

Оценка деятельности партнерских сетей с использованием NPS-метрики

Голосов А.О.

Практически все крупные производители средств вычислительной техники для продвижения продуктов и услуг на рынок используют сети партнеров. Один из ключевых вопросов в работе с партнерами: как оценить работу отдельного партнера и партнерской сети в целом. Традиционно в качестве главного критерия выбирается доход, приносимый партнером. В случае производителей средств вычислительной техники приоритет этого критерия еще может быть до какой-то степени оправдан. Партнеры в основном выполняют функцию продавцов и довольно редко оказывают дополнительные услуги, выходящие за рамки стандартных установки, настройки и технической поддержки. Иначе обстоит дело с производителями программного обеспечения, такими как, например, Oracle, Microsoft или SAP. В этом случае партнеры оказывают самый широкий круг дополнительных услуг, таких как разработку, внедрение, обучение, различные виды технической поддержки. И от качества выполнения этих услуг в значительной степени зависит дальнейший успех вендора на рынке. Иногда партнеры и вовсе не продают лицензии на программное обеспечение, а только оказывают услуги или продают свои собственные разработки на базе технологий вендора. В этом случае «объем продаж» как единственный критерий становится неприменимым, поскольку он дает однобокую искаженную картину.

В настоящей статье предлагается подход к оценке деятельности партнеров, который, по нашему мнению, дает более точную оценку. Этот подход представляет собой развитие известной в литературе метрики NPS (Net Promoter Score) [1], применяемой для оценки лояльности заказчиков.

Основное предположение статьи, основанное на работах [1;2], (бизнес-успех) = (высокий доход) + (лояльность заказчиков). Поэтому успешность партнера – (это объем продаж + вклад партнера в обеспечение лояльности заказчика).

Лояльность заказчиков и NPS метрика

Проблеме лояльности заказчиков посвящено большое количество работ [1 - 12]. Среди этих работ выделяется подход, предложенный Фредом Рейнхельдом (Fred Reichheld) [1;2]. Он отличается, с одной стороны, простотой применения и, с другой стороны, довольно высокой точностью.

Заказчику задается всего один вопрос: Какова вероятность того, что вы порекомендуете компанию своим коллегам и знакомым? Оценка дается по шкале 0-10, где 10 означает «обязательно порекомендую», 5 – «не определился с ответом», а 0 - «никогда не порекомендую». Затем все респонденты делятся на три группы. В первую группу входят заказчики, поставившие 9 и 10. Эти заказчики называются сторонниками (promoters). Во вторую группу входят заказчики, поставившие 7-8. Это пассивные заказчики. Заказчики, которые поставили 6 и меньше, образуют третью группу. Они называются противниками (detractors). Net Promoter Score (NPS) оценка определяется следующим образом.

1. Определяется процент сторонников в массиве респондентов - P.
2. Определяется процент противников – D.
3. NPS определяется как разность между P и D. $NPS = P - D$.

Очевидно, что NPS может иметь как положительное, так и отрицательное значение. В работе [2] приводятся показатели NPS для некоторых ведущих мировых компаний:

Amazon.com	73%
eBay	71%
Apple	66%
Cisco	57%
FedEx	56%
American Express	50%
Dell	50%
Adobe	48%

Метод получил относительно широкое распространение и с определенными оговорками довольно успешно применяется в «двухурневой схеме» - производитель – потребитель.

В [1] утверждается, что компанией BAIN была выявлена корреляция между NPS и объемом продаж для ряда индустрий. В частности повышение NPS на 12% удваивает скорость роста продаж.

Довольно интересным представляется методика кластеризации заказчиков на основе NPS и объема продаж. На рис.1 приведен пример такой диаграммы. Заказчики, попадающие в кластер А, представляют наибольшую опасность. Так как они приносят большой доход, но достаточно негативно относятся к поставщику, т.е. в любой момент могут поменять поставщика, оставив его без соответствующего дохода. Фактически эта методика анализа позволяет «окрасить» доход, выделить ту часть дохода, которая может считаться довольно устойчивой (блоки С, D и, до какой-то степени, блок В).

