

На правах рукописи

Носикова Ольга Олеговна

**Формирование системы измерения удовлетворенности клиентов
в российских компаниях сферы услуг**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(маркетинг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2010

Работа выполнена в Государственном университете – Высшей школе экономики.

Научный руководитель:	кандидат экономических наук, доцент Галицкий Ефим Борисович
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук, профессор Стыцюз Рита Юрьевна кандидат экономических наук, доцент Слепенкова Елена Михайловна
Ведущая организация:	Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (ФИНЭК)

Защита состоится 12 октября 2010 г. в 15:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.048.06 в Государственном университете – Высшей школе экономики (ГУ-ВШЭ) по адресу: 105187, г. Москва, ул. Кирпичная д.33, ауд.903.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГУ-ВШЭ.

Автореферат разослан 3 сентября 2010 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент

И.Н. Царьков

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Объем сбыта компаний сферы услуг в значительной мере определяется уровнем удовлетворенности потребителей. Соответственно, от него существенно зависит объем прибыли и рентабельность компании. И поскольку именно потребители решают, услугами какой компании они воспользуются, чем полнее компания удовлетворяет запросы и предугадывает желания клиентов, тем больший экономический эффект она получит.

Без точных оценок степени удовлетворенности потребителей компании не могут принимать эффективных решений о том, что именно требуется улучшать в первую очередь. Чем выше уровень удовлетворенности потребителей услугой, тем выше вероятность ее повторного приобретения теми же клиентами в будущем. Поэтому исследование факторов, влияющих на удовлетворенность потребителей, является центральным моментом в современных маркетинговых исследованиях.

В России же на сегодняшний день еще не сформировалась система измерения мнений потребителей сферы услуг, позволяющая не только измерить уровень их удовлетворенности, но и предпринять реальные шаги по изменению их мнения о работе компании. Те методики, которые в этом отношении активно используются на Западе, в неизменном виде в России неприменимы ввиду специфики российских условий.

Так, сфера услуг вообще, и, в частности, сфера страховых услуг нуждаются в методике, позволяющей систематически отслеживать удовлетворенность клиентов, а также включаться в бизнес-процессы компании, в том числе использоваться в системе стимулирования труда сотрудников.

Таким образом, тема исследований, посвященных измерению и оценке удовлетворенности российских потребителей сферы услуг, является актуальной. А если учесть, насколько стремительно развивается в России страховой бизнес в условиях ужесточения конкуренции, можно констатировать необходимость исследований такого рода, в частности, в страховой отрасли.

Степень разработанности темы. Вопросам маркетинга услуг и страхового маркетинга посвящено много исследований ученых различных стран, накоплен значительный опыт в области управления качеством, равно как и удовлетворенностью потребителей.

Заметное место в сфере маркетинга услуг занимают работы Д. Ратмела (D. Rathmell), П. Эгле (P. Eiglier), Э. Ланжара (E. Langeard), К. Гренрооса (Ch. Grönroos), М. Битнер (M. Bitner), Ф. Котлера (Ph. Kotler), К. Лавлока (Ch. Lovelock), В. Цайтамль (V. Zeithaml), Л. Берри (L. Berry) и др.

Наибольшее внимание вопросам качества обслуживания уделено в трудах следующих зарубежных ученых: Э. МакКуарри (E. McQuarry), М. Битнер (M. Bitner), Д. Боуэна (D. Bowen), Р. Джонстона (R. Johnston), К. Исикавы (K. Ishikawa), В. Парето (V. Pareto), В. Шухарта (W. Shewhart) и др.

Наиболее важными для исследования удовлетворенности потребителей являются труды таких зарубежных ученых, как В. Цайтамль (V. Zeithaml), А. Парасурамана (A. Parasuraman), Л. Берри (L. Berry), Дж. Кронина (J. Cronin), С. Тейлора (S. Taylor), К. Форнелла (C. Fornell), Ф. Райхельда (F. Reichheld), Т. Кейнингхэма (T. Keiningham) и др.

В области страхового маркетинга необходимо выделить труды немецких ученых: Ф. Гергена (F. Görgen), Т. Бетке (T. Bethke), А. Биттла (A. Bittl), П. Фильрайхера (P. Vielreicher), М. Бруна (M. Bruhn), К. Бухбендера (C. Buchbender), Ф. Хубера (F. Huber), Г. Шмитца (G. Schmitz), Г. Шрадина (H. Schradin) и др. В настоящее время существуют также российские источники, в которых затрагиваются проблемы страхового маркетинга. Здесь в первую очередь следует отметить книги и статьи А. Зубеца, А. Бравермана, Т. Дышкант, Н. Галагузы, В. Гомелля, Д. Туленты, М. Жилкиной, Н. Никулиной, Л. Суходоевой, Н. Эриашвили и др.

На труды всех выше названных ученых автор в существенной мере опиралась в своей диссертационной работе.

Несмотря на имеющиеся положительные результаты деятельности страховых компаний в России, на сегодняшний день на отечественном страховом рынке отсутствует целостный и обоснованный механизм изучения удовлетворенности клиентов на основе клиентоориентированного маркетинга. В то же время, в ряде западных компаний сравнительно недавно начала с успехом применяться эффективная методика управления удовлетворенностью потребителей. Для российских условий пока не существует аналогичной методики, а принципиальная возможность применения западной методики в нашей стране и пути ее адаптации до сих пор не изучены.

Цель работы состоит в разработке применимой в российских условиях методики изучения удовлетворенности потребителей услуг (на примере страховой отрасли) и нахождении адекватного способа применения этой методики в отечественной практике.

Реализация заявленной цели потребовала решения следующих основных **задач**:

– изучение мирового опыта в области исследования удовлетворенности клиентов;

- выявление препятствий для прямого копирования западных методик в условиях российского страхового рынка;
- разработка инструментария измерения удовлетворенности российских страхователей;
- проведение эмпирических исследований путем опроса клиентов страховых компаний в соответствии с разработанным инструментарием, проверка применимости методики в российском страховом бизнесе;
- разработка механизма материального стимулирования сотрудников страховых компаний в зависимости от уровня удовлетворенности клиентов;
- проверка целесообразности широкомасштабного применения адаптированной к российским условиям методики изучения удовлетворенности потребителей в страховании и аналогичных областях российской сферы услуг с точки зрения его воздействия на экономические показатели работы компаний.

Объектом исследования является управление удовлетворенностью клиентов в компаниях сферы услуг.

Предметом исследования выступают методики измерения удовлетворенности клиентов в российских компаниях сферы услуг на примере страховых компаний и учета показателей удовлетворенности в системе материального стимулирования персонала этих компаний.

Теоретической основой исследования послужили научные труды ведущих зарубежных и отечественных специалистов в области управления качеством обслуживания клиентов, управления удовлетворенностью потребителей, маркетинга услуг и страхового маркетинга.

