успех, получают предложение приобрести акции компании. До настоящего времени каждое поколение сотрудников убеждалось, что ценность их инвестиций в акции лишь возрастает с течением времени, и поэтому никто не поддавался искушению продать их. Любая команда менеджеров, включая самого Лео Барнетта, имела полную возможность

преобразовать компанию в открытое акционерное общество и получить огромные денежные средства от эмиссии акций, но все они отказались от этой мысли. Вместо этого менеджеры при увольнении продают свои акции компании по номинальной стоимости.

Почему? Седьмой по счету исполнительный директор Билл Линч считает, что преобразование в открытое акционерное общество сделает более сложным долгосрочное инвестирование средств в персонал и клиентов как в основные активы компании. Он также считает, что, став исполнительным директором открытого акционерного общества, должен будет проводить слишком много времени с фондовыми аналитиками и представителями пенсионных фондов, вместо того чтобы общаться с клиентами. "Я считаю, такое преобразование позволит нынешним топ-менеджерам быстро получить кучу денег, но я не думаю, что это отвечает долгосрочным интересам всей компании", — говорит он⁶⁹. Такая философия бизнеса помогает наладить партнерские отношения между топ-менеджерами разных поколений, привлекать на работу и удерживать молодых талантливых сотрудников, поскольку они видят, что компанию и в будущем ждет стабильное процветание. Это повышает лояльность и преданность топ-менеджеров, так как стоимость акций, выкупаемых у них компанией при выходе на пенсию, составляет один из основных элементов их выходного пособия, а при такой системе она зависит от успешной деятельности компании в перспективе. Они меньше заботятся о премии в текущем году, чем о том, какова будет стоимость акций при их выходе на пенсию.

Трутт Кати, исполнительный директор *Chick-fil-A*, рассуждает примерно так же. Он, вероятно, смог бы продать сейчас свою компанию более чем за 1 млрд. долл., но предпочитает оставаться ее единственным частным собственником и воспитывает менеджеров, которые завтра встанут у ее руля. Двое его сыновей готовятся продолжить традиции отца. Все это делает компанию намного более привлекательной в глазах ее теперешних и завтрашних региональных партнеров, позволяет привлекать на работу лучших специалистов и готовиться встретить любые потрясения в будущем.

Инвесторы

В главе 6 мы рассмотрели способы, с помощью которых инвесторы могут увеличить или уменьшить ценность, создаваемую ими для компании. Мы рекомендовали искать инвесторов, способных создать дополнительную ценность для компании и разделить ее с ней. Но сначала надо

⁶⁹ Там же.

ответить на один ключевой вопрос: "Действительно ли вам вообще нужны внешние инвесторы?" Такие компании, как *State Farm*, *Chick-fil-A*, *Leo Burnett*, и многие другие достигли прекрасных результатов, не выпуская акции в широкую продажу. Эффективное партнерство вполне способно генерировать более чем достаточный для расширения масштабов деятельности денежный поток.

С другой стороны, ряд компаний доказал, что менеджмент на принципах лояльности возможен и в открытых акционерных обществах. Мы упоминали о некоторых из них, в частности в главе 6 о *MBNA* и *A.G. Edwards*. Еще одна компания, ставящая интересы потребителей и сотрудников выше прибыли и интересов акционеров, — широко известная *Johnson & Johnson*, лидер в сфере здравоохранения. Известное кредо *J&J*, высеченное в камне над входом в штаб-квартиру в Нью-Джерси, гласит, что акционеры получают справедливый доход на свои акции только после того, как компания обеспечит уникальную ценность для своих поставщиков, потребителей, сотрудников, дистрибьюторов и тех местных коммун, где расположены ее подразделения.

Значит, это возможно. По крайней мере, вы можете этого добиться, если станете такой же старой, успешной и большой компанией, как *J&J*. Ну а если не сможете, то первое же падение краткосрочной прибыли или неожиданные изменения в отрасли обернутся для вас крупными неприятностями. Показатели квартальной прибыли способны пробудить все худшее в душах ваших инвесторов, и они отвернутся от вас и вашего будущего. Их требования обеспечить высокую текущую прибыль резко увеличивают риск падения лояльности со стороны как потребителей, так и сотрудников, и вхождения компании в нисходящую спираль финансовых результатов.

Топ-менеджеры, создавшие успешные компании на основе собственных представлений об их будущем, заслужили редкую привилегию — беспрепятственно внедрять свои идеи. Очень часто продажа контрольного пакета акций на торгах тому, кто больше даст, ставит крест на этих планах. Даже крупным компаниям иногда не удается пережить топ-менеджеров, не способных подчинить свои желания получить как можно большее вознаграждение в текущем году задачам долгосрочной жизнеспособности и прибыльности компании. Иногда распродажа акций компании всем желающим позволяет быстро получить крупную сумму денег, но это происходит за счет потребителей, сотрудников и менеджеров будущих поколений.

Конечно, многие компании поступают так потому, что у них нет другого выхода. Им необходим доступ на фондовый рынок, поскольку они срочно нуждаются в колоссальных финансовых ресурсах для выхода на глобальный рынок, резкого увеличения объема продаж или же просто не

могут позволить себе взять еще один кредит. В этом случае их единственный шанс — привлечь внимание инвестора, способного не столько вложить деньги, сколько создать для них дополнительную ценность; инвестора, способного стать долгосрочным партнером и убежденного в общности его личных интересов и интересов сотрудников и потребителей. Такого инвестора не так уж трудно найти — достаточно проанализировать темпы оборачиваемости ценных бумаг в инвестиционных портфелях потенциальных кандидатов или послушать их рассуждения о справедливом распределении ценности между потребителями, сотрудниками и инвесторами. (Например, согласятся ли они справедливо распределить прибыль сверх определенной нормы доходности между сотрудниками и потребителями?) Обратите внимание на то, какие формы материального поощрения для топ-менеджеров они предпочитают. Если они положительно относятся к идее долговременного партнерства с компанией наподобие той, которую проповедовал Уоррен Баффет, значит, шансы на то, что это — именно тот инвестор, который вам нужен, резко возрастают. В трудные времена такие инвесторы предложат вам руку помощи и помогут разрешить возникшие проблемы, а не просто побегут к выходу.

ВЛИЯНИЕ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ НА ДИНАМИКУ ПЕРЕМЕН

Может показаться, что создание партнерских отношений с потребителями, инвесторами и сотрудниками просто-напросто потребует слишком много времени и при этом не поможет решению неотложных проблем в вашем бизнесе. Но партнерские отношения способны изменить ситуацию очень быстро. Компания *Accuride* — лучший пример того, как переход на партнерские отношения и признание приоритета ценности для потребителей способны быстро решить возникшие проблемы. Рассмотрим ситуации, в которых оказались четыре топ-менеджера крупных компаний Карл Сьюэлл, Керли Кроуфорд, Эндрю Банкс и Ройс Юдкофф.

