

Оцінка якості обслуговування покупців торговельної мережі «Сільпо» за допомогою методики SERVQUAL

Метою даного підрозділу є визначення рівнів сприйняття та очікування відвідувачів супермаркетів торговельної мережі «Сільпо» відносно якості обслуговування; оцінка рівня задоволеності клієнтів діяльністю торговельної мережі та виявлення найбільш важливих для покупців критеріїв якості обслуговування, які впливають на вибір магазину і мають бути враховані керівництвом торговельної мережі з метою підвищення рівня лояльності клієнтів.

Оцінка задоволення споживачів якістю обслуговування допомагає компанії «почути» клієнта, дізнатися його думки про те, яким має бути надання послуг високої якості, та прийняти до уваги усі помилки та недоліки з тим, щоб підвищити рівень сервісу і, як наслідок, задоволеність та лояльність своїх клієнтів.

Найбільш поширеною методикою оцінки задоволеності споживачів є методика SERVQUAL, автори якої намагалися створити універсальний інструмент оцінки якості обслуговування саме з точки зору споживачів послуги. Методологія SERVQUAL одержала значну популярність у всьому світі, її використовують компанії, організації, вчені.

Методологія SERVQUAL основана на п'яти стандартних параметрах якості і передбачає дослідження процесів, які передують підсумковому результату – цілі приходу клієнта саме в цю компанію. Параметри якості методики SERVQUAL та їх критерії наведені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Параметри якості методики SERVQUAL та їх критерії [3]

№	Параметр якості	Критерії
1	Матеріальність	Сучасне обладнання та оргтехніка; добрий стан інтер'єру; приємний зовнішній вигляд співробітників; привабливі буклети та інформаційні матеріали компанії тощо
2	Надійність	Виконання обіцянок надати послугу у визначений термін; надання якісних послуг;

		конфіденційність особистої інформації клієнтів та ін.
3	Чуйність	Швидке реагування на прохання (запити) клієнтів; довіра та розуміння з боку співробітників компанії; готовність допомогти клієнтам у будь-якій ситуації тощо
4	Переконливість	Висока репутація компанії; дисциплінованість та ввічливість співробітників; лояльність до постійних клієнтів та ін.
5	Співчуття	Індивідуальний підхід до кожного клієнта, у тому числі при вирішенні його проблем; знання потреб клієнтів; орієнтація на потреби клієнтів; зручність графіка роботи компанії для клієнтів тощо

Для проведення дослідження за методикою SERVQUAL необхідно визначити рівні (оцінки) очікування E_{g_k} та сприйняття P_{g_k} послуги клієнтами компанії за кожним критерієм g_k параметру якості k ($k = 1, 2, \dots, 5$) за формулами (4.1) [3]:

$$E_{g_k} = \frac{1}{s} \sum_{i=1}^s m^E_{g_k(i)}, \quad P_{g_k} = \frac{1}{s} \sum_{i=1}^s m^P_{g_k(i)}, \quad (4.1)$$

де E_{g_k} – рівень очікування послуги клієнтами компанії за критерієм g_k параметру якості k ;

P_{g_k} – рівень сприйняття послуги клієнтами компанії за критерієм g_k параметру якості k ;

i – номер клієнта, що приймав участь в опитуванні ($i = 1, \dots, s$);

s – загальна кількість клієнтів, що приймали участь в опитуванні;

$m^E_{g_k(i)}$ – рейтингова оцінка очікування послуги, яка виставлена i клієнтом за критерієм g_k ;

$m^P_{g_k(i)}$ – рейтингова оцінка сприйняття послуги, яка виставлена i клієнтом за критерієм g_k ;

g_k – номер критерію для k -го параметру якості, який використовується в опитуванні ($g_k = 1, \dots, h_k$);

h_k – кількість критеріїв для k -го параметру якості.