Информационная база исследования. Для проведения исследования и обоснования концептуальных положений диссертации, обеспечения достоверности содержащихся в ней результатов использовались статистические и аналитические материалы Федеральной службы страхового надзора (ФССН), Всероссийского союза страховщиков (ВСС), Объединенной финансовой группы „Deutsche UFG“, рейтингового агентства «Эксперт РА», информационных агентств «Интерфакс» и Росбизнесконсалтинг (РБК), исследования Всероссийского центра изучения общественного мнения «ВЦИОМ», агентства массовых страховых коммуникаций «АМСКОМ» и Центра стратегических исследований компании «Росгосстрах», а также материалы специализированных научных изданий, журналов, научно-практических конференций и электронных ресурсов, первичная информация, собранная автором в страховых компаниях, работающих на зарубежном и отечественном рынках страхования, а также результаты эмпирических исследований, проведенных под руководством автора.

Наряду с этим изучен практический опыт немецких страховых компаний по проведению исследований удовлетворенности клиентов качеством обслуживания. В частности, автором были проведены два интервью с представителями высшего руководства компании Allianz AG (Мюнхен, Германия): директором Департамента маркетинга и начальником отдела качества обслуживания и обратной связи с клиентами.

Методологическую основу исследования составляют системный подход, методы экономического анализа, обобщение, синтез, логический, сравнительный анализ и другие приемы обработки информации. Для сбора первичной информации использован метод глубинного экспертного интервью и анкетного опроса (телефонный опрос с использованием системы САТІ, а также опрос по электронным адресам респондентов). Для обработки первичной информации нашли применение общенаучные приемы анализа и синтеза; абстрактно-логический, статистико-вероятностный и расчетно-конструктивный методы исследования.

Научная новизна исследования заключается в разработке системы измерения удовлетворенности клиентов, применимой для российских компаний сферы услуг, которая позволяет проводить регулярный мониторинг потребительской удовлетворенности, использовать его результаты в системе стимулирования труда сотрудников, а также прогнозировать экономические показатели компании. В процессе исследования были получены лично автором следующие **наиболее значимые результаты, содержащие элементы научной новизны и выносимые на защиту:**

1. Сформулированы требования к системе измерения удовлетворенности потребителей на рынке услуг в России.

2. Доказана применимость методики NPS в российской сфере услуг вообще и в страховом бизнесе в частности при условии ее модификации. Разработана модификация методики NPS, учитывающая повышенную долю российских клиентов, положительно относящихся к компании, но не сумевших оценить вероятность рекомендации компании своим знакомым. Отказ от учета респондентов, не сумевших оценить эту вероятность, при расчете индекса NPS позволил адекватно отразить соотношение между числом удовлетворенных и не удовлетворенных услугами компании клиентов, что, в свою очередь, повысило обоснованность межстрановых сравнений.

3. Разработаны адаптированные к российским условиям организационно-методические механизмы (включающие в себя анкеты), позволяющие, во-первых, регулярно отслеживать изменения в уровне удовлетворенности потре-

бителей; во-вторых, разработать систему мотивации сотрудников, нацеленную на повышение качества обслуживания клиентов путем включения показателей NPS в систему начисления премий; и, в-третьих, прогнозировать экономические показатели деятельности компании, поскольку исследованиями автора было продемонстрировано наличие сильной корреляции между индексом NPS и темпами прироста прибыли страховых компаний.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что результаты диссертационной работы внесли вклад в такие области науки, как маркетинг услуг, страховой маркетинг и теория организации страховой деятельности. Этот вклад заключается в расширении и дополнении представлений о понятии и методах оценки удовлетворенности отечественных клиентов страхового бизнеса, а именно:

- разработаны требования к методике изучения удовлетворенности российских потребителей страховых услуг. Исходя из этих требований, сопоставлены современные методики оценки удовлетворенности клиентов (CSI и NPS) и обоснована предпочтительность для российского рынка методики NPS.

- установлена необходимость модификации методики шкалирования ответов респондентов на закрытый вопрос анкеты;

- выявлено наличие высокой корреляции в условиях современного российского рынка страховых услуг между показателями удовлетворенности клиентов и экономическими показателями компании.

Практический результат состоит в разработке методики измерения удовлетворенности потребителей страховой сферы и учета показателей удовлетворенности в системе начисления премий сотрудникам, как составной части оплаты труда, что позволяет:

- выстроить эффективную систему работы с клиентами страховой компании путем установления ответственности сотрудников за качество обслуживания клиентов с помощью разработанной автором системы, стимулирующей персонал заботиться об удовлетворенности клиентов. Показано, что эта система повышает показатели удовлетворенности клиентов, поскольку большинство сотрудников адекватно реагируют на новые стимулы к труду, более полно учитывая потребности клиентов и оперативнее реагируя на возникшие проблемы.

- оценить экономическую ценность рекомендаций клиентов;

- продемонстрировать целесообразность широкого применения этой системы в страховании и аналогичных областях российской сферы услуг путем доказательства наличия сильной корреляционной зависимости между индексом NPS и темпами прироста прибыли компаний;

– проводить сравнения показателей удовлетворенности клиентов между отраслями, отечественными и зарубежными компаниями, подразделениями, направлениями бизнеса.

Материалы исследования могут широко применяться в практической деятельности компаний сферы услуг, а также служить основой для построения специализированных учебных курсов в соответствующих областях знания.

Результаты работы нашли практическое применение в трех крупных российских страховых компаниях, что подтверждено соответствующими справками, а также были внедрены в учебный процесс на факультете менеджмента в Государственном университете – Высшей школе экономики (в курсы лекций по дисциплинам «маркетинг» и «методы маркетинговых исследований»).

Апробация работы. Основные положения и результаты диссертационной работы докладывались и обсуждались на международных научно-практических конференциях: «Versicherungspraxis in der Welt» (Мангейм, Германия, 2007 г.); «Forschungen im Rahmen des Marketing von Versicherungsunternehmen» (Карлсруэ, Германия, 2007 г.); на отчетном семинаре для стипендиатов программы Германской службы академических обменов (DAAD), посвященному подведению итогов научно-исследовательской деятельности в Германии (Мангейм, Германия, 2007 г.); на научном семинаре «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования», организованном факультетом менеджмента Государственного университета – Высшей школы экономики (Москва, Россия, 2008 г.), а также на заседаниях руководящего состава страховых компаний «Спасские ворота» (Москва, 2008 г.), «ПАРИ» (Москва, 2009 г.), «УралСиб» (Москва, 2010 г.).

Публикации. По результатам диссертационного исследования опубликовано 6 научных работ, в т.ч. в изданиях из списка ВАК – 2. Общий объем публикаций – 3,2 п.л.

Структура работы определена, исходя из целей, задач и логики осуществленного исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, включающих одиннадцать параграфов и резюме по каждой главе, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем основного текста работы составляет 133 страницы машинописного текста, включает 32 рисунка и 13 таблиц. Список использованных источников насчитывает 163 наименования. Объем приложений составляет 59 страниц.

Работа оформлена в соответствии с требованиями ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации.

Во введении обоснованы актуальность и степень разработанности темы

исследования, сформулированы цель и задачи, объект и предмет, теоретическая и практическая значимость диссертационной работы, раскрыты ее теоретическая, информационная и методологическая основы, определены научная новизна и результаты, выносимые на защиту, а также констатирована апробация исследования.