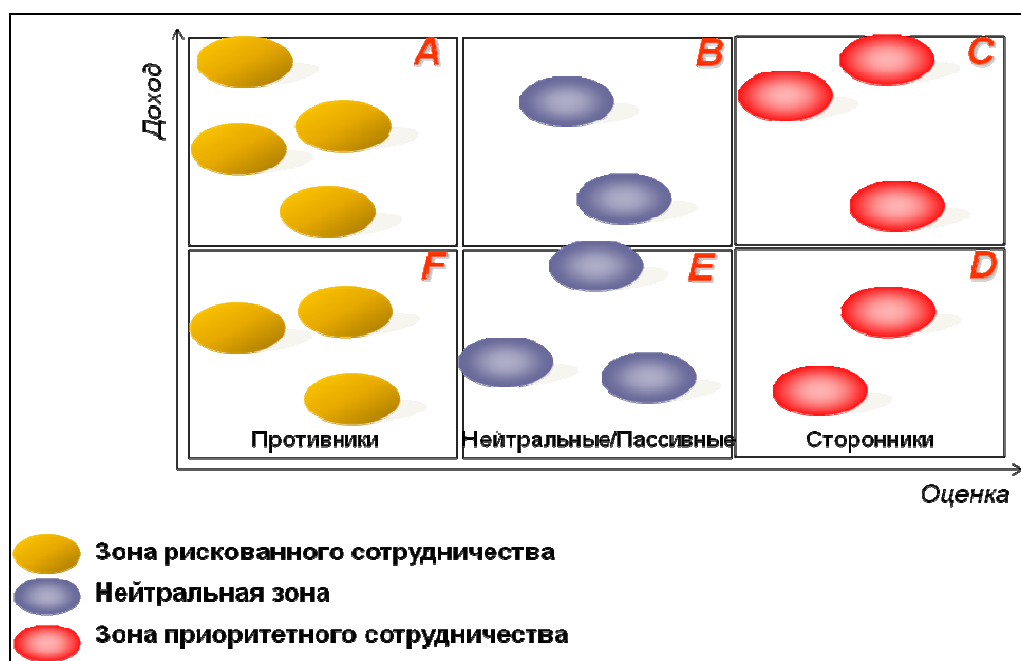


Рис. 1. Кластеризация клиентов.

Применение NPS для оценки партнерских сетей

Как уже было сказано выше основная идея этой работы – применение NPS-метрики в случае «трехурневой схемы» - производитель – партнер-продавец – потребитель. -

Для оценки работы партнеров переформулируем вопрос. «Какова вероятность того, что вы порекомендуете партнера компании своим коллегам и знакомым?»

Оценка дается точно также по шкале 0-10. И NPS партнера вычисляется точно так же, как было описано выше.

Мы можем также вычислить и NPS всей партнерской сети в целом. Для этого чтобы необходимо определить процент сторонников в общем массиве респондентов по всем партнерам и вычесть процент противников, который также определяется в общем массиве респондентов.

Рассмотрим этот подход на конкретном примере.

Пусть у нас есть 5 заказчиков и 6 партнеров. Данные опроса сведены в таблицу, в которой также приводятся результаты опроса по самому вендору.

В результате мы имеем следующие оценки.

	Вендор	Партнер1	Партнер 2	Партнер 3	Партнер 4	Партнер 5	Партнер 6
Клиент1	9	10	-	-	7	9	-
Клиент2	9	8	-	10	-	9	9
Клиент3	5	-	4	10	7	-	5
Клиент4	10	9	-	9	-	10	-
Клиент5	4	-	1	-	5	4	9

	Вендор	Партнер1	Партнер 2	Партнер 3	Партнер 4	Партнер 5	Партнер 6
%Сторонник	60	66	-	100	-	75	66
%Противник	40	0	-100	-	33	25	33
NPS	20%	66%	-100%	100%	-33%	50%	33%

Резонно задаться следующим вопросом: Кто вносит больший вклад в лояльность заказчиков: вендор или партнеры? Ответ на него дает сравнение двух NPS: NPS вендора и NPS партнёрского сообщества данного вендора. В нашем примере они близки (20% и 28%, соответственно).

Мы также можем провести кластеризацию партнеров, базируясь на полученных доходах и NPS партнеров (рис.2). Мы разобьем партнеров на четыре кластера. Очевидно, что наиболее проблемным является кластер А. Партнеры из этого кластера приносят большие доходы, но вызывают негативную реакцию заказчиков. В итоге это может привести к смене партнера, и что существенно более опасно, к смене поставщика.