В свою чергу, рівень (оцінку) очікуваної E_k та сприйнятої P_k послуги клієнтами компанії за кожним параметром якості k ($k = 1, 2, \dots, 5$) розраховують за формулами (4.2):

$$E_k = \frac{1}{h_k} \sum_{g_k=1}^{h_k} E_{g_k}, \quad P_k = \frac{1}{h_k} \sum_{g_k=1}^{h_k} P_{g_k}. \quad (4.2)$$

Оцінка рівня задоволеності клієнтів діяльністю компанії визначається або коефіцієнтами (індикаторами) якості Q_{g_k} для кожного окремого критерію g_k ($g_k = 1, \dots, h_k$) параметру якості k ($k = 1, 2, \dots, 5$), або коефіцієнтами (індикаторами) якості Q_k в цілому для кожного k -го параметру якості за формулами (4.3) – (4.4) [3]:

$$Q_{g_k} = P_{g_k} - E_{g_k}, \quad (4.3)$$

$$Q_k = P_k - E_k. \quad (4.4)$$

Здійснивши усі розрахунки за методикою SERVQUAL, необхідно детально проаналізувати результати і розробити конкретні рекомендації відносно підвищення якості послуги, що надається, і, відповідно, підвищення рівня задоволеності опитуваних клієнтів.

Очікування клієнтів відносно якості або підтверджуються, або ні. Остання обставина призводить до відтоку споживачів до компаній-конкурентів та до більш високих витрат компанії на маркетингові заходи для залучення нових клієнтів взамін втрачених.

Підтвердження очікувань підвищує рівень лояльності клієнтів до компанії, що, в свою чергу, призводить до збільшення обсягів продажу та прибутку, а також зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

Результати дослідження задоволеності клієнтів за допомогою методики SERVQUAL можна інтерпретувати наступним чином:

1. Якщо коефіцієнт (індикатор) якості для будь-якого з критеріїв/параметрів якості дорівнює нулю ($Q_{gk} = 0$ або $Q_k = 0$), то рівень очікування якості та рівень сприйняття фактичної якості за цим критерієм/параметром співпадають.

2. Негативні значення коефіцієнтів якості ($Q_{gk} < 0$ або $Q_k < 0$) вказують на те, що рівень очікування якості послуги перевищує рівень сприйняття.

Від'ємні значення коефіцієнтів якості послуг є достатньо звичним явищем для методології SERVQUAL, оскільки клієнти схильні завищувати свої очікування стосовно тих або інших критеріїв.

3. Додатні значення індикаторів якості ($Q_{gk} > 0$ або $Q_k > 0$) означають, що сприйняття фактичної якості вище рівня очікування.

Нульові та додатні коефіцієнти якості вважаються успішними; від'ємні індикатори, які наближуються до нуля, – задовільними, а від'ємні індикатори – незадовільними.

За методикою SERVQUAL коефіцієнт якості є абсолютною величиною. Проте для оцінки рівня якості обслуговування клієнтів поряд з абсолютними величинами можна використовувати величини відносні, взявши за базу порівняння, наприклад, середній рівень очікування послуги або ідеальну (максимальну) оцінку очікувань споживачів.

Розрахунок коефіцієнтів якості відносно очікувань споживачів та ідеальної оцінки очікувань можна здійснити за формулами (4.5) – (4.6) [4]:

$$Q_1 = \frac{E - P}{E} \cdot 100\%, \quad (4.5)$$

$$Q_2 = \frac{Q_{max} - P}{Q_{max}} \cdot 100\%, \quad (4.6)$$

де Q_1 – коефіцієнт якості відносно очікувань;

Q_2 – коефіцієнт якості відносно ідеалу;

E – середня оцінка очікуваного рівня якості за всіма параметрами;

P – середня оцінка сприйнятого рівня якості за всіма параметрами;

Q_{max} – максимальна оцінка очікувань споживачів.

Чим нижче значення коефіцієнтів Q_1 і Q_2 , тим більш якісні послуги надаються клієнтам. Значення коефіцієнтів Q_1 і Q_2 дозволяють здійснювати порівняльний аналіз якості послуг, що надаються різними компаніями.

В роботі за допомогою методики SERVQUAL визначено оцінку якості обслуговування покупців торговельної мережі «Сільпо».

Оцінку якості обслуговування покупців в супермаркетах торговельної мережі «Сільпо» респондентам було запропоновано здійснити за 17 критеріями якості, які наведені в таблиці 4.2, використовуючи 7-бальну шкалу оцінок.

