

Андрій ДРОГОБИЦЬКИЙ

### **ВИМІРЮВАННЯ ВЗАЄМВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ**

*Проаналізовано фундаментальні основи нового наукового напрямку в економіці, який має забезпечити надійне вимірювання взаємовідносин з клієнтами та органічно ув'язати отримані результати зі стратегією розвитку бізнес-структури.*

Ключові слова: *взаємовідносини компанії з клієнтами, лояльність клієнтів, вимірювання успішності бізнесу, вимірювання зростання, корисний прибуток, шкідливий прибуток, постійні клієнти, промоутери компанії, чистий індекс промоутерів.*

Значна кількість людей, особливо ті, що свято сповідають християнство або виховані в дусі комунізму представники старшого покоління, ніяк не можуть прийняти ідеологію бізнесу та жити з реаліями ринкової економіки. В їхньому розумінні це дуже несправедлива організація людського суспільства, в рамках якої відносно невелика його частина живе та розвивається за рахунок узаконеної експлуатації усіх інших. Оцінюючи таке сприйняття світоустрою з позиції теорії систем можна констатувати, що багато хто сприймає ринкову економіку як гру з нульовою сумою, в якій багаті виграють стільки, скільки програють бідні. Вони не розуміють, що система ринкового господарювання не потребує бідних, як обов'язкової умови існування багатих. У нормальній ринковій економіці багаті не забирають у бідних належну їм частину валового продукту, не стоять на їхньому шляху до успіху та не отримують зиску з їхнього важкого становища. Навпаки, керовані жагою до успіху та самореалізації вони своїми талантами та нестримною енергією створюють величезні багатства, в яких багато хто отримує свою частку, працюючи у створених ними компаніях, або беручи участь у реалізації ініційованих ними проектів.

Вочевидь причину такого відношення суспільства до бізнесу треба шукати не в організації ринкової економіки, а в процесах її практичної реалізації. На жаль, більшість менеджерів помилково вважають, що основна мета ввіреної їм компанії – забезпечити зростаючий прибуток її власнику, або акціонерам, і з огляду на це невтомно експлуатують взаємовідносини з клієнтами. Вони економлять на якості обслуговування, скорочуючи витрати та збільшуючи маржу. Замість того, щоб оновлювати компанію та підвищувати якість для клієнтів, вони скеровують усі свої творчі здібності на отримання прибутків з клієнтів. Особливо "завзяті" вдаються при цьому до найогидніших прийомів та засобів. Вони брешуть, обманюють, шахраюють та крадуть. Проте навіть чесні менеджери впевнені, що не можуть дозволити собі бути відвертими з клієнтами або, більше того, відкрити їм "кухню" свого бізнесу. Інакше кажучи, більшість компаній бачать у своїх покупцях ворогів, яких треба обманювати, маніпулювати їхньою думкою та отримувати з них максимальний прибуток. Споживачі в їхньому уявленні асоціюються з дровами для багаття, на якому вариться великий прибуток.

Саме такий підхід до ведення бізнесу робить ринкову економіку дуже непривабливою. Саме тому, що комерсанти та підприємці завжди прагнули отримувати

прибуток з людей, бізнес не став головним інститутом людської цивілізації. Сучасний етап розвитку ринкових економічних відносин також далеко не відповідає духу ділового підприємництва, девіз якого – "свобода та справедливість для всіх". Започаткувати та успішно розвивати правильний бізнес, в основі якого були б взаємовигідні та корисні для всього оточення відносини, вдається не багатьом. І одна з причин такого стану справ полягає у відсутності надійного показника якості взаємовідносин бізнесу з клієнтами, за яким можна було б визначати ступінь відповідності кожного господарського суб'єкта наведеному девізу ділового підприємництва.