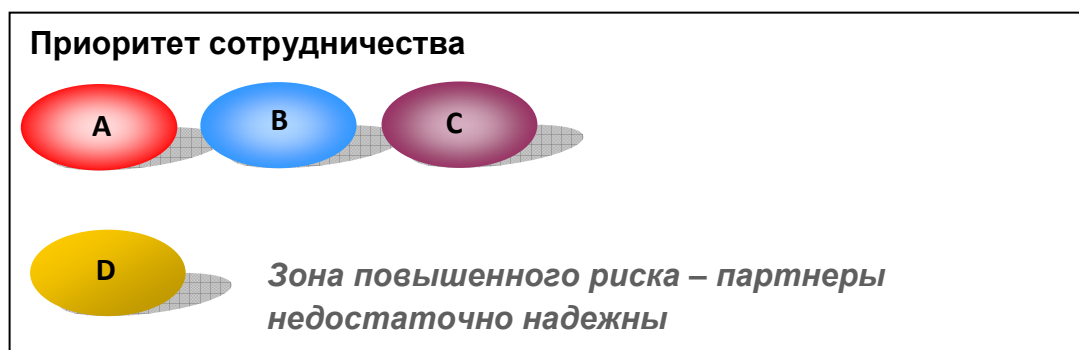
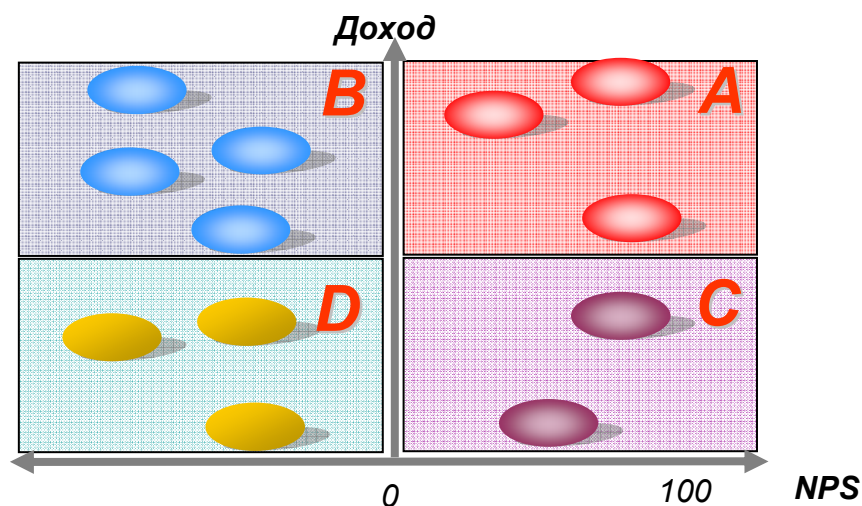


Рис. 2. Кластеризация партнеров.

Применение NPS-метода для оценки партнерских сетей компании ORACLE

Базируясь на методике, предложенной автором в данной статье один из лидеров мирового рынка информационных технологий – корпорация Oracle, провела пилотное обследование своей партнёрской сети в регионе Восточная Европа. В пяти странах был проведён телефонный опрос клиентов компании, приобретавших услуги и лицензии на программные продукты через сеть партнёрских компаний. Из 1120 опрошенных клиентов были получены ответы от 562 клиентов. Каждому клиенту, использующему продукты и технологии Oracle, было предложено ответить на несколько вопросов, в том числе на такие:

- *Сотрудничает ли ваша компания в настоящее время или сотрудничала ли в недавнем прошлом с компаниями-поставщиками технологий Oracle?*
- *Назовите имя такой Компании*
- *На основе ваших взаимоотношений, какова вероятность, что вы порекомендуете эту Компанию другим по шкале от 0 до 10, где 10 означает «очень вероятно», а 0 – «ни в коем случае»?*
- *Какие услуги вы получали или получаете от этой Компании?*

После обработки анкет были получены следующие результаты. Автор выражает благодарность коллегам из корпорации Oracle, предоставившим эти данные для публикации. По очевидным соображениям конфиденциальности мы приводим условные названия стран и компаний.

