**Цепочки прибыли хорошего сервиса: как рассчитать отдачу от удовлетворенности клиентов**

Долгое время забота об удовлетворенности клиентов ставилась под сомнение. Ведь человек уже купил продукт или получил услугу. Стоит ли его рассматривать как будущего покупателя? Как показали расчеты – стоит. Так по оценкам специалистов, в 1987 году приобретение нового покупателя обходилось в пять раз дороже, чем сохранение уже имеющегося. К 2010 году эта цифра выросла до двадцати.

Таким образом, хороший сервис – это уже значительная экономия средств, потраченных на рекламу с целью привлечения новых клиентов. Но не только. Чтобы обслуживание стало приносить деньги, надо разобраться тем, как формируется сама цепочка прибыли и заставить ее работать.

**Денежная цепочка**

Самая простая цепочка прибыли, завязанная на обслуживании, отлично сработала в банке Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) и принесла ему дополнительно 72 млн. долларов в год. Она выглядит довольно просто: «персонал-потребитель-персонал».

На деле за этой формулой стоит сложная и кропотливая работа. Для начала определяется потребность как уже имеющихся, так и потенциальных клиентов.

\* определяется индекс удовлетворенности потребителей;

\* налаживается обратная связь с покупателями (жалобы, вопросы и т.д.);

\* услуга или товар исследуются с точки зрения положения на рынке по оценкам покупателей

Индекс удовлетворенности имеет вполне конкретный количественный показатель. Его измеряют в процентах или по шкале от 1 до 5. Есть вариант и 10-бальной оценки. Оценка производится по всем подразделениям компании. Например, CIBC банк проанализировал деятельность 1300 территориальных отделений.

Налаживанию обратной связи помогает развитие собственных call-центров. Они не только выясняют качество обслуживания клиентов, но дают возможность улучшить обслуживание и исправить ошибки. Кстати, многие фирмы, в числе которых Dell, Cisco, Ingram Micro быстро поняли, что обратная связь может напрямую использоваться и для роста покупок.

Что касается оценки обслуживания покупателя, то здесь однозначным решением становится заказ исследования «тайный покупатель». Компании не случайно закладывают на это серьезные бюджеты. Только опытный персонал поможет грамотно определить качество услуг.

**Подводим итог**

Что получают компании в результате такой кропотливой работы?

Банк CIBC, о котором говорилось выше, сделал выводы по проведенным исследованиям и повысил заинтересованность персонала на 5% . В итоге увеличил лояльность своих потребителей на 2% и получил еще 2% прибыли (72 млн. долларов в год).

Компания IBM, увеличив индекс удовлетворенности потребителей всего на 1%, заработала на продажах дополнительно 500 млн. долларов.

Причем, как показывает практика, совсем не обязательно добиваться от потребителей стопроцентной лояльности. Достаточно, чтобы она оценивались на 4 по пятибалльной шкале или на 7 по десятибалльной.

Пока же многие российские предприятия явно недополучают прибыль. Так проведенная несколько лет назад оценка пяти самых крупных московских ритейлеров спорттоваров показала, что в целом показатель качества обслуживания составил 66 процентов, а в некоторых магазинах он, вообще, едва превышал 40. Во сколько там можно оценить упущенную выгоду?

Для сведения, с 1999 г. 11 европейских стран постоянно проводят исследования EPSI (European Performance Satisfaction Index – Европейского индекса по удовлетворенности потребителей). Кроме того, приоритетный статус потребителя уже признан и в стандарте качества ISO 9000.