

## Список использованных источников

1. Китайские туристы в 2018 г. совершили 149 млн поездок за рубеж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.visit-russia.ru/news/kitayskie-turisty-v-2018-godu-sovershili-149-mln-poezdok-za-rubezh>. – Дата доступа: 12.03.2020.
2. О вступлении в силу Соглашения о безвизовом режиме между Беларусью и Китаем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mfa.gov.by/press/news\\_mfa/fea8df8609eddc5.html](http://mfa.gov.by/press/news_mfa/fea8df8609eddc5.html). – Дата доступа: 12.03.2020.
3. Годом туризма Беларуси в Китае будет объявлен 2018-й [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belta.by/society/view/godom-turizma-belarusi-v-kitae-budet-objjavlen-2018-j-278487-2017/>. – Дата доступа: 12.03.2020.
4. Между «Беларусбанком» и UnionPay International заключено Соглашение об организации обслуживания платежных карт UnionPay на территории Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://shanghai.mfa.gov.by/ru/o\\_generalnom\\_consulstv/news/a7fc7f20e006265a.html](http://shanghai.mfa.gov.by/ru/o_generalnom_consulstv/news/a7fc7f20e006265a.html). – Дата доступа: 12.03.2020.
5. Обзор: Беларусь надеется расширить туристическое сотрудничество с Китаем с целью содействия развитию двусторонних отношений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://russian.news.cn/2018-12/23/c\\_137692960.htm](http://russian.news.cn/2018-12/23/c_137692960.htm). – Дата доступа: 07.03.2020.
6. Могилевская область и китайская провинция Цзянсу намерены углублять экономическое сотрудничество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belta.by/special/regions/view/mogilevskaja-oblast-i-kitajskaja-provintsija-tszjansu-namereny-uglubljat-ekonomicheskoe-sotrudnichestvo-319461-2018/>. – Дата доступа: 12.03.2020.
7. О визите делегации Брестской области в провинцию Аньхой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://shanghai.mfa.gov.by/ru/o\\_generalnom\\_consulstv/news/ed3f7d07e6a5ade0.html](http://shanghai.mfa.gov.by/ru/o_generalnom_consulstv/news/ed3f7d07e6a5ade0.html). – Дата доступа: 12.03.2020.
8. О проведении туристического форума в провинции Ганьсу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://china.mfa.gov.by/ru/embassy/news/da488b37b25a3a47.html>. – Дата доступа: 12.03.2020.
9. Беларусь хочет стать площадкой для китайского корпоративного туризма [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://naviny.by/article/20200205/1580904343-belarus-hochet-stat-ploshchadkoj-dlya-kitayskogo-korporativnogo-turizma>. – Дата доступа: 07.03.2020.
10. Генконсульство Беларуси открылось в Гуанчжоу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belta.by/politics/view/genkonsulstvo-belarusi-otkrylos-v-guanchzhou-324825-2018/>. – Дата доступа: 12.03.2020.

УДК 658.821

**Е. Д. Пожарицкий**

*Белорусский государственный университет, Минск, Беларусь, egor2stak@gmail.com*

## РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИИ

*Рассмотрены важные метрики клиентоориентированности компании, показан механизм расчета, приведены возможности использования полученных данных.*

**Ключевые слова:** клиентоориентированность, NPS, CES, клиентская лояльность, анализ покупательской аудитории

**E. Pozharitskiy**

*Belarusian State University, Minsk, Belarus, egor2stak@gmail.com*

## **CALCULATING INDICATORS FOR CUSTOMER-ORIENTED COMPANY**

*The article presents main indicators for customer-oriented companies and methods of its calculating.*

**Keywords:** *customer orientation, NPS, CES, customer loyalty, customer audience*

На сегодня до сих пор ведется дискуссия о важности клиентоориентированного подхода для бизнеса. Хотя многочисленные маркетинговые исследования подтверждают экономию ресурсов при построении долгосрочных отношений с покупателем, многие компании, очевидно напуганные потребительским терроризмом, все же делают ставку на продажу своих товаров или услуг новым посетителям. Однако вероятность продажи новому клиенту всего 5–20 %, в то время как текущему – 60–70 %.

