

УДК 33 DOI: 10.14451/2.180.151

Методика кроссотраслевого бенчмаркинга клиентского опыта

© 2023 **Земелькин Сергей Александрович**

Партнер. Financier Research Bureau, Россия, Москва.

E-mail: sz@financierrb.com

Ключевые слова: клиентский опыт, бенчмаркинг, кроссиндустриальный мониторинг, семантический дифференциал, логические дихотомии, параметры качества обслуживания, оценка взаимодействия, оценка эмоций, оценка результата.

В данной статье предлагается новая методика кроссотраслевого бенчмаркинга клиентского опыта с целью предоставления компаниям более широкого инструмента для оценки взаимодействий с клиентами в разных секторах. Основываясь на надежной теоретической базе, новая методика включает в себя 3 важных аспекта: оценку взаимодействия, эмоциональную оценку и оценку результатов, и эмпирически проверяется с помощью опроса, который показывает высокую корреляцию результатов метода с общепринятым индексом NPS. Исследование выявляет потенциал отраслевых шаблонов клиентского опыта, тем самым указывая на необходимость разработки более контекстуальных стратегий. Предлагаемый инструмент является всеобъемлющим, адаптивным и надежным, и, таким образом, вносит ценный вклад в продолжающийся диалог о качестве обслуживания клиентов.

В эпоху глобальной конкуренции и цифровых технологий компании постоянно ищут способы повышения своей конкурентоспособности, стремясь обеспечить превосходное качество обслуживания клиентов [1–4]. Одним из проверенных подходов является кроссотраслевой бенчмаркинг (Cross-Industry Benchmarking) – практика, которая способствует развитию путем сравнения бизнес-процессов и показателей производительности в разных отраслях [8]. Оценивая качество обслуживания клиентов в межатраслевом контексте, компании могут получать свежие идеи и применять успешные практики из других секторов в своих собственных организациях, тем самым предлагая уникальную ценность для своих клиентов [15].

Качество обслуживания клиентов играет важнейшую роль в росте бизнеса в том числе по тому, что привлечение нового клиента дороже, чем удержание старого. Согласно исследованию агентства Invesp, затраты на привлечение клиента могут быть в 5 раз выше по сравнению с затратами на удержание [12]. Кроме этого, согласно исследованию компании NTT, клиентский опыт является ключевым фактором, который помогает компаниям отличаться от конкурентов [10].

В этой статье автор ставит задачу проанализировать использование методики кроссотраслевого бенчмаркинга для оценки клиентского опыта и его экономических последствий. Автор рассматривает такие аспекты, как экономия затрат, повышение эффективности, а также влия-

ние на конкуренцию на рынке. В статье также проводится обзор литературы, анализ теорий и тематические исследования для более глубокого понимания экономических аспектов этого метода. Предлагая экономически обоснованное обсуждение кроссотраслевого бенчмаркинга для оценки клиентского опыта, эта статья предлагает читателям более глубокое понимание этой практики, ее потенциальных преимуществ, а также проблем и рисков, связанных с ее использованием.

Исследование существующих теоретических подходов

Кроссотраслевой бенчмаркинг и качество обслуживания клиентов — это две многоаспектные концепции, которые изучаются в различных областях знаний. Однако их пересечение, особенно в контексте экономического анализа, является недостаточно исследованным.

Бенчмаркинг — это концепция, которая возникла еще в 1960-х годах, когда R. C. Camp предложил использовать ее для сравнения бизнес-процессов с лучшими практиками других компаний. С тех пор бенчмаркетинг стал популярным инструментом для улучшения производительности и конкурентоспособности компаний. Camp определил бенчмаркинг как «поиск тех лучших практик, которые приведут к превосходным результатам компании». Его работа привела к развитию различных форм бенчмаркинга, включая конкурентный, функциональный и общий бенчмаркинг [8]. В своей новаторской книге R. C. Camp подчеркивает критическую роль сравнительного анализа в процессе непрерывного совершенствования, утверждая, что он служит не только мерой эффективности бизнеса, но и движущей силой роста.