Таблиця 4.2

Критерії оцінки якості магазину роздрібною мережі

№	Критерій якості
Матеріальність (відчутність)	
1	М1. Наявність сучасного торговельного обладнання
2	М2. Відмінний стан торговельного залу, який заохочує покупців здійснювати покупки
3	М3. Співробітники мають уніформу, охайно одягнуті
4	М4. Наявність інформаційної вітрини та рекламних матеріалів з описом акцій, які діють в магазині
Надійність	
5	Н5. Пропозиція товарів високої якості з дотриманням термінів реалізації
6	Н6. Прозорість стосовно цін на товари та акцій, що діють в магазині
7	Н7. Дотримання вимог до зберігання товарів
8	Н8. Гарантія повернення грошей у випадку продажу неякісного (бракованого) товару
Чуйність	
9	Ч9. Дисциплінованість та ввічливість співробітників
10	Ч10. Вирішення проблем клієнтів
11	Ч11. Швидка реакція на прохання клієнтів
Переконливість	
12	П12. Наявність програм лояльності для постійних клієнтів
13	П13. Надання вичерпної інформації клієнту
14	П14. Висока репутація
Співчуття	
15	С15. Використання індивідуального підходу до клієнтів при розробці програм лояльності
16	С16. Зручний графік роботи для покупців
17	С17. Орієнтація на запити та потреби покупців

Анкета SERVQUAL та інструкція до її заповнення наведені у додатку А. Результати опитування респондентів наведені у додатку В. На основі формул (4.1) та (4.3) було визначено рівні очікування та сприйняття послуги, а також коефіцієнти якості обслуговування покупців торговельної мережі «Сільпо». Результати дослідження наведені в таблиці 4.3. Графічне представлення результатів опитування у вигляді карти «коефіцієнт якості – важливість» наведено на рисунку 4.4.

Таблиця 4.3

Результати застосування методики SERVQUAL серед відвідувачів магазинів торговельної мережі «Сільпо»

Параметри та критерії якості	Очікування E_{gk}	Сприйняття P_{gk}	Коефіцієнт якості $Q_{gk} = P_{gk} - E_{gk}$	Важливість
Матеріальність (відчутність)				
М1. Наявність сучасного торговельного обладнання	6,25	4,95	-1,3	5,75
М2. Відмінний стан торговельного залу, який заохочує покупців здійснювати покупки	6,39	4,76	-1,63	6,06
М3. Співробітники мають уніформу, охайно одягнуті	6,51	5,37	-1,14	5,71
М4. Наявність інформаційної вітрини та рекламних матеріалів з описом акцій, які діють в магазині	6,19	5,44	-0,75	5,89
Надійність				
Н5. Пропозиція товарів високої якості з дотриманням термінів реалізації	6,68	4,59	-2,09	6,53
Н6. Прозорість стосовно цін на товари та акцій, що діють в магазині	6,73	5,03	-1,7	6,41
Н7. Дотримання вимог до зберігання товарів	6,76	4,68	-2,08	6,69
Н8. Гарантія повернення грошей у випадку продажу неякісного (бракованого) товару	6,7	4,84	-1,86	6,48
Чуйність				
Ч9. Дисциплінованість та ввічливість співробітників	6,63	4,72	-1,91	6,3
Ч10. Вирішення проблем	6,49	4,71	-1,78	6,39

клієнтів				
Ч11. Швидка реакція на прохання клієнтів	6,58	4,58	-2,0	6,41
Переконливість				
П12. Наявність програм лояльності для постійних клієнтів	6,21	5,76	-0,45	5,86
П13. Надання вичерпної інформації клієнту	6,09	5,13	-0,96	6,09
П14. Висока репутація	6,16	5,16	-1,0	5,95
Співчуття				
С15. Використання індивідуального підходу до клієнтів при розробці програм лояльності	5,95	5,01	-0,94	5,84
С16. Зручний графік роботи для покупців	6,35	5,75	-0,6	6,3
С17 Орієнтація на запити та потреби покупців	6,36	5,22	-1,14	6,15