Существует множество метрик, достоверно показывающих уровень клиентоориентированности компании. Одной из первых на рынке появился рейтинг *NPS – Net Promoter Score*, или же Индекс потребительской лояльности. В 2003 г. Ф. Райхельд с коллегой задумался, как же определить отношение покупателя к компании. Проанализировав опыт более чем 400 организаций, он пришел к выводу, что сильнее всего с лояльностью связана готовность человека рекомендовать продукт, услугу или организацию своим друзьям. Именно так и появился рейтинг *NPS*. Считается, что именно эта метрика тесно связана с доходами компании, а компании с высоким рейтингом имеют тенденцию расти намного быстрее своих конкурентов. Также многие зарубежные эксперты считают *NPS* одним из лучших показателей лояльности. Стандартный подход к измерению метрики предлагает покупателю ответить на простой вопрос после посещения магазина. В русской интерпретации он звучит следующим образом: «С какой вероятностью вы порекомендуете наш магазин своим друзьям или знакомым?» Ответы предполагается ранжировать по шкале от 1 до 10, где 1 – ни за что не порекомендую, и 10 – обязательно буду рекомендовать. На основе оставленных ответов покупатели делятся на 3 категории. Те, кто поставил оценки 9 или 10, являются промоутерами. Такая категория покупателей не только совершит повторную покупку, но и порекомендует компанию своим друзьям. Считается, что промоутеры привлекают от 1 до 3 человек. Покупатели, поставившие оценку 7 или 8 являются нейтралами. Такая категория с высокой вероятностью совершит повторную покупку, однако не станет оставлять рекомендации. Наконец, клиенты с оценками 6 и ниже считаются критиками. Представители данного сегмента часто не настроены на дальнейшие контакты с компанией. Но главной угрозой с их стороны является вероятность негативных отзывов, что снижает покупательский поток и демотивирует сотрудников. Принято считать, что критики отводят от компании от 3 до 5 потенциальных клиентов. Таким образом, данной группе покупателей необходимо уделить пристальное внимание.

После сбора оценок наступает этап анализа полученных данных. Формула расчета рейтинга *NPS* чрезвычайно проста. Необходимо вычесть процент критиков из процента промоутеров, не учитывая нейтралов. Таким образом, очевидно, что для роста индекса, необхо-

димо сокращать количество критиков или повышать количество промоутеров. С последней группой все более-менее понятно: чтобы увеличить количество лояльных клиентов, необходимо поддерживать текущий уровень обслуживания, дополняя его разнообразными бонусами за длительность отношений. С критиками необходимо проделать более кропотливую работу. Для начала стоит запомнить: каждый отзыв должен быть услышан. С положительными проще – их авторов необходимо благодарить, показывая, что мнение каждого покупателя ценно. К отрицательным отзывам стоит прислушиваться, получать от клиента расширенную обратную связь. Таким образом, мы не только находим слабые места в организации, но и пытаемся перевести клиента из разряда критиков в разряд нейтралов. Стоит отметить, что, фокусируясь на двух описанных группах, компании часто забывают о третьей, казалось бы, не такой важной, в результате чего часть клиентов уходит, вместо того, чтобы стать промоутерами. Речь идет о нейтралах, которые не определились в своем отношении к компании. Фокусируясь на таких покупателях, компании легче получить новых лояльных клиентов, чем в случае с явными критиками. Проведение опросов, поощрение повторных покупок бонусами – хороший шаг к повышению рейтинга *NPS*.

Таким образом, регулярное проведение *NPS* опроса помогает компании понять, как ее видят клиенты и насколько хорошо к ней относятся. Однако недостаточно просто знать количество лояльных покупателей, необходимо также понимать, какие есть проблемы, что мешает построить долгосрочные отношения со всеми клиентами. Поэтому в 2010 г. консультантами *CEB (Corporate Executive Board Company)* был разработан новый индикатор – *Customer Efforts Score (CES)*. С его помощью предполагалось измерять уровень усилий, которые клиент затрачивает при обращении в ту или иную компанию. Существовало две предпосылки для его создания. Во-первых, менеджером необходимо было понимать, почему клиент остался недоволен. К сожалению, разработанные анкеты с большим количеством вопросов плохо заполнялись и были неэффективны. Поэтому требовался универсальный инструмент, с помощью которого можно было оценить опыт взаимодействия клиента с компанией, задав ему всего один вопрос. Во-вторых, по результатам исследования, проведенного М. Диксоном, К. Фриман и Н. Томаном и опубликованного журналом *Harvard Business Review* в статье *Stop Trying to Delight Your Customer* (дословный перевод с англ.: «Перестаньте пытаться удовлетворить Вашего клиента») оказалось, что в среднем:

- 1) 22 % повторных звонков все равно совершаются, даже если клиент счел, что решение основного вопроса при первом обращении его удовлетворило;
- 2) 20 % клиентов, которых, по их оценкам, удовлетворило обслуживание, на самом деле собираются прекратить иметь дело с компаниями, в которые они обращались;
- 3) 28 % клиентов, которые были не удовлетворены обслуживанием, на самом деле собираются продолжить получать услуги компании.

Кроме того, исследователи обнаружили, что связь между показателями удовлетворенности клиентов и их лояльность подтверждается далеко не всегда. В основном удовлетворенность оценивалась по качеству товара или услуги, а не по скорости, с которой решались вопросы. В дальнейшем была выявлена зависимость между легкостью, с которой клиент получал ответы, и лояльностью.

В конечном итоге было предложено использовать новый индикатор, который бы определял уровень удовлетворенности покупателя. Так появился *CES* – *Customer Effort Score*, или Индекс приложенных усилий. Респонденту задается только 1 вопрос: «Согласны ли Вы с высказыванием: компания дала мне возможность легко решить мою проблему?» Для оценки ответов применяется семибалльная шкала: от (1) – «Крайне несогласен», до (7) – «Полностью согласен». По результатам опроса абонентов рассчитывается средний показатель.

Индекс *CES* – это хорошая возможность описать характер коммуникации с клиентом. Также такой опрос не требует от компании больших затрат, его можно провести по телефону или с помощью мобильного приложения. Помимо этого, результаты можно сегментировать, оценивая, какие вопросы решаются быстрее, а какие нет.

Отслеживание показателя *CES* можно настроить на собственном сайте. Таким образом мы не только получим информацию о лояльности нашего клиента, но и увидим узкие места, которые затрудняют принятие решений. Последние тренды в создании веб-страниц указывают на то, что использование больших всплывающих окон негативно сказывается на пользовательском опыте. Таким образом, для сбора интересующей нас информации мы воспользуемся небольшими *push*-уведомлениями, возникающими в правом нижнем углу страницы. В свернутом виде в нем будет отображаться призыв «Помогите улучшить нашу работу». Текст сообщения может меняться, например, мы можем обещать небольшой бонус за ответ на вопрос. Для определения лучшего привлекающего фактора в будущем можно использовать показатель конверсии элемента, т. е. на какое обращение кликнуло больше посетителей. Если пользователь готов пройти опрос, ему демонстрируется стандартный вопрос: «Согласны ли Вы с высказыванием: компания дала мне возможность легко решить мою проблему?» Есть возможность настроить, какому посетителю и когда показывать уведомление. Например, когда пользователь просмотрел контакты компании или положил товар в корзину. Таким образом мы получаем информацию непосредственно от тех клиентов, которые совершили целевое действие. Также мы можем проводить опрос среди новых покупателей или тех, кто совершает повторные визиты на наш сайт. В результате легко определить, довольны ли клиенты скоростью обслуживания, или размещают заказ только из-за специфики предлагаемого товара.

Использование индексов *NPS* и *CES* в компании – большой шаг к построению клиенто-ориентированного бизнеса. Не стоит забывать, что именно комплексный подход, а не оценка организации с помощью только одной метрики и является ключом к построению долгосрочных отношений с покупателями. Понимание нужд своего клиента, своевременное обнаружение проблем и быстрое их устранение – вот к чему необходимо стремиться для достижения сильного конкурентного преимущества.

### Список использованных источников

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2020. – 848 с.
2. Дымшиц, М. Потребительская лояльность. Механизмы повторной покупки / М. Дымшиц. – М. : Вершина, 2010. – 200 с.
3. Райхельд, Ф. Искренняя лояльность / Ф. Райхельд, Р. Марки. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 205 с.