После публикации работы R. C. Camp акцент ученых и экономистов сместился с внутриотраслевого на межотраслевой бенчмаркинг из-за осознания того, что компании могут больше научиться на разном, чем на похожем. Например, R. J. Vohs утверждал, что компании могут получить больше инновационных идей, если будут смотреть за пределы своей отрасли, а не

оставаться в ней [7]. Он предположил, что внедрение практики из несвязанных друг с другом секторов может помочь компании обойти конкурентов. Точно так же M. Kodama рассказал, как японские фирмы успешно использовали межотраслевые инновации для создания гибридных продуктов и услуг, тем самым создавая новые рынки и ценность для клиентов [11].

В области клиентского опыта B. J. Pine, J. H. Gilmore сыграли важную роль в развитии концепции — они утверждали, что в современной экономике опыт стал новой основой конкуренции [13]. Они предположили, что для достижения успеха компании должны использовать услуги и товары как элементы сценария, а не просто как товары для продажи. Это поможет создать запоминающееся впечатление у клиентов и повысить лояльность к бренду.

Последующие исследования сконцентрировались на измерении и анализе клиентского опыта, например, Питер Верхуф предложил концептуальную модель, в которой особое внимание уделяется взаимодействию клиента с компанией через разные точки соприкосновения и необходимости управления целостным опытом клиента. Такой подход сместил основной акцент от транзакционных взаимодействий к более реляционным и эмпирическим взаимодействиям.

Двумя важными показателями, часто используемыми при оценке качества обслуживания клиентов, являются показатель Net Promoter Score (NPS) и Customer Satisfaction Index (CSI). NPS (индекс удовлетворенности клиентов), предложенный F. F. Reichheld, — это простой и эффективный инструмент измерения лояльности клиентов. Согласно этому методу, клиентов компании можно отнести к трем категориям: промоутерам, пассивным и критикам. Оценка рассчитывается вычитанием процента критиков из процента промоутеров. NPS стал очень популярным в различных отраслях, благодаря своей простоте и корреляции с прибылью [14]. Хотя NPS сыграл важную роль в подчеркивании важности лояльности клиентов, критики ставят под сомнение его универсальность и обоснованность как

единственного предиктора успеха в бизнесе. Было предложено использовать NPS в сочетании с другими показателями, чтобы обеспечить более полное представление об опыте работы с клиентами.

Концепция индекса удовлетворенности клиентов (CSI) возникла в 1980-х годах как средство систематической оценки удовлетворенности клиентов. Индекс был разработан на основе многопараметрической эконометрической модели, описывающей процесс удовлетворения потребностей клиентов с точки зрения клиентов. Американский индекс удовлетворенности клиентов (ACSI) является одной из наиболее признанных моделей в мире и широко используется для сравнительного анализа удовлетворенности клиентов в различных отраслях [10]. Хотя модели CSI являются полезными инструментами, они также вызывали критику, особенно из-за их сложности и предположения, что удовлетворенность клиентов является надежным предиктором их будущего поведения [5].

По сути, и NPS, и CSI являются ценными инструментами для измерения и сравнительного анализа качества обслуживания клиентов. Однако они не лишены ограничений и должны использоваться как часть более широкого набора инструментов для оценки и улучшения качества обслуживания клиентов. Использование межотраслевого бенчмаркинга может дополнить эти инструменты, обеспечивая более целостное представление об опыте работы с клиентами, которое охватывает инновации и передовой опыт в различных секторах [9].

Несмотря на наличие обширной литературы по кроссотраслевому бенчмаркингу и оценке качества обслуживания клиентов, исследования, которые объединяют эти две концепции в экономическом контексте, пока что малочисленны. Особенно мало работ, которые рассматривают возможность использования межотраслевого бенчмаркинга как инструмента повышения качества обслуживания клиентов с экономической точки зрения. Эта статья призвана восполнить этот пробел путем тщательного изучения эконо-

мических последствий межотраслевого бенчмаркинга в контексте оценки качества обслуживания клиентов. Автор стремится внести свой вклад в литературу, предлагая экономически обоснованный взгляд на то, как компании могут использовать идеи из других отраслей для повышения качества обслуживания клиентов, тем самым обеспечивая конкурентное преимущество.