Карл Сьюэлл, дилер компании *Cadillac*, столкнулся с тем, что отделение технического обслуживания автомашин в его компании было убыточным. Он надеялся решить проблему, наняв на работу молодого и перспективного специалиста Керли Кроуфорда. Но, прежде чем назначить его на должность, Сьюэлл решил реструктуризировать его модель оплаты труда. Он предложил Кроуфорду оклад в сумме 27,5 тыс. долл. в год, плюс 10% от всей прибыли, полученной отделением. При этом он наделил его полномочиями принимать любые решения, которые могут способствовать налаживанию прибыльной работы.

Кроуфорд ухватился за эту возможность обеими руками. Он нанял первоклассных инженеров и техников, требуя от них высочайшего уровня квалификации и неукоснительного выполнения заказов в срок. К концу второго года работы он переломил ситуацию и заработал около 75 тыс. долл. (включая оклад и премию). Это намного превышало его ожидания, равно как превышало и сумму, которую собирался выплатить Сьюэлл. Но тот не сделал попыток как-нибудь урезать честно заработанные деньги. В конце концов, почему бы и нет? Сьюэлл получил оставшиеся 90% прибыли, и ему не на что было жаловаться.

Еще через два года Кроуфорд зарабатывал уже по 150 тыс. долл. в год, что было просто неслыханно для начальника отдела техобслуживания. Тем не менее он не успокаивался на достигнутом и внимательно выслушивал предложения клиентов и сотрудников относительно возможных путей улучшения работы. К моменту увольнения Кроуфорд зарабатывал уже по 250 тыс. долл. в год; Сьюэлл получал в девять раз больше прибыли — отделение техобслуживания приносило компании более 2 млн. долл. чистой прибыли в год. А ведь когда-то оно было главным источником потерь!

Сьюэлл подсчитал, что другие дилеры получают около 500 тыс. долл. в год от сравнимых по размерам отделений техобслуживания. Он приписывает этот успех двум основным обстоятельствам: правильному выбору менеджера и применению партнерского подхода в оплате труда. Сьюэлл прекрасно заработал, а Кроуфорд сохранил лояльность к компании вплоть до выхода на пенсию. Но самое главное состоит в том, что, имея самостоятельного и эффективного партнера, Сьюэлл мог уделить все свое время другим видам деятельности компании. Этот случай укрепил в нем убеждение, что зарплату любого сотрудника надо устанавливать на основе партнерской модели оплаты труда.

“Я плачу фиксированную зарплату лишь клеркам и контролерам. Внедрение партнерской модели оплаты труда изначально требует больше времени и труда. Чтобы удостовериться, что она справедлива и эффективна, надо найти какой-нибудь логический способ оценить количество труда, затраченного сотрудником. Но труд врачей и юристов оплачивается именно по этой модели. Черт возьми, если уж они могут оценить количество затраченного труда, то это сможет сделать кто угодно!”⁷⁰

⁷⁰ Carl Sewell, *Customers for Life*. New York: Doubleday, 1990, p. 102.

ABRY COMMUNICATIONS

Рассмотрим еще один пример удачного применения стратегии лояльности для адаптации компании к быстрым изменениям деловой среды. Речь идет о компании *ABRY Communications* (Andrew Banks — AB и Royce Yudkoff — RY). Эндрю Банкс и Ройс Юдкофф были партнерами в Бостонском отделении консалтинговой компании *Bain*, а затем решили основать собственное дело. Для этой компании типично, когда бывшие консультанты открывают свою фирму, поэтому топ-менеджеры и еще около 20 консультантов предложили им финансирование. Бизнес-идея состояла в том, чтобы выкупить несколько телестанций, расположенных в разных концах США, усовершенствовать организацию их хозяйственной деятельности, а затем продать и вернуть деньги инвесторам. На все это отводилось 5–10 лет.

Капитал был успешно собран, и партнеры выкупили пять станций (без кабельных сетей) в Балтиморе, Цинциннати, Канзас-Сити, Бирмингеме и Милуоки. Затем началось реформирование управления станциями. В некоторых случаях им пришлось заменить топ-менеджеров, но главная цель состояла не в этом, а в изменении модели оплаты их труда. Например, на телестанции в Балтиморе исполнительный директор получал зарплату как любой наемный работник — 125 тыс. долл. в год, плюс премия в размере 25 тыс. долл. при условии выполнения бюджета за отчетный год. *ABRY* заменила эту модель на долгосрочный контракт на несколько лет. Базовый оклад остался тот же — 125 тыс. долл. в год, но вместо обычной премии исполнительный директор получал часть ценности, созданной им для потребителей (можно считать ее частью будущей стоимости телестанции). Через пять лет исполнительный директор мог выкупить пакет акций компании и стать ее партнером.

Во многих случаях поведение топ-менеджеров разительно менялось, когда они узнавали о таком изменении “правил игры”. Ройс Юдкофф говорил: “Почти в каждом случае резко повышалась эффективность деятельности топ-менеджера, что проявлялось в более удачных переговорах с поставщиками, клиентами и банкирами. Люди всегда становятся лучшими переговорщиками, если знают, что на кон поставлены их собственные деньги”⁷¹. Юдкофф и Банкс также заметили, что топ-менеджеры перестали скрывать свои провалы. Например, в случае превышения издержек над бюджетными показателями они начинали заблаговременно обсуждать вопрос об источниках его покрытия, поскольку им необходимо было составить

⁷¹ Интервью Фреда Райхельда с Ройсом Юдкоффом. Уэллсли, штат Массачусетс, 20.03.1995

достоверный кассовый план и кредитные договора. По словам Юдкоффа, "...когда кто-то из них ошибался, приняв на работу не того человека (мы все часто совершаем эту ошибку), то не пытался скрыть это, а широко обсуждал возможные пути выхода из сложившегося положения"⁷². Наконец, Юдкофф и Банкс заметили, что сотрудники более охотно приходят на помощь друг другу, независимо от того, касается ли проблема их непосредственно. Ведь теперь успех всех складывался из достижений каждого.