Результаты анкетирования

Оценка														Число отзывов	Противник	Пассивные заказчики	Сторонник	NPS
Страна	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Не знаю						
Страна1	4	2	3	3	7	14	17	36	69	38	51	10	254	20%	43%	36%	16%	
Страна2	0	0	0	1	1	3	3	10	21	10	19	0	68	12%	46%	43%	31%	
Страна3	0	0	0	0	0	0	0	3	7	9	9	3	31	0%	36%	64%	64%	
Страна4	3	0	1	0	2	7	8	19	63	35	47	0	185	11%	44%	44%	33%	
Страна5	0	0	0	0	0	2	3	2	8	7	2	0	24	21%	42%	38%	17%	
Всего	7	2	4	4	10	26	31	70	168	99	128	13	562	15%	43%	41%	26%	

Поскольку о партнерах у нас есть дополнительная информация: территориальная принадлежность, индустрии, в которых работает партнер, тип (разработчик, системный интегратор, ...), мы можем провести более глубокий анализ работы партнерской сети, разбив партнеров на соответствующие группы.

Дополнительный анализ партнёрской сети отдельной страны

Проведённое исследование позволило получить индекс NPS не только территориальной национальной партнёрской сети, но и оценку каждого отдельного партнёра, работающего в данной стране. Мы учитывали только тех партнеров, которые получили 4 и более отзывов. Число отзывов - это число клиентов, которые дали оценку партнеру.

Имя партнера – С1Р1, где С1 – страна, Р1-порядковый номер партнера в данной стране

В следующей таблице приведены детальные результаты по оценке партнёров Oracle в одной конкретной стране:

Страна1					
Партнер	Число отзывов	Противник	Пассивный заказчик	Сторонник	NPS
С1Р1	10	10%	80%	10%	0%
С1Р2	10	40%	50%	10%	-30%
С1Р3	6	67%	33%	0%	-67%

C1P4	12	18%	64%	18%	0%
C1P5	12	8%	33%	58%	50%
C1P6	6	0%	17%	83%	83%
C1P7	16	13%	40%	47%	33%
C1P8	4	67%	33%	0%	-67%
C1P9	6	33%	50%	17%	-17%
C1P10	46	15%	37%	49%	34%
C1P11	7	0%	71%	29%	29%
C1P12	5	50%	25%	25%	-25%
C1P13	6	17%	50%	33%	17%
C1P14	10	20%	30%	50%	30%
C1P15	5	20%	20%	60%	40%
Всего	254	20%	43%	36%	16%

Проведённое корпорацией Oracle обследование своей партнёрской сети в регионе Восточная Европа показало практическую полезность нового NPS-метода оценки качества работы партнёров тех транснациональных компаний, которые делегируют значительную часть бизнеса региональным партнёрам-резидентам. Руководители региональных отделений, а также топ-менеджеры вертикальных и отраслевых рынков, руководствуясь результатами подобных обследований, смогут точнее взаимодействовать с компаниями-партнёрами, достигать более высоких бизнес-результатов.

Выводы

- Предлагаемый метод легко применим (всего два вопроса)
- Он эффективен для практического получения оценки лояльности клиентов как к вендору, так и к партнерам
- Метод позволяет определить приоритеты сотрудничества с партнерами (кластеризация)
- Он предоставляет материал для принятия решений руководителям глобальных компаний партнёрского типа

Литература

1. F.Reichheld. The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. – Harvard Business School Publishing, 2006.
2. Richard Owen , Laura L. Brooks. Answering the Ultimate Question: How Net Promoter Can Transform Your Business. – Jossey-Bass. A Wiley Imprint, 2009.
3. Frederick F. Reichheld, Thomas Teal. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value.- 2001
4. Frederick F. Reichheld. Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships. – 2003

5. Bob E. Hayes. Measuring Customer Satisfaction and Loyalty, Third Edition: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods. – 2008
6. Derek R. Allen. Customer Satisfaction Research Management: A Comprehensive Guide to Integrating Customer Loyalty and Satisfaction Metrics in the Management of Complex Organizations. – 2004
7. Nigel Hill, Jim Alexander. Handbook of Customer Satisfaction And Loyalty Measurement. – 2006
8. Robert Passikoff. Predicting Market Success: New Ways to Measure Customer Loyalty and Engage Consumers With Your Brand. – 2006
9. Michael D. Johnson, Anders Gustafsson. Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit : An Integrated Measurement and Management System. – 2000
10. Paul Szwarc. Researching Customer Satisfaction & Loyalty: How to Find Out What People Really Think (Market Research in Practice) . – 2005
11. Morris Wilburn. Managing the Customer Experience: A Measurement-Based Approach. – 2006
12. Екатерина Ивович. NPS-метод изучения потребительской лояльности. [Электронный ресурс] – Loyalty.info, №6(26)