В первой главе «Маркетинговые особенности рынка страхования» приведен обзор существующих работ по исследуемой теме, рассмотрены различные определения и суждения, касающиеся понятий «услуга», «маркетинг услуг» и «маркетинг страховых услуг», показана специфика страхового рынка с точки зрения современной маркетинговой теории. Ключевым моментом данной главы является раскрытие взаимосвязи понятий «качество услуги», «удовлетворенность» и «лояльность»; проведена систематизация современных методик контроля качества страховых услуг, а также подходов к маркетинговому исследованию удовлетворенности клиентов.

Во второй главе «Разработка методики изучения удовлетворенности потребителей страховых услуг» выявлены основные методические проблемы исследований удовлетворенности клиентов; сформулированы и обоснованы требования к методике изучения удовлетворенности российских потребителей страховых услуг; предложена новая классификация параметров, позволяющая систематически сравнивать возможности и ограничения методик измерения удовлетворенности потребителей; показаны препятствия для внедрения методик без их адаптации к российским условиям. В данной главе исследован также опыт ведущих западных компаний в области изучения мнений клиентов; разработаны организационно-методические механизмы проведения исследования удовлетворенности потребителей в российских страховых компаниях. Кроме того, приводятся результаты ряда эмпирических исследований на базе методики NPS, подтверждающие применимость модифицированной методики NPS в российской сфере услуг вообще и в страховом бизнесе в частности.

В третьей главе «Вопросы практической реализации методики NPS на страховом рынке России» освещены проблемы тестирования данной методики; разработана очередность проведения исследования удовлетворенности клиентов и учета его результатов в деятельности компании; приведен расчет экономической отдачи от внедрения в компании методики NPS; обоснована потребность страховщиков в разработке привлекательных ценных предложений для клиентов.

В заключении сформулированы основные результаты диссертационной работы.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Требования к методике изучения удовлетворенности российских потребителей страховых услуг

В настоящее время страхование относится к числу наиболее динамично развивающихся финансовых институтов экономики. Рыночные отношения стали объективной предпосылкой появления нового характера страховой деятельности в России: развития разнообразных видов страхования, формирования дополнительных секторов, форм и методов организации страховой деятельности, стабильно функционирующих специализированных страховых предприятий.

Однако российское страхование еще не перешло к широкому освоению маркетинговых процедур, соответственно, не накопилось и большого маркетингового опыта. Страховые компании в развитых странах обогнали российских коллег на несколько десятилетий. Европейские страховые рынки в несколько раз превосходят российские по спросу на страховые услуги. Иностранцы накопили значительный опыт в области маркетинговой политики, коренным элементом которой является ориентация на клиента и его удовлетворенность.

В частности, первая задача российских маркетологов – научиться оценивать уровень удовлетворенности своих потребителей. Данное направление послужит основой для дальнейшего развития отечественного страхового бизнеса.

В связи с этим российские страховщики, прежде всего, нуждаются в практических рекомендациях по приспособлению и внедрению международного маркетингового опыта на российской почве. Однако в нашей стране нет страховых компаний, которые могли бы полностью использовать опыт современных иностранных страховщиков без его адаптации к особенностям российской действительности.

В настоящее время на Западе существуют две конкурирующие между собой методики оценки удовлетворенности клиентов – методика национального индекса удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaction Index, CSI) и методика чистого индекса промоутера (Net Promoter Score, NPS). Каждая из этих методик обладает достоинствами и недостатками.

Методика CSI позволяет комплексно оценить широкий круг факторов, влияющих на удовлетворенность потребителей, предоставляет возможность построения модели удовлетворенности, многомерного анализа взаимосвязи ожиданий клиента, воспринимаемого качества и ценности для потребителя с уровнем удовлетворенности клиента, во многих случаях обеспечивает сильную корреляцию индекса с экономическими показателями компании. Недостатками ме-

тодики являются высокие затраты на проведение исследований из-за большого числа вопросов в анкете и смещение оценок из-за навязывания респондентам факторов оценки удовлетворенности. Строго формализованный характер вопросов анкеты хотя и позволяет количественно сопоставлять основные области недовольства потребителей, но не дает возможности выявлять глубинные причины, вызывающие это недовольство.

Методика NPS строится на анализе лишь одного аспекта удовлетворенности – готовности клиента порекомендовать компанию своим друзьям и знакомым, что позволяет проводить низкозатратные и необременительные для клиентов исследования. Анкета включает в себя вопрос о возможности дать такую рекомендацию по 11-балльной шкале и один открытый вопрос с просьбой обосновать поставленную оценку. Респонденты, поставившие 9 или 10 баллов, считаются приверженцами компании (промоутерами); 7 или 8 баллов – пассивными клиентами (нейтралами); от 0 до 6 баллов – неудовлетворенными клиентами (противниками). Чистый индекс промоутера NPS рассчитывается как разность долей промоутеров и противников среди общего числа опрошенных клиентов. Хотя индекс NPS не учитывает многих аспектов удовлетворенности клиентов, он, судя по результатам зарубежных исследований, достаточно сильно, а для ряда сфер бизнеса даже сильнее, чем индекс CSI, коррелирует с экономическими показателями компаний. Важно подчеркнуть, что среди этих сфер бизнеса оказался страховой бизнес.

С учетом специфики российского общества и страхового бизнеса, а также методических проблем, с которыми сталкиваются отечественные страховые компании при попытке изучения потребительской удовлетворенности, автором были сформулированы требования к методике изучения удовлетворенности российских потребителей страховых услуг. А именно, эта методика должна давать возможности:

- а) систематического проведения низкозатратных исследований;
- б) проведения необременительных для респондентов опросов, не оказывающих негативного воздействия на их отношение к компаниям;
- в) взаимосвязи с финансовыми показателями компании;
- г) сравнений между отраслями, компаниями, подразделениями, направлениями бизнеса;
- д) включения результатов в бизнес-процессы, в т.ч. использование в системе стимулирования труда сотрудников.

Ближе всего к тому, чтобы соответствовать этим требованиям, находится методика NPS. Если бы аналогичную методику можно было применять в рос-

сийских компаниях, такое соответствие стало бы полным. В силу своей простоты и эффективности, на первом этапе эта методика позволит укрепить в страховщиках понимание необходимости в регулярном изучении мнения клиентов о компании. А при наличии финансовых возможностей можно будет сделать следующий шаг, дополнив методику NPS новыми элементами, например, создав гибриды методики. В этом случае расширенная методика NPS сможет выполнять новые функции, например, часть функций, выполняемых сегодня методикой CSI. Таким образом, методика NPS служит так называемым «фундаментом» для построения нового «здания» комплекса маркетинговых исследований в области измерения удовлетворенности клиентов.