*Завдання полягає* в тому, як виміряти задоволеність клієнтів продукцією/послугами компанії і яким чином організувати корпоративну відповідальність за якість їхнього обслуговування. Традиційні методики дослідження задоволеності клієнтів не можуть виконати це завдання. Вони містять багато питань і дають мало інформації. Фінансово-господарська звітність тут також безсила. В її складі немає індикаторів для вимірювання прихильності контрагентів до продукції/послуг компанії. Отже, необхідне окреме самостійне системне дослідження для пошуку рішення зазначеного завдання. В цій статті передбачається закласти основи наукового напрямку, в межах якого треба шукати його вирішення.

Першими та дуже важливими складовими цього напрямку є поняття шкідливого та корисного прибутку.

Шкідливий прибуток формується за рахунок клієнтів шляхом обмеження їхніх споживчих прав, або неправильної цінової політики. Якщо клієнт відчуває, що його ввели в оману, ошукали, образили або проігнорували його інтереси, прибуток, отриманий від такого клієнта, буде шкідливим. Шкідливий прибуток чорнить підприємництво в очах суспільства. Підмочена репутація підриває довіру клієнтів, знижує рівень компанії, робить її вразливою перед конкурентами, вводить в оману інвесторів та провокує появу нових вимог до посилення законодавства.

Коли спритні агенти з продаж нав'язують непридатний товар за завищеною вартістю або вдаються до складних цінових схем, що змушують платити більше, ніж необхідно, вони генерують шкідливий прибуток. Так, інвестиційні фонди дуже часто ховають свої надмірні адміністративні збори за дрібним шрифтом контрактів і клієнти поняття не мають, за що вони платять. Комерційні банки стягують величезні збори за прострочення платежів або їхнє дострокове погашення. Фармацевтичні компанії та аптеки платять лікарям за просування на фармацевтичний ринок дорогих ліків. Оператори мобільного зв'язку вводять такі хитромудрі тарифні плани, за якими попередньо сплачені хвилини спливають швидше реального часу. Багато авіаперевізників по кілька разів на день змінюють ціни на квитки, щоби приховати справжній тариф.

Клієнти, яких образили, або проігнорували, шукають засобів поквитатися з компанією. Вони деморалізують операційних працівників своїми скаргами та вимогами, розповідають всім, хто готовий їх слухати, як з ними некоректно обійшлись, і тим самим, чорнять репутацію компанії, перешкоджають залученню нових клієнтів та найму кваліфікованих працівників. Зрештою клієнт відмовляється від послуг компанії, яка його образила, і вступає в ряди її противників. За будь-якої нагоди він радить своїм друзям та знайомим триматися від неї якнайдалі.

Збитки від діяльності противників становлять великі суми, хоча ніхто їх не підраховує. Шкідливий прибуток та створювані ним противники знижують розвиток та зростання компанії. Придбання на ринку злиття/поглинання, агресивна цінова політика, розширення асортименту продукції/послуг, маркетингові компанії та інші прийоми в

арсеналі менеджменту можуть ненадовго підтримати позитивну динаміку зростання. Проте, якщо всі зусилля не підвищують якість обслуговування клієнтів, то довго таке зростання не втримати. Сьогодні в багатьох галузях вплив клієнтів збільшився до 20–30% на рік, тобто за 2–3 роки компанії в середньому втрачають половину й більше своїх клієнтів. У кращому випадку лише незначна частина всесвітньовідомих компаній здатна підтримувати постійне органічне зростання на п'ять і більше відсотків на рік [1, с. 20].

Корисний прибуток формується за активної участі клієнтів шляхом встановлення з ними взаєморозуміння та довірчих відносин. Лише тоді, коли клієнти компанії настільки задоволені, що знову і знову звертаються до її послуг, а також рекомендують її своїм друзям, колегам та знайомим, прибуток компанії можна вважати корисним. Задоволені клієнти стають співробітниками компанії, оскільки підвищують обсяги її продажів, розширюють клієнтську базу та забезпечують органічне зростання.