Особенность телевизионного бизнеса состоит в том, что единственным способом повышения будущей стоимости компании может быть повышение стоимости рекламы для клиентов. Операционные издержки невелики или более или менее постоянны. Всегда есть резервы для их сокращения, но этому препятствует необходимость наращивать объем продаж. Еще один показатель реальной доходности телестанции — количество рекламного времени, которое она может продать. Поэтому наращивание объема продаж практически невозможно без увеличения цены минуты рекламного времени. Но чтобы повысить цену, надо создать дополнительную ценность для рекламодателя. Во многих отраслях пытаются создать дополнительную ценность, повысив коэффициент загрузки мощностей, или привлекая новых покупателей, или снижая издержки, но телестанции не могут использовать такие рычаги. Они знают, что создание дополнительной ценности означает получение клиентом больших выгод от своих затрат на рекламу, а уж после этого компания может надеяться получить свою часть дополнительной ценности, несколько повысив плату за рекламу.

Повышение лояльности зрителей — центральный элемент деловой стратегии *ABRY*. С точки зрения Юдкоффа и Банкса, их целевым сегментом была та немногочисленная группа людей, которая смотрит телевизор достаточно интенсивно. Сконцентрировавшись на этом сегменте, можно более точно разработать программу вещания. Если телестанция постоянно передает программы, рассчитанные на целевую аудиторию, то риск переключения телезрителей на другой канал намного снижается. Значение же лояльной группы телезрителей в этом бизнесе невозможно переоценить. Например, одну из основных статей расходов телестанций составляет рекламный бюджет, т.е. стоимость рекламы передач и станции в целом для новых телезрителей. На Балтиморской телестанции рекламный бюджет в первый год после ее покупки "съел" около 20% объема продаж. К пятому году этот показатель снизился до 4%. Такое стало возможно благодаря определению целевого сегмента зрителей и правильному формированию программы вещания.

⁷² Там же.

Целевые сегменты зрителей для разных станций различались. Их выбор зависел от предыдущих данных о контингенте зрителей, а также от общего анализа сегментов местного рынка телепередач. Например, в Милуоки *ABRY* выбрала в качестве целевого сегмент молодых спортивных болельщиков, в Цинциннати — сегмент любителей кинофильмов, поскольку заметила, что в этом городе необычайно высок показатель проката видеокассет. В Балтиморе было принято решение ориентироваться на афроамериканцев, интересы которых недостаточно учитывались при формировании программ вещания национальных телеканалов. (По США в целом зрителей-афроамериканцев насчитывалось 15%, но в Балтиморе — до 40%.) *ABRY* собрала как можно больше информации о предпочтениях зрителей из своих целевых сегментов. Например, по результатам нескольких фокус-групп стало ясно, что зрители воспринимали телеканалы как второстепенные из-за невыразительных заставок, дизайна студии и т.п. Компания разработала новые заставки, отличительные эмблемы телеканала и подняла уровень рекламы передач до национальных стандартов.

Но наиболее ценную информацию дал причинно-следственный анализ отказов от абонементов. Имея рейтинги Нильсена по национальному и основным региональным рынкам, телеиндустрии больше не надо полагаться на результаты опросов о степени удовлетворенности зрителей. Менеджеры изучают реальные модели их потребительского поведения по отдельным демографическим группам, времени суток и т.п. *ABRY* проанализировала данные о том, какие телепрограммы наиболее популярны у афроамериканской аудитории и запустила целый цикл таких передач. Отслеживалась также популярность отдельных программ из этого цикла. Анализ переключений зрителей на другие каналы в перерывах между отдельными программами помог спланировать сетку вещания так, чтобы удерживать у экранов как можно большее количество зрителей.

Сформировав группы лояльных зрителей для каждой станции, *ABRY* создала дополнительную ценность для рекламодателей, ориентируясь на эти же целевые группы. Сообразительные рекламодатели не просто покупали рекламное время в наиболее рейтинговых телепрограммах, они покупали результат. Реклама для целевых групп, показанная в самое лучшее время, существенно увеличила объем продаж.

ABRY также разработала специальные программы, направленные на укрепление лояльности рекламодателей. В частности, наиболее популярной оказалась идея награждать самых лояльных рекламодателей, собирающихся увеличить свой рекламный бюджет на следующий год, бесплатным путешествием. Путешествия были впечатляющими: *ABRY* бронировала места на спортивные и развлекательные мероприятия, куда было не так-то легко

попасть. Например, после увлекательного путешествия на лодке по Дунаю вся группа приглашалась в Императорский дворец в Вене на концерт Венского мужского хора, открывавшийся исполнением песни "Прекрасная Америка". Один из рекламодателей, процветающий автодилер, говорил потом Ройсу Юдкоффу, что легко мог бы позволить себе гораздо более роскошное путешествие, но решил поехать вместе с группой, поскольку это помогло ему ближе познакомиться с менеджерами телеканала и с другими деловыми людьми. В прошлом он не раз бывал вынужден отказываться от отпуска из-за загруженности на работе, но теперь планирует это путешествие за год вперед, подгоняя под него свой рабочий график.

Кроме укрепления лояльности рекламодателей, ежегодное путешествие помогало познакомиться с лучшими клиентами телеканала в неформальной обстановке, полнее узнать их потребности и предпочтения. На этой основе вносились коррективы в сетку вещания на следующий год. Более того, определение кандидатов на следующую поездку начиналось почти сразу же после возвращения группы из предыдущей, пока все впечатления были еще свежи в памяти. Будучи отдельными маркетинговыми мероприятиями, эти поездки были бы не чем иным, как ловким рекламным трюком, но как часть общей стратегии по укреплению лояльности клиентов, основанной на постоянном изучении их нужд и уточнении наиболее привлекательной концепции ценности для них, они оказались весьма эффективны.

В результате всех этих усилий за пять лет финансовые результаты всех пяти телеканалов значительно улучшились. Доля их рынка выросла до 52%, рентабельность — на 200%, а денежный поток от операционной деятельности — в 17 раз! *ABRY* продала телеканалы немного раньше, чем планировала первоначально, поскольку один из покупателей предложил приобрести все пять и, к тому же, по цене, которая обеспечила инвесторам 64% годовой доходности на вложенный капитал. *ABRY* заняла у инвесторов 30 млн. долл., а получила от продажи 210 млн. На каждые вложенные 50 тыс. долл. инвесторы получили 350 тыс. долл. при расчете.

Все партнеры разделили этот успех. Например, исполнительный директор телеканала в Балтиморе зарабатывал 150 тыс. долл. в год до того, как он вступил в партнерские отношения с *ABRY*. Через пять лет сотрудничества он зарабатывал 125 тыс. долл. в год, но его доля в капитальном приросте стоимости телеканала составила 2,5 млн. долл., облагавшихся налогом по ставкам для капитальной прибыли.