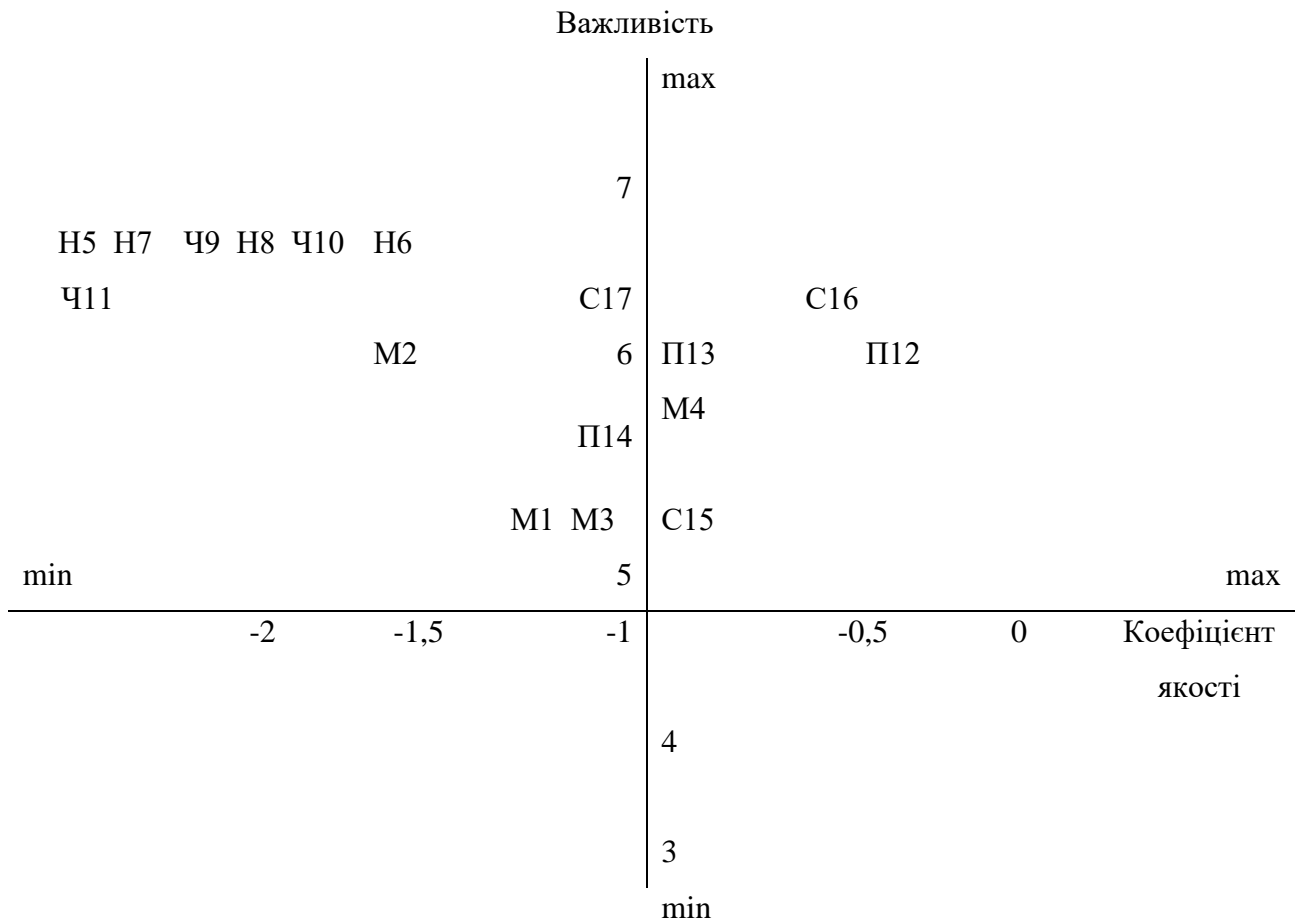


Рис. 4.4 Карта результатів дослідження «коефіцієнт якості – важливість»

Прийнятними результатами процедури оцінки задоволеності клієнтів за методикою SERVQUAL вважаються значення коефіцієнтів якості $Q_{gk} > -1$. Як можна бачити з таблиці 4.3, тільки 5 критеріїв з 17, а саме критерії М4, П12, П13, С15 та С16, задовольняють цій умові. Необхідно зазначити, що до цих критеріїв відносяться «Наявність програм лояльності для постійних клієнтів» (П12) та «Використання індивідуального підходу до клієнтів при розробці програм лояльності» (С15), тобто покупці задоволені програмою «Власний рахунок» і активно приймають в ній участь.