Основою формування корисного прибутку є "золоте правило", яке треба вважати другим фундаментальним елементом нового наукового напрямку. Воно рекомендує менеджерам ставитись до клієнтів так, як кожному з них хотілось би, щоб вони ставились до нього. Єдиним шляхом до справжнього зростання є таке обслуговування клієнтів, при якому вони постійно повертаються до послуг вашої компанії, рекомендують її своїм друзям і стають її постійними клієнтами. Постійні клієнти – це третій фундаментальний елемент в основі нового наукового напрямку, вони вкладають вирішальний внесок в генерування корисного прибутку. Піклуючись про зростання кількості постійних клієнтів, компанія формує власну армію сумлінних агентів з продажу, маркетологів та спеціалістів зі зв'язків з громадськістю, які працюють на безкоштовній основі. Важливість та корисність цих добровільних промоутерів компанії важко переоцінити.

Видокремивши промоутерів та противників у загальній масі клієнтів компанії логічно припустити, що між цими полюсними підмножинами існує значна кількість пасивних клієнтів, які користуються і в принципі задоволені послугами компанії, але при першій ліпшій нагоді можуть легко перейти до конкурентів. Вони не виявляють ентузіазму щодо продукції/послуг компанії, але і не є її противниками. При відносно невеликих інвестиціях їх можливо перевести в статус промоутерів компанії. Власне поділ клієнтів на три категорії – промоутери, пасивні елементи та противники – це четвертий фундаментальний елемент нового наукового напрямку, що має за мету створення надійної практичної системи вимірювання взаємовідносин з клієнтами.

Варто зазначити, що саме золоте правило є тільки необхідною умовою для генерування корисного прибутку. Між ним, постійними клієнтами та справжнім зростанням компанії необхідно мати налагоджений механізм, який забезпечує отримання корисного прибутку на постійній основі, з одного боку, і надійне вимірювання взаємовідносин з клієнтами – з іншого. Отже, для вирішення первинного завдання необхідно розробити систему оцінювання взаємовідносин з клієнтами та організаційно забезпечити персональну відповідальність посадових осіб за її практичне втілення. Без оцінювання взаємовідносин з клієнтами неможливо "повісити" на кого-небудь відповідальність за вирішення цього завдання.

Кожен з нас на основі власного досвіду взаємовідносин з бізнес-структурами може констатувати, що багато з них продовжують ставитись до клієнтів так, щоб отримати максимум з кожного акту купівлі-продажу, абсолютно не турбуючись про зміцнення взаємовідносин з ними. Парадокс полягає ще й у тому, що найгірше компанії

ставляться до найкращих клієнтів. Постійні клієнти телефонної компанії, оператора мобільного зв'язку або Інтернет-провайдера, зазвичай, платять більше, ніж випадкові клієнти, які почали користуватись послугами недавно.

А причина такого стану справ банальна і полягає в необхідності забезпечення прибутковості бізнес-структур. Суворий контроль прибутку та його складових зумовлює персональну відповідальність усіх співробітників компанії і особливо менеджерів за витрати та прибутки. Не можна ж звинувачувати їх у тому, що всю свою увагу вони спрямовують на задоволення тих критеріїв, за якими оцінюється їхня праця. Вимірюючи успіх лише грошима, менеджери всю свою енергію витрачають на отримання прибутку незалежно від того, отриманий він за рахунок зміцнення відносин з клієнтами чи за рахунок економії на обслугованих клієнтах. Таким чином, сьогодні переважає гонитва за прибутком, а відповідальність за зміцнення відносин з клієнтами залишається в тіні.

На сьогодні не існує загальноприйнятої системи оперативного підрахунку кількості задоволених та незадоволених клієнтів, а отже, не існує і системи, яка здатна відрізнити корисний прибуток від шкідливого. Бухгалтерія, яка справно ведеться в будь-якій компанії, не бачить різниці між карбованцем корисного прибутку та карбованцем шкідливого прибутку. Потрібна додаткова система оцінювання, яка здатна змусити співробітників компанії відповідати за якість відносин з клієнтами. Більше того, ця система повинна видавати свої оцінки, аналізуючи реальні ситуації та спираючись на реальний досвід спілкування та реальну поведінку клієнтів.