Юдкофф и Банкс, которым не исполнилось и 40 лет, на этой сделке заработали достаточно, чтобы уйти в отставку и ни о чем не беспокоиться до конца жизни. Но вместо этого они тут же организовали новый проект, еще более крупных размеров, для покупки следующей партии телеканалов.

При этом они не забыли тех инвесторов из компании *Bain*, которые были их партнерами во время их дебюта. Поэтому, несмотря на полученные предложения от нескольких крупных инвестиционных фондов, готовых в одиночку проинвестировать их новый проект, а также на то, что экономически это было бы выгоднее и проще, они дали возможность старым партнерам принять участие в проекте и на этот раз.

История успеха *ABRY* наглядно показывает, что лояльность одинаково выгодна для потребителей, сотрудников и инвесторов. Создав эффективное партнерство между этими тремя группами контрагентов, компания может обеспечить колоссальный прирост создаваемой ценности очень быстро. *ABRY* для этого потребовалось всего пять лет.

Ну что ж, начнем!

Путь к 100%-ной лояльности

Внедрение менеджмента на основе лояльности — тяжелая работа. Еще никому не удавалось пересмотреть показатели, стимулы, планы карьерного роста сотрудников и структуру капитала за одну ночь. Наверное, наиболее эффективный способ быстро завершить переход состоит в том, чтобы начать с организации нескольких партнерств на основе совместного участия в дополнительно создаваемой ценности. В главе 10 мы видели, что *Corporate Software* удалось удвоить объем продаж и прибыль за первые 16 месяцев после того, как компания стала частной. В отделении технического обслуживания дилера *Cadillac* Карла Сьюэлла сдвиги в прибыльности стали заметны уже в первый год, а второй год после назначения нового менеджера отделение закончило с солидной прибылью. В *ABRY* каждый телеканал добился существенных успехов на второй-третий год преобразований, а весь проект — начиная от мобилизации инвестиционного фонда и заканчивая продажей каналов и выплатой инвесторам 700% прибыли — занял лишь пять лет. В *Accuride* прибыль возросла более чем на 20% в первый же год после поглощения. В общем случае финансовые показатели очень быстро улучшаются, если компания сосредотачивается на создании ценности для потребителей путем создания эффективных партнерских отношений.

Не менее справедливо и то, что внедрение менеджмента на основе лояльности — медленный и бесконечный процесс. Такие компании, как *State Farm*, *Leo Burnett*, *Northwestern Mutual*, добивались желанной цели — нулевого коэффициента текучести клиентов — в течение десятилетий последовательно совершенствуя свою деятельность, повышая прибыль и расширяя преимущества для своих партнеров по бизнесу. Эти уважаемые компании доказали, что менеджмент на основе лояльности — не очередная модная причуда, а скорее, старый добрый способ управления. К тому же он продолжает давать прекрасные финансовые результаты, и это в век, когда лояльность, по утверждению многих аналитиков, уже давно мертва.

Стремление воспроизвести финансовые достижения лидеров лояльности толкает многих менеджеров на то, чтобы просто позаимствовать у них некоторые методы и процедуры, не слишком вдаваясь в вопросы философии и не особо изучая краеугольные принципы. Такие действия очень напоминают попытки снять двигатель с Lexus и поставить его на Chevrolet. Если процедуры и методы не применяются комплексно, в рамках общей деловой стратегии, то вряд ли вы получите много пользы от такого заимствования. Ключ к успеху кроется именно во взаимосвязи и взаимодействии отдельных элементов сложного механизма — менеджмента на основе лояльности. Тем не менее любые практические действия предпринимаются на конкретном участке работы. В этой главе мы дадим краткий обзор основных выводов, полученных в предыдущих десяти главах. На фоне этой общей картины мы попробуем дать некоторые практические рекомендации, как добиться 100% лояльности покупателей.

КРАТКИЕ ИТОГИ

Мы начали книгу с утверждения о том, что лояльность — это не тактика, а стратегия бизнеса. Лояльность покупателей, сотрудников и инвесторов настолько взаимосвязана, что понимание и управление одним аспектом требуют понимания и управления двумя другими. Хотя лояльность — это действительно стратегическое понятие, его реальные рамки даже шире. Оно непосредственно связано с философией бизнеса. Краеугольный камень философии лояльности заключается в том, что главная цель бизнеса — создание ценности, а не получение прибыли. Бизнес-модель на основе создания ценности мы подробно рассмотрели в главе 1 (см. рис. 1.3); она описывает влияние экономических факторов лояльности на динамику роста и прибыльность компании.

Но и операционный аспект лояльности очень важен, поскольку предполагает разработку системы показателей для практических целей.

Наблюдая поведение потребителей, сотрудников и инвесторов (хотят ли они сотрудничать с вашей компанией), можно с достаточной степенью точности определить, в чем именно, с их точки зрения, состоит ценность и насколько вашей компании удастся создавать ее для них в долгосрочном аспекте. Поэтому менеджмент на основе лояльности включает методику оценки хозяйственной деятельности компании и ряд критериев для контроля за повышением ее эффективности.

Лидеры лояльности — компании, установившие новые стандарты эффективности деятельности в своих отраслях, — могут многое рассказать о том, как надо действовать, чтобы достичь высокого уровня лояльности своих партнеров. Хотя опыт каждой из этих компаний уникален, есть и общие рекомендации.

1. *Формирование уникальной концепции ценности для потребителя.* Каждая из этих компаний, прежде всего, разработала концепцию ценности, обещающую ключевым потребителям действительно уникальную ценность по сравнению с конкурентами.
2. *Выбор нужных потребителей.* Лидеры лояльности хорошо понимают, какой сегмент потребителей считать целевым, и разрабатывают комплекс мероприятий по избирательному привлечению потребителей именно из этого сегмента. Успех в привлечении нужных покупателей больше зависит от уникальности и правильной ориентированности концепции ценности, а также от отзывов тех, кто уже испытал ее на собственном опыте, чем от искусства сбытовых агентов компании.
3. *Завоевание лояльности потребителей.* Лидеры лояльности считают своих потребителей одним из самых ценных активов и делают все, чтобы приобрести этот актив и увеличить его ценность со временем. Ценовая политика, номенклатура продукции, мотивация персонала, качество сервиса — все направлено на завоевание лояльности потребителей.
4. *Выбор нужных сотрудников.* Успешный бизнес на основе лояльности требует такого же тщательного выбора целевых сотрудников, как и потребителей. Компании — лидеры лояльности ищут людей, разделяющих их корпоративные ценности, талантливых, энергичных, квалифицированных и способных достичь самой высокой производительности труда.
5. *Завоевание лояльности сотрудников.* Лидеры лояльности инвестируют большие средства в подготовку и обучение персонала, занимаются планированием карьеры своих сотрудников, стремятся создать такую

организационную структуру, которая стимулировала бы их к максимальному раскрытию всех своих способностей и потенциала. Чем дольше сотрудник работает в компании, тем лучше он знает свою работу и своих покупателей; лояльность потребителей и лояльность сотрудников напоминают сообщающиеся сосуды. Лояльный сотрудник получает от своей работы удовлетворение, что неизменно положительно влияет на лояльность потребителей, которых он обслуживает. Компании — лидеры лояльности распределяют дополнительно созданную в результате роста лояльности потребителей ценность со своими сотрудниками, повышая их зарплату или выплачивая премии.