Несмотря на то, что методика NPS на сегодняшний день без всяких научных обоснований скопирована и применяется некоторыми российскими компаниями, ее применимость и адекватность получаемых с ее помощью результатов оставалась под вопросом. Ведь известно, что прямое копирование методик, созданных в странах с развитой рыночной экономикой и зрелым потребительским поведением, в российских условиях зачастую приводит к ошибкам. Опишем препятствия, мешающие прямому перенесению методики NPS на российскую почву.

Во-первых, неясно, как будет восприниматься российскими потребителями главный вопрос анкеты о готовности дать рекомендацию: поймут ли они суть вопроса, станут ли они на него отвечать, не будет ли вопрос их раздражать. Возможно, из-за особенностей менталитета российские граждане считают неэтичным кому-либо что-либо рекомендовать, даже если они полностью удовлетворены услугами компании?

Во-вторых, существует вероятность, что россияне, привыкшие к «школьной» 5-балльной системе оценки, не способны оценивать свое отношение к компании по 11-балльной шкале. Неясно, какой содержательный смысл россияне будут вкладывать в ту или иную градацию этой шкалы. В случае если восприятие градаций шкалы в России окажется иным, чем на Западе, понадобится изменить и критерии отнесения того или иного клиента к группе промоутеров, нейтралов или противников.

В-третьих, непонятно, как отнесутся сотрудники компаний к новой системе стимулирования труда, основанной на достижении ими определенного значения показателя NPS: станут ли они больше заботиться о повышении качества своей работы, либо эта система вызовет у них лишь раздражение по отношению к своей компании?

В-четвертых, неясно, следует ли ожидать существенной экономической отдачи от методики NPS в России: будет ли показатель удовлетворенности кли-

ентов коррелировать с темпами прироста прибыли компании.

Таким образом, стала ясна необходимость в проведении научных исследований, направленных на создание российской методики изучения удовлетворенности потребителей сферы услуг. А поскольку результаты применения этой методики должны быть по возможности сопоставимыми с результатами применения методики NPS на Западе, желательно, чтобы оказалось возможным лишь модифицировать методику NPS с целью ее адаптации к российским условиям.

2. Адаптация методики NPS к российским условиям

Проверка применимости 11-балльной шкалы

Весной 2007 г. автором был запущен пилотный проект, в рамках которого 500 респондентам, отобранных случайным образом во всех регионах присутствия страховщика¹, было предложено оценить вероятность рекомендации страховой компании X своим друзьям и знакомым сначала по пятибалльной шкале, принятой во многих школах России и привычной для понимания каждого россиянина; а затем по 11-балльной, принятой в большинстве стран Запада для оценки NPS и применяемой, в частности, в компаниях Allianz, General Electric, American Express, Intuit, P&G, Wall Street Journal, Apple, Philips, eBay, Amazon.

Ответы были получены от 487 респондентов (97,4% от выборки), что доказывает готовность россиян сотрудничать с компанией, отвечать на задаваемые вопросы.

Исследование показало, что использование 5-балльной шкалы для российского потребителя затруднительно, часто оценка по данной шкале кажется респондентам слишком грубой, недостаточно детально отражающей их отношение к сути вопроса. Напротив, использование россиянами 11-балльной шкалы не вызывает у них особых трудностей, а каждая градация шкалы соответствует примерно таким же содержательным высказываниям, как и на Западе.

Однако в ходе исследования оказалось, что 10% российских респондентов (примерно на порядок больше, чем на Западе²) затруднились поставить ка-

¹ Для каждого канала продаж также устанавливались перекрестные квоты по линиям бизнеса и наличию/ отсутствию страхового случая.

² Например, в Германии доля респондентов, затруднившихся ответить, не превышает одного процента. В анкете отсутствует позиция «затрудняюсь ответить», и согласно инструкции интервьюеры кодируют подобные ответы как 5 баллов.

Наш методический пилотаж показал, что значительная доля российских респондентов, затруднившихся дать какую-либо оценку, если полностью следовать западной методике, может привести к завышению доли ответов противников, а следовательно, к смещению оценок.

кую-либо оценку по предложенной шкале. На просьбу постараться все-таки оценить готовность дать рекомендацию такие респонденты охотно описывали свое отношение к компании, но вместо самой оценки отвечали «я не знаю» или «я затрудняюсь». Таким образом, наши исследования показали, что большинство российских респондентов, затрудняющихся дать оценку в баллах, не имеют критического отношения к компании. Поэтому было бы неправильно (как это делается на Западе) кодировать их ответ 5 баллами и, соответственно, относить их к числу противников компании. Поэтому было принято решение модифицировать методику и рассчитывать доли промоутеров, нейтралов и противников не от числа всех опрошенных, а от числа выставивших балльную оценку.

Учитывая крайнюю малочисленность на Западе респондентов, затрудняющихся выставить балльную оценку, предложенная автором модификация методики NPS делает возможным сравнение показателей NPS российских и западных компаний.

Таким образом было доказано, что в силу особенностей поведения отечественных потребителей прямое копирование методики NPS в российских условиях недопустимо, что применяемая в России методика, будучи аналогичной западной методике, должна иметь и существенную специфику.

Разработка организационно-методических механизмов внедрения методики NPS

В ходе создания отечественной методики расчета индекса NPS автором разработаны:

- а) инструментарий исследования: анкеты для проведения опроса, содержащие, наряду со шкальным, два открытых вопроса («*Поясните, пожалуйста, почему Вы так ответили*» и «*Вы согласитесь в будущем ответить на дополнительные вопросы компании по качеству обслуживания клиентов?*»); детальные инструкции по проведению опроса; кодификаторы ответов на открытый вопрос для каждого вида страхования, позволяющие оперативно анализировать динамику факторов, которыми, в первую очередь, определяется удовлетворенность клиентов;
- б) структура отчетных материалов;
- в) механизм установления материальной ответственности сотрудников за качество обслуживания клиентов, базирующийся на показателях достижения плановых показателей удовлетворенности;
- г) этапность проведения исследования удовлетворенности клиентов и учета его результатов в деятельности компании. Данная очередность мер была включена в бизнес-процесс компании.

Принципы выбора клиентов

Автором была определена целевая аудитория, были установлены квоты и была построена выборка исследования.

Выборка репрезентировала генеральную совокупность текущих клиентов страховой компании, приносящих значительную прибыль³, в крупных городах России. Выборка строилась с помощью случайной процедуры отбора респондентов. Опрос проводился по телефону с помощью системы CATI.

Исследование проводилось отдельно по следующим *линиям бизнеса* (страховым продуктам): КАСКО, ОСАГО, добровольному медицинскому страхованию (ДМС), страхованию имущества, путешественников, ответственности (только для юридических лиц) и финансовых рисков (только для юридических лиц).

К исследуемым *каналам продаж* были отнесены прямые продажи, страховые и нестраховые посредники и ритейл.

Индивидуально для каждого канала продаж устанавливались *перекрестные квоты* по линиям бизнеса и наличию/ отсутствию страхового случая. Ошибка выборки была одинаковой для всех подразделений ($\pm 5,66\%$ при 95%-м уровне доверительной вероятности)⁴.