Авторская методология кроссотраслевого бенчмаркинга

Опираясь на выводы из существующей литературы по оценке клиентского опыта, автором предлагается метод кроссотраслевого бенчмаркинга. Важно отметить, что, хотя эта методология соответствует принципам широко признанных методов оценки, таких как показатель потребительской лояльности (NPS) и индекс удовлетворенности клиентов (CSI), она представляет собой уникальный подход, адаптированный к конкретному контексту межотраслевого сравнительного анализа.

Предлагаемая методология состоит из трех групп вопросов, каждая из которых охватывает отдельный аспект клиентского опыта: оценка взаимодействия, эмоциональная реакция и оценка результатов. Каждая группа содержит три оценочных утверждения, предназначенных для того, чтобы побудить интервьюируемого к размышлению и ответу по 7-балльной шкале, в диапазоне от отрицательного до положительного.

Оценка взаимодействия

Этот набор вопросов относится к восприятию клиентом своего взаимодействия с компанией, включая аспекты скорости, простоты и комфорта.

Вопросы:

- Оцените, каким было взаимодействие с компанией:
- Скорость взаимодействия. «Медленное – Быстрое»
- Легкость взаимодействия. «Сложное – Легкое»
- Удобство взаимодействия. «Неудобное – Ком-

фортное»

Эмоциональная реакция

Данная группа оценивает эмоциональные результаты взаимодействия клиента с компанией, уделяя особое внимание эмоциям восторга, благодарности и доверия.

Вопросы:

- Какие эмоции/чувства остались у вас от последнего взаимодействия с компанией.
- «Гнев – Восторг».
- «Огорчение – Благодарность».
- «Презрение – Доверие».

Оценка результата

Эта группа вопросов оценивает удовлетворенность клиента результатом взаимодействия с компанией. Она включает в себя оценку того, насколько клиент был удовлетворен результатом, насколько он соответствовал ожиданиям клиента и насколько эффективно он был достигнут.

Вопросы:

Оцените результат, который вы получили от взаимодействия с компанией:

- Оценка результата. «Негативный – Позитивный».
- Ожидание результат. «Результат принес разочарование – Результат превзошел ожидания».
- Эффективность результата. «Цель не была достигнута – Цель была достигнута».

Для сбора данных для этой методики используются интервью, в ходе которых респондентам предлагается оценить каждое утверждение от 1 до 7 баллов. Высокая оценка соответствует диапазону 6–7 баллов, а низкая – диапазону 1–3 баллов. Такая асимметричная шкала выбрана для согласования с принципами выставления оценок, используемых в таких индексах, как NPS (Индекс удовлетворенности клиентов) и TSR (Рейтинг опыта Темкина).

После сбора данных для каждого утверждения подсчитывается процент респондентов, давших высокую оценку (6–7) и давших низкую оценку

(1–3). Следуя принципу метода расчета NPS, процент низких оценок вычитается из процента высоких оценок. Полученные различия затем усредняются для расчета окончательного индекса для каждой компании или отрасли, что позволяет проводить межотраслевой сравнительный анализ.

Этот метод представляет собой попытку полного и детального понимания клиентского опыта в разных отраслях. Он включает в себя три измерения качества обслуживания и преобразует их в числовые показатели, что позволяет проводить сравнительный анализ между отраслями и помогает организациям улучшить качество обслуживания своих клиентов.

Хотя предлагаемая методологическая основа позволяет получить важные результаты, ее можно расширить, добавив другие переменные. Например, можно провести возрастную сегментацию или учесть географические ограничения, чтобы получить более полное представление о клиентском опыте в разных группах.

Различные возрастные группы часто имеют разный клиентский опыт и ожидания [6]. Следовательно, сегментация данных по возрасту может дать уникальную информацию о том, как меняется опыт клиентов в зависимости от поколения. Это может дополнительно помочь компаниям адаптировать свои услуги к уникальным потребностям и предпочтениям каждой возрастной группы.