Найбільший розрив між очікуванням і сприйняттям якості послуги спостерігається для критеріїв Н5 («Пропозиція товарів високої якості з дотриманням термінів реалізації»), Н7 («Дотримання вимог до зберігання товарів»), Ч9 («Дисциплінованість та ввічливість співробітників») та Ч11 («Швидка реакція на прохання клієнтів»). Більш того, респонденти надали цим критеріям високу оцінку важливості. Низька оцінка якості за цими критеріями викриває наявність проблем, пов'язаних з сумнівною якістю деяких товарів (особливо під власними торгівельними марками «Повна чаша» та «Премія») та професійністю персоналу. Тому керівництву мережі «Сільпо» необхідно значну увагу приділяти навчанню персоналу та підвищенню якості продукції під власними марками. Якщо проблема якості власної продукції не буде вирішена, кошти на її просування через «вигідну» пропозицію для постійних покупців одержати додаткові бали та збільшити кошти на власному рахунку будуть витрачені марно – жодна програма лояльності не змусить покупців придбати неякісну продукцію. Ігнорування цієї проблеми з часом може призвести до відтоку покупців до інших торговельних мереж.

Як можна бачити з таблиці 4.3, респонденти вважають важливими при виборі магазину більшу частину критеріїв. Лідерами за важливістю для покупців є критерії «ціна – якість»:

- Н5 («Пропозиція товарів високої якості з дотриманням термінів реалізації»);
- Н6 («Прозорість стосовно цін на товари та акцій, що діють в магазині»);

- Н7 («Дотримання вимог до зберігання товарів»);
- Ч11 («Швидка реакція на прохання клієнтів») та ін.

У той же час опитувані зазначили, що критерії М1 («Наявність сучасного торговельного обладнання»), М3 («Наявність уніформи у співробітників») не є вирішальними при обранні магазину.

Використовуючи формули (4.5)-(4.6), розрахуємо коефіцієнт якості відносно очікувань та коефіцієнт якості відносно ідеалу. Дані для розрахунку наведені в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Середні оцінки очікування та сприйняття послуги

Параметр якості	Середній рівень очікування за параметром якості, E_k	Середній рівень сприйняття за параметром якості, P_k
1. Матеріальність (відчутність)	6,34	5,13
2. Надійність	6,72	4,79
3. Чуйність	6,57	4,67
4. Переконливість	6,15	5,35
5. Співчуття	6,22	5,33
Середня оцінка за всіма параметрами	$E=6,4$	$P=5,05$

Коефіцієнт якості відносно очікувань дорівнює $Q_1 = \frac{6,4 - 5,05}{6,4} \cdot 100\% = 21,09\%$,

а коефіцієнт якості відносно ідеалу дорівнює $Q_2 = \frac{7 - 5,05}{7} \cdot 100\% = 27,86\%$.

Коефіцієнти показують, що відхилення середнього рівня сприйняття якості послуг торговельної мережі «Сільпо» по відношенню до очікуваного та ідеального рівнів складає більше 20%, тобто існує проблема якості обслуговування покупців в магазинах мережі, особливо стосовно параметрів «надійність» та «чуйність».

На основі проведеного опитування та здійснених розрахунків можна зробити такі висновки:

1. Рейтинги очікування та важливості майже за всіма критеріями якості обслуговування виявилися достатньо високими, тобто споживачі при виборі магазину звертають увагу не тільки на широкий асортимент якісної продукції та

прийнятні ціни, але й на можливість одержати персональну винагороду за лояльність, і є вимогливими до матеріальної складової магазину, поведінки та професійності персоналу.

2. Рівень задоволеності клієнтів діяльністю супермаркетів торговельної мережі «Сільпо» за методикою SERVQUAL є прийнятний тільки для 5 критеріїв з 17. Необхідно зазначити, що оцінки сприйняття якості послуг варіювалися у респондентів від 1 до 7, тобто від «повного незадоволення» до «повного задоволення». У деякій мірі таке оцінювання можна пояснити тим фактом, що всередині мережі «Сільпо» відсутні єдині стандарти для всіх магазинів, а саме: встановлюються різні ціни на однакові товари в різних магазинах; у різних торговельних точках проводяться зовсім різні акційні заходи; суттєво відрізняється планування торговельних залів магазинів мережі та ін. А тому покупець, через нестачу часу відвідавши тільки один магазин і залишившись незадоволений обслуговуванням у ньому, формує негативне враження про мережу в цілому. Через це керівництву мережі «Сільпо» можна рекомендувати вирішити проблему єдиних стандартів.