6. *Завоевание лидерства по издержкам за счет роста производительности труда.* Рост производительности труда в результате повышения лояльности потребителей и сотрудников обеспечивает экономию на издержках. Хотя сотрудники получают более высокую зарплату — часто на 10–50% выше, чем у конкурентов, — ее доля в объеме продаж обычно снижается. Более того, партнерская модель оплаты труда способствует личной заинтересованности сотрудников в экономии издержек.

7. *Выбор нужных инвесторов.* Для стабильности компании и ее устойчивости в бурном море современного бизнеса и непрерывных конкурентных угроз очень важен выбор нужных инвесторов. Часто лидеры лояльности отдают предпочтение инвестиционным фондам или частному лицу, понимающему цель и смысл их работы. Для акционерных компаний нужным инвестором становится тот, кто приобретает акции в расчете на долговременную прибыль, тщательно выбирает объекты инвестирования и убежден, что его личная выгода неразрывно связана с выгодой потребителей и сотрудников. Возможности привлечения дополнительного капитала для лидеров лояльности связаны не с динамикой курса акций, но со способностью предложить интересные возможности тщательно отобранным инвесторам.

8. *Завоевание лояльности инвесторов.* У руля компаний — лидеров лояльности, как правило, стоят партнеры, процветание которых неразрывно связано с процветанием всех. Иными словами, инвесторы должны получить справедливый доход на свои инвестиции еще до того, как хотя бы один доллар премии будет выплачен топ-менеджерам. Это стимулирует последних инвестировать прибыль компании лишь в такие проекты, которые обещают солидный прирост ценности для всех участников. Лучший способ завоевать лояльность инвесторов состоит в том, чтобы обращаться с их деньгами

как со своими собственными. В наше время трудно переоценить важность этого фактора, поскольку оборачиваемость ценных бумаг в инвестиционных портфелях все время растет.

ОБЗОР ОПЫТА ЛИДЕРОВ ЛОЯЛЬНОСТИ

Каждая из упоминавшихся в этой книге компаний нашла свой собственный способ применения на практике сформулированных выше восьми основных рекомендаций. Согласовав интересы всех участников бизнеса, эти компании заставили их стремиться, прежде всего, к тому, чтобы увеличить создаваемую для всех ценность, а не только ту ее часть, которая предназначена лично каждому. (Эффективный способ стимулировать работу на общее благо состоит в том, чтобы отсрочить часть персональных выплат на некоторое время. Практика компании *Leo Burnett* по выкупу акций выходящих на пенсию менеджеров — прекрасный тому пример.)

Конечно, никакие системы материального стимулирования сами по себе не гарантируют вам лояльности сотрудников. В определенной степени лояльность — черта характера людей, которую невозможно сформировать, а можно только усилить и развить. Поэтому лидеры лояльности тщательно выбирают сотрудников, которые через некоторое время станут их партнерами. Им нужны люди ответственные и с сильным характером. Такие не побегут к выходу, как только что-то пойдет не так. Причинно-следственный анализ лояльности имеет смысл только тогда, когда респонденты доверяют вам и стремятся поступать правильно по объективным причинам. Если этого нет, то вы просто потратите деньги на очередное академическое исследование.

Путь к уникальной концепции ценности и 100%-ной лояльности всех партнеров имеет начало, но не имеет конца. Для большинства компаний на данный момент главная проблема состоит в переориентации с целей получения прибыли на цели создания ценности. Большинство топ-менеджеров хотели бы не столько послушать теоретические рассуждения на эту тему, сколько получить список конкретных мероприятий, с которых надо начать в понедельник утром. Чаще всего в этом списке хотят видеть нечто похожее на примерный перечень указаний и распоряжений для подчиненных. Но начинать надо не с рассылки подчиненным во все концы, начинать надо с себя — своего ума и души. Решите, насколько концепция ценности и лояльность важны для вас лично. В большинстве случаев на этот же вопрос придется ответить не только исполнительному директору, но и всем топ-менеджерам компании. Поэтому, прежде чем раздавать указания, ответьте на приведенные в следующих параграфах вопросы и попросите сделать то же самое всех топ-менеджеров вашей компании.

ВОПРОС ПЕРВЫЙ: СОГЛАСОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

Прежде всего, вам придется сесть и всем вместе обдумать два ключевых момента.

1. Хотите ли вы стать партнерами друг для друга на длительный срок?
2. Готовы ли вы признать создание ценности для потребителей приоритетной миссией своей компании и своей собственной?

В компании *A. G. Edwards* поиск ответов на эти вопросы занял ни мало ни много два года. Конечно, прибыль будет неотъемлемым следствием движения по этому пути и наградой для всех участников, но она, тем не менее, не станет светом в конце тоннеля. Чтобы ответы на эти вопросы были осознанными, надо трезво представить себе все возможные сложности и проблемы. Топ-менеджеры компании должны хотя бы примерно очертить круг тех преобразований, которые потребуются для реализации новой миссии; в том числе сюда относятся переработка деловой стратегии, перераспределение инвестиций, разработка новой системы показателей, изменения в корпоративной культуре, процедуре принятия решений и т.п. Надо принять во внимание соображения ваших подчиненных и ключевых потребителей о том, в чем недостатки вашей нынешней бизнес-модели и чем она отличается от модели на основе лояльности.