На качество обслуживания клиентов могут существенно влиять культурные, социально-экономические и географические факторы [15]. Таким образом, ограничение анализа конкретными географическими регионами или сравнение результатов по разным регионам может дать более содержательную и контекстно-зависимую информацию.

Предлагаемая методика обладает несколькими преимуществами. Во-первых, она охватывает несколько аспектов клиентского опыта и дает целостное представление о них, выходящее за пределы традиционных подходов, основанных

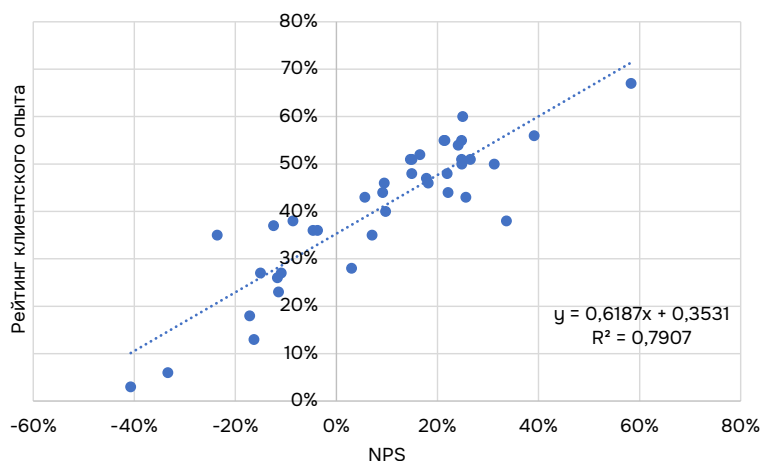


Рис. 1. График зависимости NPS и разрабатываемого рейтинга клиентского опыта.

на одной метрике. Во-вторых, межотраслевые сравнения, проводимые с помощью этой методики, способствуют обучению и распространению инновационных практик в разных секторах. Наконец, эта методика обладает гибкостью и позволяет учитывать демографические факторы и особенности географического положения для получения более детального и контекстуально-зависимого понимания.

Однако, как и у любого аналитического подхода, у этой методики есть свои ограничения. Во-первых, использование данных, предоставленных самими респондентами, может приводить к систематическим ошибкам в ответах. Во-вторых, хотя 7-балльная шкала обеспечивает детализацию ответов, она также может привести к усреднению оценок респондентов, которые могут выбирать нейтральные позиции, чтобы избежать экстремальных оценок. Наконец, интерпретации результатов требуют понимания контекста и особенностей каждой отрасли, что может требовать от аналитиков глубоких знаний в различных сферах.

Приведем пример расчета рейтинга клиентского опыта (табл. 1).

Как видно из примера сначала рассчитывается доля высоких оценок по каждой шкале и доля низких оценок. Берется разница долей между высокими и низкими оценками. Так по шкале «Оценка результата» фактора «Результат» доля

высоких оценок составила 85%, а доля низких оценок – 5%. Итоговый рейтинг по шкале «Оценка результата» составляет 80%. Далее рассчитывается рейтинг по каждому фактору. Например, для расчета рейтинга фактора «Процесс» берется среднее значение рейтингов по отдельным шкалам «Скорость взаимодействия», «Легкость взаимодействия» и «Удобство взаимодействия»: $(82\% + 84\% + 68\%) / 3 = 78\%$. В результате получаем значение рейтинга для фактора «Процесс» – 78%. Общий рейтинг клиентского опыта рассчитывается как простое среднее рейтингов факторов. Так в представленном примере общий рейтинг рассчитывается так: $(78\% + 77\% + 76\%) / 3 = 77\%$. Общий рейтинг клиентского опыта компании, представленной в примере, составляет 77%.

Валидация методологии

Предложенная методология кроссотраслевого бенчмаркинга была эмпирически проверена посредством онлайн-опроса, организованного на платформе «Анкетолог» в период с июня по июль 2020 года. В исследовании удалось собрать ответы 743 респондентов, не менее 80 респондентов от каждой компании, что позволило получить надежные и репрезентативные результаты.