Відомий американський економіст Фред Райхельд стверджує, що така система може бути створена на результатах відповідей клієнтів компанії на одне питання: "Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте цю компанію своїм колегам або друзям?" [2, с. 33]. Залежно від значень отриманих відповідей він ділить всю кількість клієнтів компанії на три непересічні підмножини, відповідно до змісту четвертого фундаментального принципу в основі нового напрямку економічної науки:

- промоутери (оцінки в діапазоні [0.9 ÷ 1.0]);
- пасивні клієнти (оцінки в діапазоні [0.7 ÷ 0.9]);
- противники (оцінки в діапазоні [0.0 ÷ 0.7]).

З цих оцінок Ф. Райхельд виводить єдине значення – чистий індекс промоутерів (NPS)<sup>1</sup> – яке, за його твердженням, настільки тісно пов'язане з поведінкою клієнтів, що практично визначає їхні вчинки. Точніше кажучи, це значення акумулює в собі весь спектр мотиваційної поведінки клієнтів компанії, проектуючи його в одну інтегровану оцінку:

$$J_{NPS} = P - S ,$$

де  $J_{NPS}$  – чистий індекс промоутерів,

$P$  – кількість промоутерів компанії (у відсотках),

$S$  – кількість противників компанії (у відсотках).

Чистий індекс промоутерів  $J_{NPS}$  ще називають коефіцієнтом корисної дії (ККД) компанії або двигуном її зростання. Його високі значення вказують на те, що компанія має стабільний прибуток і їй притаманне постійне органічне зростання. Такі компанії,

---

<sup>1</sup> NPS – Net Promoter Score

зазвичай, характеризуються великою кількістю постійних клієнтів, а, отже, значно менше ніж конкуренти витрачають на маркетинг та дуже вибірково підходять до розширення клієнтської бази.

Багато компаній і навіть цілі галузі мають негативні значення індексу. Це означає, що щодня вони створюють більше противників, ніж промоутерів. Така тенденція пояснює, чому так багато компаній не можуть досягти постійного зростання прибутку, які б великі суми вони не витрачали на купівлю нових бізнесів. Лише досягаючи зростання, а не купуючи його, можна тривалий час залишатись на вершині бізнес-олімпі, постійно підіймати ціну акцій своєї компанії та приваблювати нові таланти.

*Таким чином*, ми окреслили контури фундаменту, на якому може бути створений новий напрямок економічної науки, що має за мету кількісну оцінку взаємовідносин господарського суб'єкта із споживачами його продукції/послуг. Нагадаємо, що його основою є чотири наріжних камені-поняття: поняття корисного та шкідливого прибутку, "золоте правило" бізнес-поведінки, поняття постійного клієнта та розділення споживачів продукції/послуг компанії на три категорії – промоутерів, пасивних клієнтів та противників. В межах цього напрямку потрібно розробити систему вимірювання взаємовідносин з клієнтами та вбудувати її в діяльність компанії так само органічно, як у неї вбудована система бухгалтерського обліку.

Однак вся простота обговорюваного тут підходу до вимірювання взаємовідносин компанії з її клієнтами впирається у складність отримання достовірних даних. Потрібно так ставити сакраментальне питання "чи порадите ви...", щоб відповідь на нього давала своєчасні, надійні та придатні для розрахунку значення чистого індексу промоутерів і його використання у справі генерування та реалізації управлінських рішень.

#### **Література**

1. Дрогобыцкий А. И. *Корпоративное управление в знаниевой экономике*. – М.: Экономика, 2008. – 150 с.
2. Райхельд Ф. *Книга о настоящей прибыли и реальном росте* / Пер. с англ. – М.: Поколение, 2007. – 256 с.
3. Бояцис Р., Макки Э. *Резонансное лидерство: совершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии* / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 300 с.

Редакція отримала матеріал 17 грудня 2010 р.