ВОПРОС ВТОРОЙ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ

Если топ-менеджеры пришли к согласию относительно характера необходимых преобразований, то можно ставить следующий вопрос: "Имеет ли экономический смысл их проведение именно в вашей отрасли и в вашем виде бизнеса?" Такие вещи, как цель и миссия, конечно, мобилизуют вашу команду на некоторое время, но в долгосрочном аспекте они должны опираться на экономическую целесообразность. Менеджмент на основе лояльности эффективен отнюдь не во всех отраслях и не во всех видах бизнеса. Особенно это касается отраслей, где требуются минимальные инвестиции в привлечение клиентов или долгосрочные контракты с сотрудниками нецелесообразны, поскольку квалификация и производительность их труда не зависят от опыта работы. Поставщики сырья наподобие нефтедобывающих компаний или представители высокотехнологичных видов бизнеса, где определяющим фактором для потребителей выступает прогрессивность предлагаемых решений, тоже выиграют от внедрения принципов лояльности. Но для них лояльность — отнюдь не главное конкурентное преимущество.

Чтобы решить, имеет ли смысл внедрение менеджмента на основе лояльности именно в вашей компании, надо сначала построить принципиальную экономическую модель ее функционирования, особенно подробно описанную в главах 2, 4 и 8. До тех пор, пока у вас нет представления о том, какие аспекты лояльности потребителей и сотрудников влияют на финансовые результаты, а также насколько сильно это влияние, вы не сможете определить сумму и приоритетность необходимых инвестиций в укрепление лояльности.

ВОПРОС ТРЕТИЙ: ВЗАИМОПОНИМАНИЕ С СОБСТВЕННИКАМИ

На следующем этапе необходимо решить вопрос о том, какие преобразования реальны с учетом структуры собственности и состава собственников вашей компании. Собственники должны понимать и одобрять вашу стратегию, а также сроки ее реализации. Многие компании (по сути, *большинство* открытых акционерных обществ) обнаруживают, что прежде чем внедрять менеджмент на основе лояльности, придется что-то предпринять для изменения психологии своих инвесторов. В главе 6 описаны некоторые мероприятия, способные дать желаемый результат; некоторые из них достаточно консервативны и безопасны, другие гораздо более рискованны. Тем не менее начинать радикальные преобразования, не удостоверившись в поддержке ваших собственников, — напрасная трата времени, а может, и карьерное самоубийство. Иными словами, стоит ли прилагать титанические усилия для максимизации создаваемой ценности в долгосрочном аспекте, если ваши собственники требуют максимизировать прибыль следующего квартала?

ВОПРОС ЧЕТВЕРТЫЙ: МОТИВАЦИЯ ПАРТНЕРОВ

Прежде чем разрабатывать план конкретных действий, спросите себя: "Обещают ли планируемые преобразования достойную мотивацию не только для кучки топ-менеджеров, но и для рядовых сотрудников и вообще для максимально широкого круга контрагентов (поставщиков, потребителей, дистрибьюторов)?" Если вы считаете, что да, то перечитайте главу 10, особенно те параграфы, где говорится об организации партнерских отношений со справедливым распределением дополнительно созданной ценности и их согласованности с долгосрочной стратегией компании. Во многих организациях, где применяются программы участия в капитале для топ-менеджеров, внезапный рост курса акций способен их обогатить, причем вне всякой связи с ростом благосостояния сотрудников и потребителей.

Встречаются и такие случаи, когда топ-менеджеры обогащаются *именно потому*, что сотрудники и потребители теряют часть ценности.

Лучше начать с анализа природы экономики лояльности в своей компании, а затем перейти к разработке партнерских отношений с распределением дополнительно созданной ценности. Крупные акционерные общества крайне редко имеют эффективные партнерские программы, аналогичные применяемым в *Chick-fil-A, Corporate Software, Leo Burnett, ABRY* или *Accuride*.

ВОПРОС ПЯТЫЙ: СБОР ИНФОРМАЦИИ

Если вы изучили экономику лояльности в своей компании и примерно согласовали партнерские программы по распределению части дополнительно созданной ценности, то можно переходить к сбору максимально полной информации о том, какие именно преобразования потребуются в отдельных бизнес-процессах. Для этого можно использовать приведенные в начале этой главы восемь рекомендаций компаний — лидеров лояльности. Начните с концепции ценности, предлагаемой потребителям, а затем пройдите весь цикл, показанный на рис. 1.3. Это даст вам представление о “здоровье” вашей модели бизнеса. Для такого анализа требуются факты — они приведены в балансах и отчетах о движении ценности в главе 8.

Многие компании обнаруживают, что для заполнения этих форм им придется собрать множество информации о своих потребителях и сотрудниках, в частности о причинах их прихода в компанию или ухода из нее. Это совершенно необходимо, иначе вы не получите представления об основных источниках ценности для компании и основных путях ее потери. Иногда в результате обнаруживаются серьезные недочеты в стратегии. Например, компания устанавливает, что никто и не пытался выяснить, какой сегмент покупателей можно считать для нее целевым (не говоря уже о способах создания ценности для них и получения ценности от них). Сравнение этих аспектов деятельности в своей компании с опытом конкурентов поможет определить, достаточно ли усовершенствовать отдельные аспекты концепции ценности или ее придется полностью пересмотреть.

ВОПРОС ШЕСТОЙ: ПРИЧИНЫ НЕУДАЧ

Собрав необходимую информацию, вы сможете задать ключевой вопрос: “Каковы причины неудач?” Анализ коэффициентов лояльности и текучести, прироста клиентской базы и основных потоков ценности в компанию и из нее описан в главе 7. Поскольку на основе этого анализа

потребуется разработать конкретный план действий, удостоверьтесь, что все подразделения вашей компании “копают” на необходимую глубину и учитывают все факторы, на которые они могут воздействовать. Если уже ясно, что придется полностью пересматривать концепцию ценности, то такой анализ будет полезен, прежде всего, на уровне топ-менеджеров. Так или иначе, определение истинного масштаба неудач и их причин представляет собой одну из главных задач топ-менеджеров на этом этапе.

ВОПРОС СЕДЬМОЙ: ПОКАЗАТЕЛИ, ИНСТРУМЕНТЫ И ЦЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Значение этого вопроса трудно переоценить. Как вы будете оценивать свои успехи? Внедряя различные мероприятия, необходимо тщательно следить за их эффективностью, используя для этого показатели потоков ценности и оборота трудовых ресурсов. Самые блестящие бизнес-идеи и вдохновляющие миссии так и останутся на бумаге, если вы не сможете количественно проконтролировать их воплощение в жизнь. Если вы хотите завоевать лояльность потребителей, сотрудников, инвесторов, то должны создать такую ценность для первой группы, чтобы ее хватило и для двух других. Единственный способ реализовать эту стратегию состоит в тщательном измерении текучести потребителей и сотрудников, создании методики анализа и обучении персонала работе с ней, постоянной и упорной “работе над ошибками”. Другого способа достичь 100%-ной лояльности не существует.