А поскольку при построении выборки тщательно поддерживались истинные пропорции между респондентами, у которых был страховой случай, и у которых его не было⁵, все подразделения и все каналы продаж были поставлены в равные начальные условия.

Опробование адаптированной методики

В течение 2007-2008 гг. с помощью данной методики автором была исследована удовлетворенность клиентов (физических и юридических лиц) и партнеров крупной страховой компании в Московском регионе. По аналогичному принципу можно проводить исследования качества обслуживания клиентов в разрезе регионов, а также конкурентов (как на отечественном, так и международном рынке страховых услуг).

³ Как правило, 90% прибыли компаний поступает от 20% крупнейших клиентов. Поэтому надо в первую очередь исследовать мнения ценных для компании клиентов, приносящих основную часть дохода. Однако для VIP-клиентов следует проводить отдельное исследование.

⁴ Погрешность рассчитывалась, исходя из худшего случая с точки зрения величины погрешности (вариативность 50%).

⁵ Ясно, что наличие страхового случая может существенно повлиять на уровень удовлетворенности клиента.

Так, например, на рисунке 1 приведены сравнительные результаты трех волн исследований удовлетворенности клиентов – физических лиц – в разрезе линий бизнеса (июнь и декабрь 2007 г., июнь 2008 г.).



Рис. 1. Сравнительные результаты NPS по линиям бизнеса в 2007-2008 гг. Оценки физических лиц

Источник: Результаты собственного эмпирического исследования

Рисунок 2 позволяет провести анализ ответов респондентов на вопрос о причинах склонности или несклонности рекомендовать страховую компанию. Здесь показаны наиболее значимые для клиентов факторы. Противники указывают «слабые места» компании, а промоутеры подсказывают направления развития.

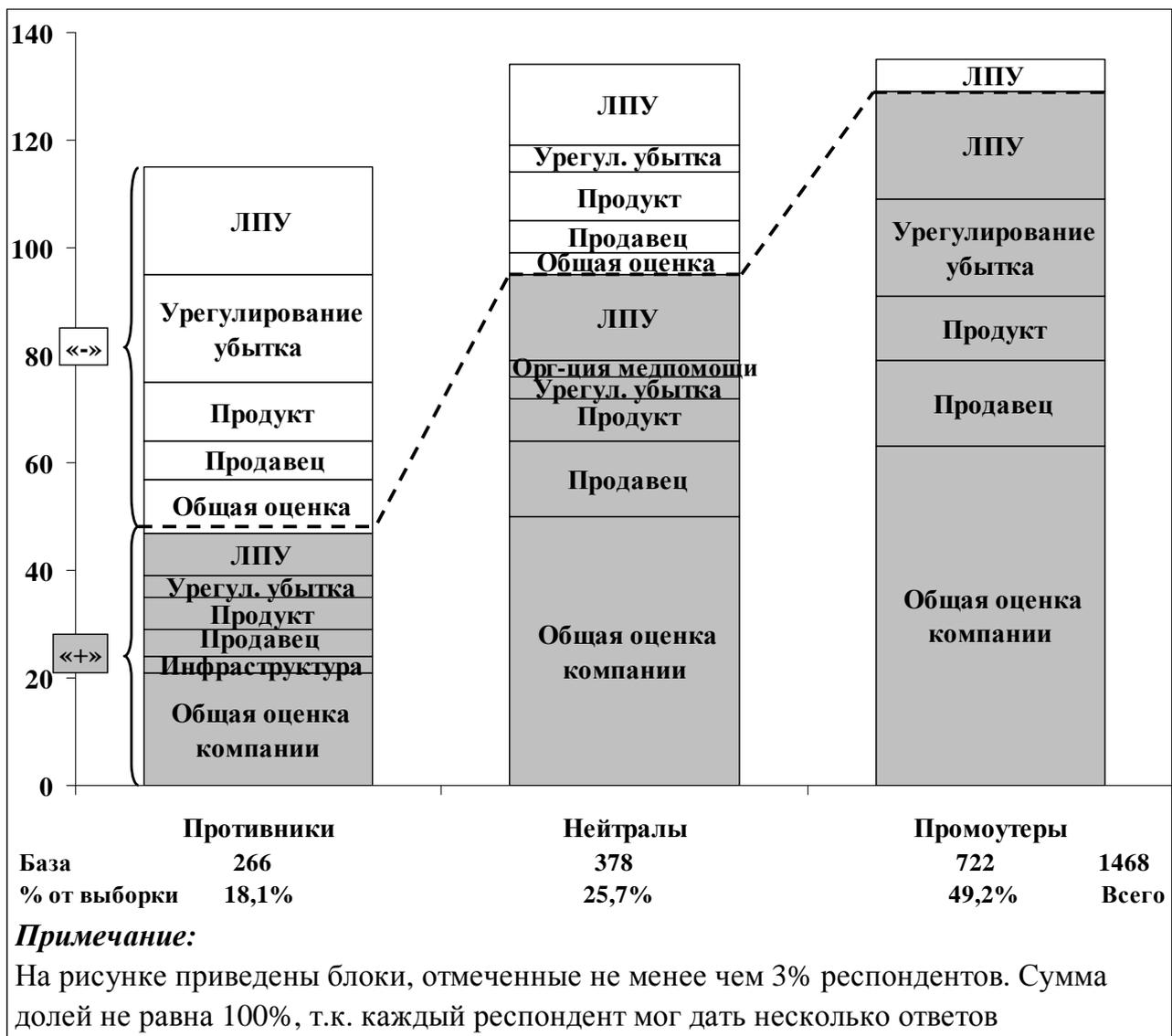


Рис. 2. Влияние основных факторов на оценку NPS, в % от числа опрошенных в группе

Источник: Результаты собственного эмпирического исследования

По каждой линии бизнеса и каждому каналу продаж проводится более глубокий анализ, что позволяет не только отслеживать уровень удовлетворенности клиентов качеством обслуживания по отдельным линиям бизнеса и самостоятельным структурным подразделениям, но и выявлять основные факторы, мотивирующие или демотивирующие клиентов, как постоянно пользоваться услугами компании, так и рекомендовать ее другим.

На основании полученных данных выявляются проблемы, направления обслуживания клиентов, которые нуждаются в серьезном улучшении или глубокой проработке.

Интеграция NPS в систему начисления премий сотрудникам компании

Результаты исследования были применены в системе стимулирования труда сотрудников. Ниже приводится порядок учета NPS в данной системе.

Для каждого из подразделений на следующий отчетный период дифференцировано определяются *плановые значения NPS* (NPS_p):

а) для подразделений, чей результат предыдущей волны исследования превышает средний показатель по компании (NPS_s), но составляет менее 95%, по решению руководства компании плановое значение устанавливается как предыдущее значение показателя для данного подразделения (NPS_1), увеличенное на 10%: $NPS_p = NPS_1 + 10\%$;

б) для подразделений, чей результат ниже среднего значения по компании в предыдущей волне исследования, плановое значение устанавливается как средний показатель по компании, увеличенный на 10%: $NPS_p = NPS_s + 10\%$;

в) для подразделений, чей результат предыдущей волны исследования составляет 95% и более процентов, плановое значение устанавливается равным предыдущему.