3. Як показали результати опитування, найбільший розрив між очікуванням і сприйняттям якості послуги спостерігається для критеріїв Н5 «Пропозиція товарів високої якості з дотриманням термінів реалізації» (коефіцієнт якості – 2,09) та Н7 «Дотримання вимог до зберігання товарів» (коефіцієнт якості –2,08). Низькі оцінки якості за цими критеріями є індикаторами проблеми, яка пов'язана з якістю товарів під власними торгівельними марками «Повна чаша» та «Премія». Навіть привабливі ціни на ці товари не стимулюють покупців до їх придбання.

4. Респонденти надали найвищу оцінку сприйняття якості обслуговування критерію П12 «Наявність програм лояльності для постійних клієнтів» (5,76). Це говорить про те, що програма лояльності для постійних клієнтів «Власний рахунок», в основу якої покладено урахування уподобань споживачів і можливість накопичення ними балів з подальшим одержанням грошової винагороди у вигляді бонусу, є ефективною.

Лояльними покупцями є ті покупці, які в результаті споживання послуги отримали позитивний досвід, і тому протягом значного періоду часу вони залишаються вірними компанії, практично не звертаючись до конкурентів, і крім того, найчастіше стають промоутерами компанії і залучають для неї нових споживачів. Ми визначили рівень задоволеності клієнтів діяльністю мережі «Сільпо». І хоча лояльність базується на почутті задоволеності, визначення лояльності не є синонімом задоволеності. Задоволений покупець задоволений отриманою послугою, але цей досвід може й не визначати повторне здійснення покупки та рекомендацій компанії. [5]

Технології оцінки лояльності споживачів представлені багатьма методами. Одним з найбільш популярних на сьогодні є метод вимірювання лояльності клієнтів за допомогою індексу споживчої лояльності Net Promoter Score (індекс NPS).

Для визначення індексу споживчої лояльності найбільш популярним є кількісне опитування, при проведенні якого опитувані споживачі, відповідаючи на питання анкети, подають інформацію по ряду основних параметрів споживчої лояльності:

- вимірювання відношення споживача до продукту або послуги;
- вимірювання «наміру про покупку» (ступеня готовності споживача придбати продукт або послугу);
- вимірювання ступеня готовності споживача рекомендувати продукцію компанії своїм друзям і знайомим;
- вимірювання ступеня нечутливості споживача до пропозицій конкуруючих компаній (наприклад, чи готовий споживач зберігати вірність продукції компанії при зниженні цін конкурентами на аналогічну продукцію на 5%).

Розрахунок індексу NPS для мережі «Сільпо» базувався на визначенні готовності клієнтів рекомендувати супермаркети цієї мережі своїм друзям та знайомим. Відвідувачам супермаркетів мережі «Сільпо» було запропоновано надати відповідь на це питання за бальною шкалою.

Залежно від відповіді аудиторія розподіляється на три групи. Графічно класифікація клієнтів представлена на рисунку 4.9.

Наскільки Ви готові рекомендувати нашу компанію/послугу своїм колегам, партнерам, друзям?										
«10»	«9»	«8»	«7»	«6»	«5»	«4»	«3»	«2»	«1»	«0»
⎵		⎵		⎵						
«Промоутери»		«Нейтрали»		«Критики»						

Рис. 4.9 Класифікація клієнтів компанії

Відповіді респондентів класифікуються у такий спосіб [6]:

1. «Промоутери» / Promoter (ті, які надали «9-10» балів) – лояльні клієнти, які продовжуватимуть користуватися послугою та рекомендувати її іншим.

2. «Нейтрали» / Passive (ті, які дали «7-8» балів) – задоволені, але байдужі, пасивні клієнти, які можуть змінити свої переваги на користь конкурентів, не мають прагнення рекомендувати мережу іншим.

3. «Критики» або «Детрактори» / Detractor (ті, які дали «0-6» балів) – незадоволені клієнти, які можуть нашкодити бренду, відзиваючись про нього негативно, не будуть рекомендувати мережу, можуть змінити компанію в найближчі 60 або 90 днів.

Опис шкали оцінювання можна інтерпретувати у відповідності з оцінками, представленими в таблиці 4.6.

