**Формирование лояльности в бизнесе**

Фридрих Ф. Райхельд (Frederick F. Reichheld), руководитель Bain & Company, одной из ведущих консалтинговых компаний мира.

Большинство изложенных здесь идей 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 ниже 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 компании десятилетиями генерировали мощный денежный поток.

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. Краеугольный камень философии лояльности заключается в том, что главная цель бизнеса — создание ценности, а не получение прибыли.

Наблюдая поведение потребителей, сотрудников и инвесторов, можно с достаточной степенью точности определить, в чем именно, с их точки зрения, состоит ценность и насколько вашей компании удается 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 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 испробовал 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.

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**

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 подчиненных 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 абзацах 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 успешен 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 и именно в вашей компании, надо сначала построить принципиальную экономическую модель ее функционирования. 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 упрочение 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. 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)?» 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 случай, 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.

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 такого анализа требуются факты.

Многие компании обнаруживают, что 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?» 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.

Во всех успешных компаниях, которые я знаю, дорога к 100%-ной лояльности начиналась в кабинете исполнительного директора. Они не могли перепоручить реализацию этой идеи ни маркетинговому отделу, ни директору по финансам, ни даже совету директоров. 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.

Они 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.