На основании плановых значений в следующий период можно подсчитать коэффициент выполнения плана. Выполнение плана определяется как частное от деления двух значений NPS – фактического и планового: $NPS_{факт} / NPS_p$.

Таблица 1

Выполнение плана NPS по подразделениям/ каналам продаж

Подразделение	NPS₁ декабрь 2007	NPS план	NPS факт июнь 2008	Кэф. выпол- нения плана	Статус выполнения плана
A	17,9	30,3	29,8	1,0	выполнен
B	17,2	30,3	26,5	0,9	не выполнен
C	32,4	42,4	38,5	0,9	не выполнен
D	17,7	30,3	28,7	0,9	не выполнен
E	20,3	30,3	28,6	0,9	не выполнен
F	26,2	36,2	38,4	1,1	выполнен
G	15,0	30,3	20,5	0,7	не выполнен
H	20,3	30,3	42,9	1,4	выполнен

Источник: Результаты собственного эмпирического исследования

План считается выполненным, если фактический NPS не ниже планового (т.е. их отношение больше или равно единице). Из рассматриваемых в таблице 1 подразделений только три выполнили план NPS, а, следовательно, получили надбавку к заработной плате. Остальные пять подразделений не получили премиальное вознаграждение, а некоторые даже были оштрафованы.

Реакция рядовых сотрудников на учет динамики показателя NPS в системе начисления премий соответствовала реакции аналогичных западных работников: практика показала, что интеграция NPS в систему начисления премий приводит к повышению качества работы персонала. Иными словами, методика позволяет установить ответственность за качество обслуживания клиентов. Сотрудники компании, соответственно, должны быть проинформированы, что их работа оценивается на основе индекса NPS.

В настоящее время страховой рынок России функционирует в условиях экономического кризиса. В этой ситуации не следует ожидать от сотрудников «моментальных» результатов, а потому не следует их наказывать материально за недостижение планового значения NPS. В то же время нельзя и полностью снимать с работников ответственность за работу с клиентами. А тех сотрудников и подразделения, которым удастся достигнуть планового значения чистого индекса промоутера, необходимо поощрять морально, например, в торжественной форме выражать им благодарность. Их целесообразно также награждать денежными премиями. Это повысит их ответственность за дальнейшую судьбу фирмы.

Доказательство связи NPS с экономическими показателями компании

Следующим шагом стало доказательство наличия связи между оценками шкалы и экономическими показателями работы компании. Представленный ниже график (см. рис. 3) демонстрирует наличие устойчивой корреляции между прибылью исследуемой страховой компании (столбцы на диаграмме) и показателем NPS (линии на диаграмме). Таким образом, наше исследование подтверждает: NPS в условиях российского страхового рынка еще и тесно связан с прибылью компании (квадрат коэффициента корреляции по данным автора равен 0,98).

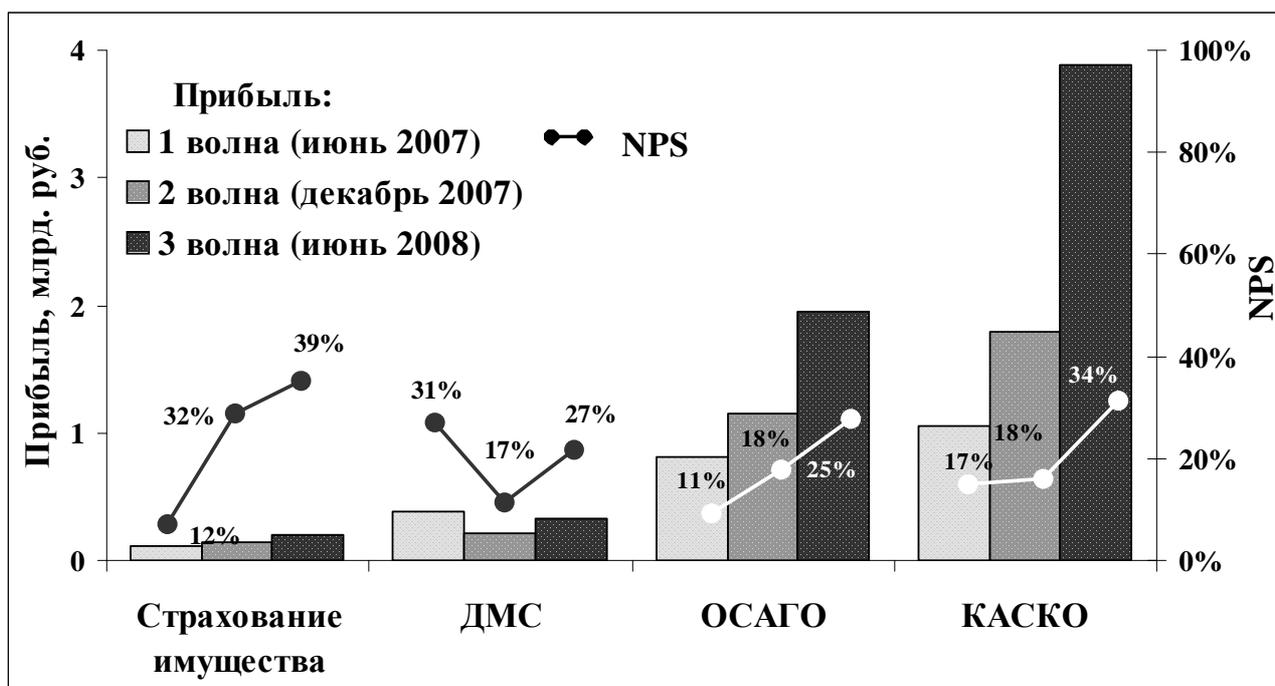


Рис. 3. Связь между NPS и прибылью страховой компании

Источник: Результаты собственного эмпирического исследования

Более масштабную проверку NPS прошел, когда объяснил прирост прибыли конкурентов во всей отрасли страхования (на примере линии бизнеса ОСАГО). Данное исследование было проведено в 2007-2008 годах среди держателей полисов ОСАГО в г. Москве. Автор рассчитала NPS каждой страховой компании, собравшей не менее 100 откликов, и затем сравнила чистый индекс промоутера каждой компании с уровнем роста прибыли. Круги более темного оттенка на рисунке 4 соответствуют лидерам страхового рынка России, более светлые круги – это отстающие или догоняющие компании. Площадь каждого круга пропорциональна доходам компании, полученным от клиентов в сегменте ОСАГО.

Квадрат коэффициента корреляции (R^2) равен 0,82, что свидетельствует о тесной функциональной связи между NPS и прибылью. Ни одна компания, не обладающая высоким соотношением между долями промоутеров и противников, не может похвастаться высокими показателями роста. Таким образом, обнаруженная на Западе корреляция между NPS и приростом прибыли компаний существует и в России.