Таблиця 4.6

Опис шкали оцінювання при розрахунку індексу NPS [7]

Бал	Опис	Емоції
10	Клієнт або вже фанат компанії/послуги або готовий їм стати в силу унікального досвіду, отриманого в результаті взаємодії з компанією	Дуже сильні
9	Клієнт захоплений компанією/послугою, вона перевершила його очікування	Сильні
8	Клієнт задоволений компанією/послугою, його	Слабкі

7	очікування виправдалися	
6	Клієнт вважає, що компанія/послуга непогана, але не виявляє ніяких емоцій по відношенню до неї	Слабкі
5	Клієнт вважає, що компанія/послуга не є кращою і не є гіршою за інші, не заслуговує особливої уваги	Слабкі
4	Клієнт вважає, що компанія/послуга могла б бути набагато кращою	Слабкі
3		
2	Клієнт незадоволений компанією/послугою	Сильні
1	Клієнт обурений, його очікування абсолютно не виправдалися	Дуже сильні
0		

Розрахунок індексу споживчої лояльності NPS здійснюється за формулою (4.7) [6]:

$$NPS = \frac{N_{prom} - N_{crit}}{N} \cdot 100\%, \quad (4.7)$$

де N_{prom} – кількість «промоутерів»;

N_{crit} – кількість «критиків»;

N – загальна кількість респондентів.

Результати опитування відвідувачів супермаркетів торговельної мережі «Сільпо» для розрахунку індексу споживчої лояльності NPS наведені в таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

Результати опитування відвідувачів супермаркетів торговельної мережі «Сільпо»

Наскільки Ви готові рекомендувати нашу компанію/послугу своїм колегам, партнерам, друзям?										
Бал										
«10»	«9»	«8»	«7»	«6»	«5»	«4»	«3»	«2»	«1»	«0»
Кількість респондентів, чол.										
8	10	12	18	4	14	7	3	1	0	3
«Промоутери»		«Нейтрالي»			«Критики»					

Підставляючи результати опитування у формулу (4.7), визначаємо індекс споживчої лояльності NPS для мережі «Сільпо»

$$NPS = \frac{(8+10)-(4+14+7+3+1+3)}{80} \cdot 100\% = \frac{-14}{80} \cdot 100\% = -17,5\%$$

$$\text{або } NPS = \frac{(8+10)-(4+14+7+3+1+3)}{80} \cdot 100\% = 22,5\% - 40\% = -17,5\%.$$

Негативне значення індексу споживчої лояльності говорить про те, що серед опитуваних частка прихильників торгівельної мережі «Сільпо» на 17,5% є менше, ніж частка критиків. Частка нейтральних споживачів складає 37,5%. Такі результати опитування показують, що серед респондентів тільки 22,5% лояльних клієнтів, які продовжуватимуть і надалі обслуговуватися в супермаркетах мережі «Сільпо»; всі інші мають або негативне ставлення, або при будь-якій нагоді можуть змінити свої переваги на користь конкурентів.

Необхідно зазначити, що вимірювання індексу споживчої лояльності NPS є способом кількісного визначення роботи, яка здійснювалася протягом тривалого періоду часу; дозволяє порівнювати показники поточного та попереднього періодів, відслідковувати динаміку індексу. Через те, що індекс не завжди відбиває ступінь прихильності клієнтів компанії, оскільки при його розрахунку не враховується специфіка галузі, специфіка сегментів та ін., то для управління лояльністю клієнтів торгівельна мережа «Сільпо» має сфокусувати зусилля не на самому показнику NPS, а на якості обслуговування. Якщо покупець буде одержувати гідний рівень обслуговування, він з більшою ймовірністю захоче поділитися своїми враженнями, а NPS автоматично відіб'є ті удосконалення, які були впроваджені в торговельній мережі відносно якості послуг. Зрозуміло, що компанія не може прямо вплинути на відповідь споживача, але вона може управляти обслуговуванням, яке надає.

З метою позитивного впливу на NPS торговельній мережі «Сільпо» можна запропонувати здійснювати періодичні опитування відвідувачів супермаркетів та розраховувати NPS для того, щоб в'яснити, що саме необхідно покупцям супермаркету для виставлення оцінки «9» або «10» балів. При інтерпретації результатів індексу особливу увагу необхідно приділяти зворотному зв'язку з «критиками» і визначенню показників, якими вони були незадоволені при наданні

послуги. Завдяки думці «критиків» компанія може покращити обслуговування і підвищити лояльність клієнтів, оскільки на цій підставі виявляються слабкі сторони компанії. Отримані в результаті комунікації з «критиками» дані задають напрямок руху компанії у бік становлення більш клієнтоорієнтованою.