НЕСКОЛЬКО СЛОВ В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Большинство идей, изложенных в этой книге, вы наверняка встречали и раньше. Бизнес призван служить своим покупателям. Люди — самый ценный актив. Будьте осторожны при выборе партнеров и удостоверьтесь, что они разделяют ваши взгляды. Учитесь на собственных ошибках. Нельзя управлять тем, что невозможно измерить. Относитесь к людям так, как хотели бы, чтобы они относились к вам. Прибыль — далеко не все в этой жизни.

Все это никак нельзя назвать новыми идеями. Некоторые из них были высказаны очень давно, многие и так очевидны. Сейчас все они стали банальными фразами. Но, несмотря на это, многие компании все чаще игнорируют их. Тенденция провозглашать краткосрочную прибыль “альфой и омегой бизнеса” распространяется все шире — как в аудиториях бизнес-школ, так и в совещательных комнатах корпораций. Смена мест работы, инвестиции на час, равнодушные сотрудники, стремление расширять бизнес за счет агрессивных маркетинговых технологий

и бездумного привлечения все новых потребителей стали нормой в современном бизнесе. Выбирать партнеров с осторожностью — стоит ли морочить себе голову? Все равно ваше сотрудничество не продлится дольше нескольких лет, а то и месяцев.

Однако хотя приведенные выше идеи и не новы, принципы лояльности, позволившие лидерам добиться невероятных успехов, все же представляют собой нечто большее, чем здравый смысл и этические нормы. Они способны принести вам деньги: в долгосрочной перспективе намного больше денег, чем циничный и недальновидный подход к бизнесу. Умело используя экономические взаимосвязи между созданием ценности, прибылью и лояльностью, описанные в книге, компании десятилетиями генерировали мощный денежный поток.

Во всех компаниях, которые я знаю, дорога к 100%-ной лояльности начиналась в кабинете исполнительного директора. Он не может перепоручить реализацию этой идеи ни маркетинговому отделу, ни директору по финансам, ни даже совету директоров. Никто из упомянутых в книге исполнительных директоров никогда не считал внедрение менеджмента на основе лояльности очередным бизнес-проектом, тем более таким, который можно переложить на плечи помощников. Для них лояльность потребителей, сотрудников, инвесторов стала делом чести и проявлением цельности их характера. Они стремились к чему-то более высокому, чем прибыль: они хотели, чтобы их компания создавала такую ценность для потребителей, что ее хватало бы и на достойное вознаграждение сотрудников, и на щедрые выплаты инвесторам. Они сумели вовремя понять, что потеря половины потребителей в течение пяти лет свидетельствует о серьезной болезни компании — и действительно, с точки зрения создания ценности это говорит о полном провале.

Эти лидеры стремились создать растущую и долговечную компанию. Сконцентрировав все свои усилия на формировании партнерских отношений в бизнесе и на создании ценности, они сумели успешно создать экономику лояльности в своих компаниях: партнерство порождает мотивацию, мотивация — ценность, ценность — лояльность, лояльность же порождает еще большую ценность. На этой основе инвесторы, сотрудники и потребители демонстрируют восходящее движение по спирали прибыли, роста и непреходящей ценности.

Предметный указатель

A

- A.G. Edwards, 41
 - миссия компании, 348
- ABRY Communications, 364
- Accuride, 226; 362
 - завоевание долгосрочной лояльности потребителей, 227
 - реформа модели оплаты труда, 227
- American Express, 341
 - концепция ценности, 341
 - причинно-следственный анализ отказов, 342

B

- Bain Capital, 223
 - деловая стратегия, 223
- Berkshire Hathaway, 218

C

- Chick-fil-A, 34; 121; 151; 360
 - менеджеры-партнеры, 189
 - оплата труда менеджеров, 180
 - текучесть кадров, 181
- Corporate Software, 224
 - выход из кризиса, 225

F

- Ford, 168

G

- General Motors, 168; 297

J

- John Deere, 109

L

- Leo Burnett, 34; 38; 355
- Lexus, 41; 107; 221; 257
 - анализ послепродажной лояльности, 293
 - выбор дилеров, 326
 - выбор целевого сегмента покупателей, 325
 - концепция ценности для покупателей, 324
 - методика измерения лояльности, 330

M

- Mary Kay, 196
- MBNA, 42; 103; 220
 - система показателей лояльности, 290
- MicroScan
 - анализ отказов клиентов, 248

N

- National Car
 - концепция экспресс-обслуживания, 173
- Northwestern Mutual, 71; 346
 - лояльность персонала, 176
 - система управления издержками, 178
 - сокращение кадров, 176
 - ценность для клиентов, 346

P

- Power Corporation, 220

S

- Staples, 303
- State Farm, 35; 154; 173; 216; 256; 261; 356
 - контроль издержек, 180
 - организационная структура, 199

U

USAA, 59; 105; 163; 350
коэффициент текучести, 163

A

Автомобилестроение
анализ лояльности, 322
концепция ценности для
потребителя, 321
Анализ причин отказа
покупателей, 274
Аспекты лояльности, 55
лояльность к людям, 58
лояльность принципам, 56
экономика лояльности, 59

Б

Баланс потребителей, 286
Баланс трудовых ресурсов, 304
Банковский бизнес
лояльность клиентов и региональных
менеджеров, 187
оплата труда, 185
Баффет, Уоррен, 217; 245; 309
Бюрократическая организация, 242

В

Виртуальные компании, 50
Внутренний уровень лояльности
потребителей, 99

Г

График взаимоотношений между
потребителем и компанией, 259

Д

Движение ценности между компанией и
ее контрагентами, 280

Десмаре, Поль, 219
Деструктивная прибыль, 32
Доходность инвестиций
в удовлетворенность потребителей, 302
Дробление акций, 218

И

Иерархия показателей лояльности
NPV клиентов, 284
период обслуживания и суммарная
прибыль, 284
темпы роста клиентской базы
в будущем, 284
Иллингворт, Дэйв, 221
Инвестирование в клиентскую базу, 283
Индекс потребительской
удовлетворенности, 298
Инновационные методы измерения
и оценки, 278
Интеллектуальный капитал, 29

К

Кейтеринг, 182
Концепция создания ценности, 31
Коэффициент
закрепления, 98
повторных покупок, 297
привлечения, 261
текучести, 114; 123
Краткосрочные инвесторы, 206
Кривая обучаемости, 171
страховой бизнес, 173

Л

Лидеры лояльности, 51; 57; 310
аутсорсинг, 354
базовые правила деятельности, 345
модели бизнеса, 35
организационная структура, 199