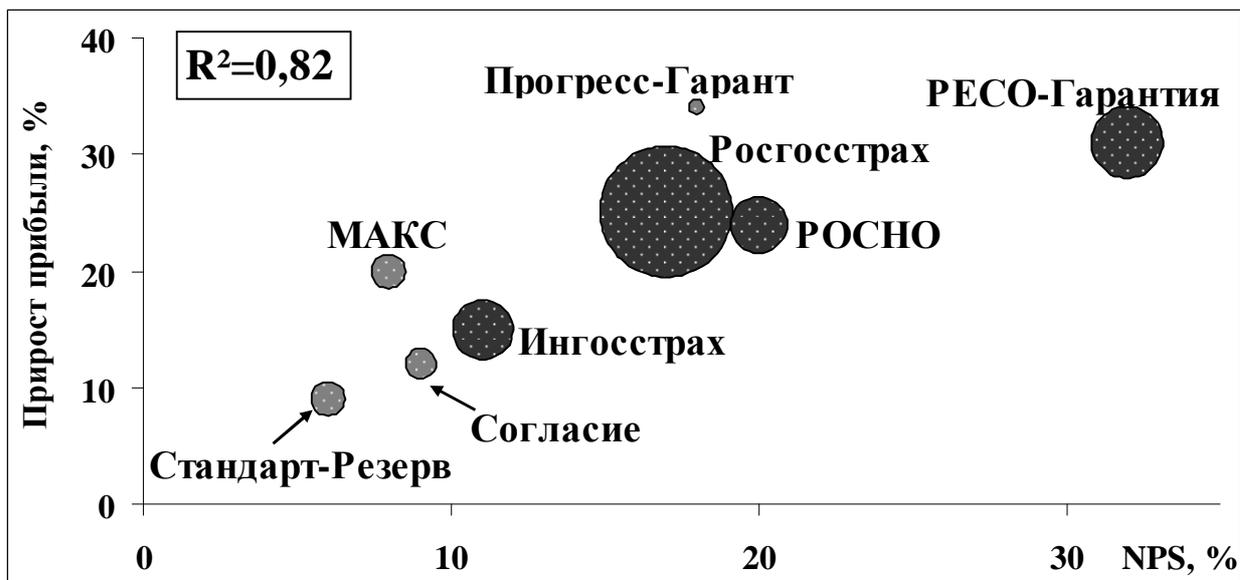


Рис. 4. Корреляция между NPS и экономическим ростом страховых компаний (на примере линии бизнеса ОСАГО, 2007-2008 гг.)

Источники: Результаты собственного эмпирического исследования; ФССН

Методика NPS позволяет также рассчитать экономическую отдачу от ее внедрения в компании. Данный расчет необходим, поскольку промоутеры и противники ведут себя абсолютно по-разному и приносят компании совершенно разные экономические результаты. С помощью предложенной Райхельдом экономической модели и простых математических выкладок была подсчитана прибыль за 2008 год, которую компания получает от промоутеров и противников.

В 2008 году у страховой компании было около 3,4 миллионов клиентов, из них 23% – противники. Каждый противник – с учетом ущерба от низкой продолжительности взаимодействия со страховщиком (высокого уровня оттока), как правило, небольшого размера страховой премии, высоких затрат компании на обслуживание и выплату страхового возмещения, убытка от каждого отрицательного отклика – принес компании по 210 рублей убытка, что обошлось компании в 164,22 млн. руб. Если хотя бы половина этих клиентов не была противниками, то компания получала бы дополнительно 379,27 млн. руб. прибыли в год (по 970 руб. на клиента). Эти достаточно простые математические подсчеты помогли убедить менеджеров страховой компании в необходимости сокращения числа противников и увеличения числа промоутеров. Иными словами, расширив границы обычных исследований удовлетворенности клиентов и тщательно следя за колебаниями NPS, можно увеличить денежные потоки за счет улучшения мнения клиентов о компании.

Механизм учета NPS в деятельности российской страховой компании

Автором была определена этапность проведения исследования удовлетворенности клиентов и порядок учета его результатов в деятельности страховой компании. Структурированный подход к проведению исследований по модифицированной методике NPS был включен в бизнес-процесс компании. Этапы проведения исследований по этой методике схематично представлены на рисунке 5.

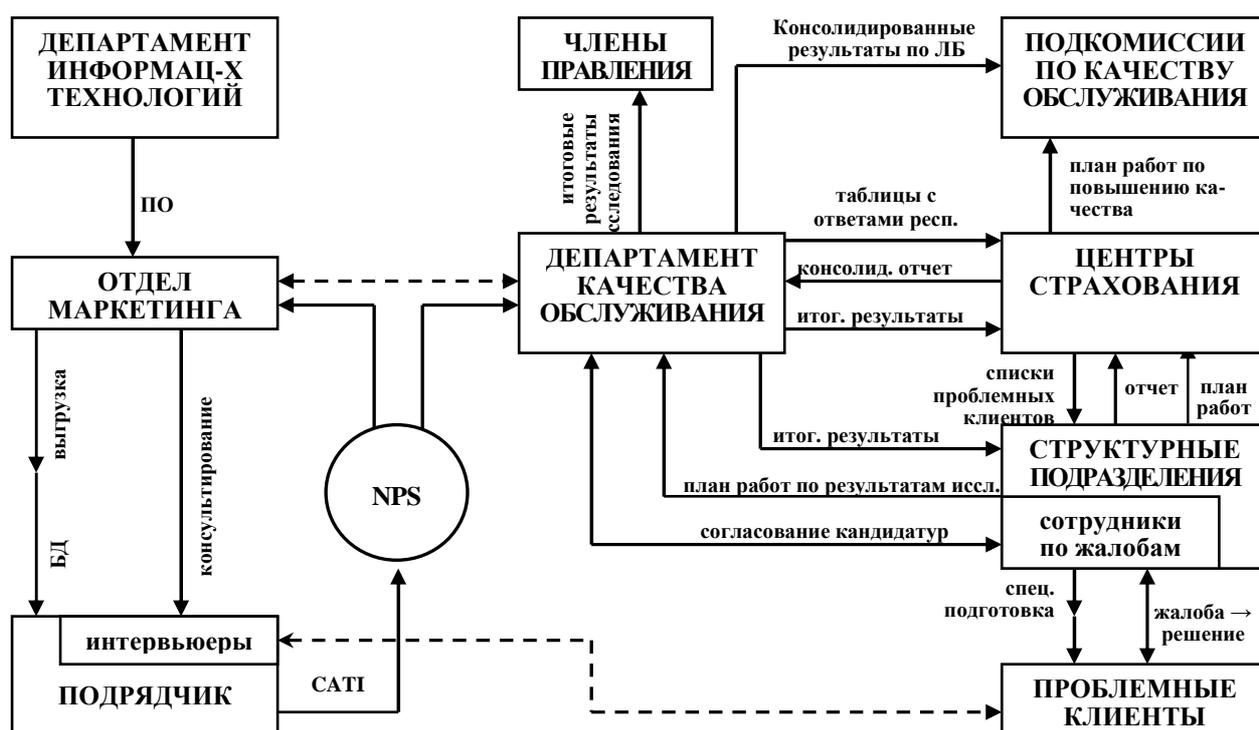


Рис. 5. Этапность проведения исследования по модифицированной методике NPS и порядок работ с его результатами

Источник: Результаты собственного эмпирического исследования

Таким образом, автором была разработана очередность мер, имеющих конечной целью налаживание обратной связи с проблемными клиентами для детальной проработки решений возникших проблем. Данные действия в конечном итоге ведут к улучшению отношения недовольных клиентов к компании.

Своевременное реагирование менеджеров на жалобы потребителей поможет страховщикам вернуть расположение своих клиентов, превратить противников в промоутеров, что очень значимо для долговременного успеха любой компании.

III. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ВЫВОДЫ

1) Сформулированы и обоснованы требования к методике изучения удовлетворенности российских потребителей страховых услуг. В соответствии с этими требованиями методика должна предусматривать возможности:

- а) систематического проведения низкозатратных исследований;
- б) проведения необременительных для респондентов опросов клиентов, не оказывающих негативного воздействия на их отношение к компаниям;
- в) взаимосвязи с финансовыми показателями компании;
- г) сравнений между отраслями, компаниями, подразделениями, направлениями бизнеса;
- д) включения результатов в бизнес-процессы, в т.ч. использование в системе стимулирования труда сотрудников.

2) На основе сравнения двух методик измерения удовлетворенности клиентов – Customer Satisfaction Index (CSI) и Net Promoter Score (NPS) – продемонстрировано, что на сегодняшний день методика NPS сможет удовлетворить этим требованиям полнее после ее модификации с учетом российских условий.

3) Путем анализа данных широкомасштабных опросов, проведенных под руководством автора, доказано, что методика, аналогичная NPS, применима в российской сфере услуг вообще и в страховом бизнесе в частности, поскольку:

- а) вопрос о готовности рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым соответствует преобладающему в стране менталитету потребителей, не вызывает у них недоумения, а их ответы позволяют судить о намерениях в данном отношении;
- б) формулировку вопроса о вероятности порекомендовать компанию российские клиенты страховых компаний понимают легко и однозначно;
- в) сравнительный анализ интерпретации респондентами оценок по двум шкалам – 5-балльной и 11-балльной – показал, что уровень развития отечественного страхового рынка и степень развитости потребительского поведения на этом рынке позволяют использовать в ходе опросов применяемую на Западе 11-балльную шкалу;
- г) содержание, вкладываемое россиянами в ту или иную оценку готовности рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым, соответствует смыслу, вкладываемому в соответствующие оценки зарубежными респондентами, что дает основание использовать сходный способ группировки оценок при построении индекса NPS. Однако, в России, в отличие, например, от Германии, значительная доля респондентов (порядка 10%)

затрудняются оценить в баллах свою готовность порекомендовать компанию друзьям и знакомым. При этом многие из них придерживаются положительного мнения о качестве предоставляемых компанией услуг. Исходя из этого, их не оправдано относить к числу противников. С этой целью была модифицирована методика категоризации 11-балльной шкалы: ответы респондентов, затруднившихся оценить свою склонность порекомендовать компанию, не кодировались 5 баллами и, соответственно, не относились к числу противников компании, как на Западе, а не учитывались при подсчете NPS.

д) ввиду того, что в ходе опросов на Западе учитываемая в подсчетах NPS доля респондентов, затрудняющихся дать какую-либо оценку, ничтожно мала по сравнению с аналогичной долей при опросах в России, модификация методики дает возможность сопоставлять значения индексов NPS в России и за рубежом.

4) Создана адаптированная к российским условиям новая методика, направленная на исследование и, в конечном итоге, – повышение удовлетворенности клиентов. В ходе создания этой методики автором разработаны:

а) инструментарий исследования (анкеты для проведения опроса; детальные инструкции по проведению опроса; кодификаторы ответов на открытый вопрос для каждого вида страхования, позволяющие оперативно анализировать динамику факторов, которыми, в первую очередь, определяется удовлетворенность клиентов);

б) структура отчетных материалов;

в) механизм установления материальной ответственности сотрудников за качество обслуживания клиентов, базирующийся на показателях достижения плановых показателей удовлетворенности;

г) этапность проведения исследования удовлетворенности клиентов и учета его результатов в деятельности компании.

5) Доказано, что реакция рядовых сотрудников российской страховой компании на учет динамики своего персонального индекса NPS в системе начисления премий соответствует реакции аналогичных западных работников. Это дает основания рассчитывать на то, что в будущем такой учет у нас, как и на Западе, приведет к повышению качества работы персонала.

б) Продемонстрировано наличие сильной корреляции между индексом NPS и темпами прироста прибыли в страховых компаниях, что позволяет в будущем ожидать существенной экономической отдачи от модифицированной методики NPS в России.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Основные положения диссертации изложены автором в шести работах общим объемом 3,2 п.л.

Работы, опубликованные автором в ведущих рецензируемых научных изданиях и журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ:

1. Носикова О.О. Методика измерения удовлетворенности клиентов в российских компаниях сферы услуг // Практический маркетинг. – 2010 г. – №06 (160). – С. 18-23. – (0,6 п.л.).

2. Носикова О.О. «Подводные камни» добровольного автострахования // Страховое дело. – Октябрь 2007 г. – №10. – С. 28-34. – (0,8 п.л.).

Другие работы, опубликованные автором по теме кандидатской диссертации:

3. Носикова О.О. Технология измерения удовлетворенности клиентов на страховом рынке России // Современный менеджмент: вопросы теории и практики: сб. ст. аспирантов и студентов ф-та менеджмента ГУ-ВШЭ [Текст] / Гос. ун-т – Высшая школа экономики; ф-т менеджмента. Вып. 2 / под ред. М. Ю. Шерешевой. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008. – С. 231-242. – (0,5 п.л.).

4. Семенова (Носикова) О.О. Особенности рекламной деятельности в России // ЭССЭ. Сборник статей. Вып.1 – М.: ТИССО, 2002. – С. 23-25. – (0,4 п.л.).

5. Семенова (Носикова) О.О. Базар на колесах // Реклама: социально-правовые аспекты. Труды Научного общества студентов и аспирантов (НО-СиА). Вып. 8. – М.: ПОЛТЕКС, 2002. – С. 5-8. – (0,4 п.л.).

6. Nosikova O.O. Die Entwicklung der Versicherungswirtschaft in Russland // Mannheimer Manuskripte zu Risikotheorie, Portfolio Management und Versicherungswirtschaft. – 02/2008. – Nr. 172 – S.1-6. [Электронный ресурс]. URL: <http://insurance.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/extern/mm/mm172.pdf> – (0,5 п.л.).

Ссылка на данные издания: URL: <http://insurance.bwl.uni-mannheim.de/mm+M54a708de802.html>

Лицензия ЛР № 020832 от 15 октября 1993 г.
Подписано в печать 31 августа 2010 г. Формат 60x84/16
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 1.
Тираж 100 экз. Заказ № 201
Типография издательства ГУ - ВШЭ,
125319, г. Москва, Кочновский пр-д., д. 3