причины успеха, 29
 производительность труда, 163
 распределение прибавочной
 ценности, 175

рекомендации по выбору
 инвесторов, 211

этические принципы, 352

Лояльность

сокращение персонала, 135
 акционеров, 28
 для компании-монополиста, 125
 и производительность труда, 138
 инвесторов, 205; 309
 персонала, 28; 30; 136; 147
 влияние на количество
 клиентов, 137
 причины увольнений, 140
 стратегия найма и продвижения
 сотрудников, 173
 покупателей, 27
 потребителей, 62; 66
 критерии выгоды, 101
 низкая текучесть, 69

М

Матрица

привлечения и потери
 потребителей, 295
 Фридмана, 359
 эффективности распределения
 ресурсов, 178

Менеджмент на основе лояльности, 33;
 43; 47; 62; 345

бюджетирование, 93
 корпоративная стратегия, 53
 негативные стороны, 53

Методика оценки клиентской базы, 63

Методы снижения издержек, 53

Модель бизнеса на основе лояльности, 47

Модель

лояльности, 71
 потребительского цикла, 315

Мониторинг лояльности
 потребителей, 274

Н

Налоги как инструмент стабилизации
 фондового рынка, 237

Негативный отбор потребителей, 112; 115

Нелояльность инвесторов

 давление в пользу краткосрочных
 результатов, 207

 качество менеджмента акционерных
 компаний, 207

 отказ от долгосрочных решений, 207

 текучесть топ-менеджеров, 208

Неспособность к анализу, 246

Нужные потребители, 96

 методы выявления и привлечения, 97

Нужные сотрудники, 130

О

Обучающаяся организация
 компетентные и профессиональные
 сотрудники, 275
 приоритет создания ценности для
 потребителей, 274

 умение учиться на ошибках, 275

Одержимость

 предпринимательским успехом, 243

Оплата по результатам, 195

Отрасли сервиса

 кривая обучаемости, 167

Отчет

 о движении ценности для
 инвесторов, 307

 о движении ценности между
 потребителями и компанией, 287

 о движении ценности трудовых
 ресурсов, 305

П

Парадигма бизнеса, 45
Партнерские отношения
с работниками, 356
Пенсионные фонды
неэффективность управления, 231
стратегия инвестирования, 230
Переориентация бизнеса, 224
Пересмотр инвестиционных
стратегий, 229
Показатели лояльности
сегменты потребителей, 312
среднегодовой коэффициент
текучести потребителей, 311
средняя продолжительность
обслуживания, 315
Потребительское поведение, 300
Преобразование компании в частную,
222; 229
Прибавочная ценность
потребителя, 169
Привлечение стратегического
инвестора, 217
Принципы лояльности, 52
основа модели бизнеса, 43
Причинно-следственный анализ, 265
отказов, 262
Причины потери потребителей, 269
Продвижение по службе
Chick-fil-A, 152
Производительность труда, 161
обучение персонала, 196
отрасли сервиса, 164
ошибки при наборе персонала, 193
связь с накоплением опыта, 190
увольнения, 197
факторы роста и факторы
снижения, 190
форма кривой обучаемости, 191

ценность для потребителя, 166
Процент найма, 307

Р

Расхитители активов, 222
Расходы на привлечение
потребителей, 261
Реинжиниринг бизнес-процессов, 173; 336
Роль аналитиков по цепным бумагам, 209

С

Связь текучести персонала и клиентов, 258
Сегментация рынка инвесторов, 214
Сигналы тревоги
уход потребителей, 248
Система показателей для анализа
лояльности, 278
Создание ценности как миссия
бизнеса, 241
Созидательная прибыль, 32
Сокращение персонала
влияние на денежный поток, 136
Спираль "лояльность-ценность", 132
Способы минимизировать недостатки
инвесторов, 212
Сравнительный анализ уходящих
и остающихся потребителей, 264
Страх поражения, 246
Страхование
каналы сбыта, 338
концепция ценности для клиентов, 334
Страховой бизнес
реинжиниринг бизнес-процессов, 175

Т

Текучесть кадров
автосервис, 137
брокерские фирмы, 138

брокерский бизнес, 194

экономический эффект, 136

Темп

общего прироста клиентской базы, 288

прироста новых потребителей, 261

целевого прироста клиентской
базы, 88

Теория систем, 244

Ф

Факторы лояльности

инвестиции в наем персонала, 141

лояльность потребителей, 142

обучение, 141

отбор потребителей, 141

рекомендации потребителей, 142

рекомендации сотрудников, 142

эффективность труда, 141

Факторы лояльности персонала, 141

Факторы лояльности потребителей

базовая прибыль, 73

динамика объема продаж, 73

начальные издержки, 72

операционные издержки, 75

рекомендации знакомых, 70; 78

ценовые скидки, 80

Философия бизнеса, 110

Финансовые услуги, 165

Ц

Целевой маркетинг, 102

Ценность для инвесторов

Методы оценки, 205

Ценность постоянного потребителя, 81

Ценность, создаваемая инвесторами для
компаний, 205

Ч

Человеческий капитал, 30

Чистая приведенная стоимость
клиентской базы, 281

Э

Экономика лояльности

объем продаж на одного
сотрудника, 166

Экономика сервисного типа, 165

Экономический эффект лояльности, 49;
63; 64

макроэкономический аспект, 200

методика оценки, 143

многообразие проявлений, 153

Экспресс-анализ лояльности, 272

интервью, 273

определение ключевых
потребителей, 273

план мероприятий, 273

собрание менеджеров и знакомство с
методикой, 272

Этапы формирования лояльности

выявление причин нелояльности, 376

мотивация партнеров, 375

показатели и методы, 377

сбор информации, 376

согласование интересов, 374

согласование интересов с
собственниками, 375

экономическая целесообразность, 374

Эффект обучаемости

влияние на издержки, 169

влияние накопления опыта, 169

Фредерик Ф. Райхельд, Томас Тил

Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности

Литературный редактор *И.В. Корниенко*

Верстка *В.И. Бордюк*

Художественные редакторы *В.Г. Павлютин*

Корректоры *Л.А. Гордиенко, А.В. Луценко,
О.В. Мишутина*

Издательский дом "Вильямс".
101509, Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1.

Подписано в печать 05.08.2005. Формат 70×100/16.

Гарнитура Times. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 30,96. Уч.-изд. л. 23,87.

Тираж 3000 экз. Заказ № 2613.

Отпечатано с диапозитивов
в ФГУП "Печатный двор" им. А. М. Горького
Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.