В дополнение к ключевым показателям, разработанным для исследования, автор интегрировал NPS для целей проверки. Это позволило сравнить разработанный рейтинг качества обслуживания клиентов с общепринятым NPS,

Таблица 1. Пример расчета рейтинга клиентского опыта.

Аспект	Составляющая	Доля оценок 6–7	Доля оценок 1–3	Разница
Общие результаты по итогам опроса				
Процесс	Скорость взаимодействия	84%	2%	82%
	Лёгкость взаимодействия	85%	1%	84%
	Удобство взаимодействия	69%	1%	68%
Эмоции	Гнев или восторг	83%	1%	82%
	Огорчение или благодарность	80%	2%	78%
	Презрение или доверие	76%	5%	71%
Результат	Оценка результата	85%	5%	80%
	Ожидания от результата	82%	4%	78%
	Эффективность результата	80%	10%	70%
Рейтинг по отдельным факторам				
Процесс				78%
Эмоции				77%
Результат				76%
Общий рейтинг удовлетворенности клиентов				
Рейтинг CX				77%

тем самым изучив корреляцию между этими двумя показателями. После сбора данных были рассчитаны индивидуальные и общеотраслевые рейтинги. Отраслевой рейтинг рассчитывался как невзвешенное среднее значение рейтингов соответствующих компаний, опрошенных в этой отрасли.

Выводы показали, что IKEA имеет самый высокий уровень клиентского опыта согласно новой рейтинговой системе. Этот результат согласуется с высоким показателем NPS, а также согласуется с выводами других исследований, таких как отчет KPMG, в котором IKEA считается ведущим брендом по качеству обслуживания клиентов [6].

В ходе исследования также были выявлены отрасли, которые в целом преуспевают в обслуживании клиентов, а именно: «сделай сам», онлайн-кинотеатры и банки. В продуктовом и страховом секторах, а также в секторе мобильных операторов были компании с самыми низкими рейтингами качества обслуживания клиентов.

Графическое представление взаимосвязи меж-

ду новой методологией и NPS показано на рисунке 1. Коэффициент детерминации, равный примерно 0,8, указывает на сильную линейную зависимость между двумя показателями. Кроме того, расчетный коэффициент корреляции 0,89 подтверждает эту сильную положительную корреляцию. Эти результаты подтверждают надежность и актуальность новой методологии, а также демонстрируют его соответствие установленным показателям, таким как NPS.

Кроссотраслевой бенчмаркинг — это эффективный инструмент для компаний, работающих в условиях все большей ориентации на клиентов. Он представляет собой комплексное средство для анализа и улучшения взаимодействий с клиентами в разных сферах деятельности. Применение целостного подхода, включающего оценку взаимодействия, эмоциональной реакции и оценки результатов, позволяет получить более полное понимание клиентского восприятия.

Эмпирическая проверка нового метода, в которой приняли участие 743 респондента и было получено 4459 ответов, позволила получить ценную информацию. Примечательно, что была

обнаружена сильная корреляция между результатами нового метода и хорошо зарекомендовавшим себя показателем Net Promoter Score, что свидетельствует о надежности и актуальности предложенной методологии.

Исследование также выявило потенциал специфических для отрасли шаблонов взаимодействия с клиентами, что указывает на необходимость более контекстно-зависимых стратегий взаимодействия с клиентами. Освещая эти отраслевые тенденции и аномалии, новый метод

может служить мощным ресурсом для компаний, стремящихся изучить передовой опыт в различных секторах.

Дальнейшее направление работы по данной тематике предполагает изучение семантических дихотомий в шкалах, изучение взаимосвязи рейтинга и повторных покупок, изучение зависимости рейтинга и экономических показателей, изучение методов расчёта стереотипов на основе рейтинга.

Библиографический список

1. Время научного прогресса : Сборник научных трудов по материалам III Международной конференции 01 февраля 2022 г. – Волгоград : Научное обозрение, 2022. – 140 с.
2. Герасименко В. В., Цивлин А. П. Конкурентоспособность в эпоху digital: Экосистема – Качество – Клиент // Аудит. – 2017. – № 6. – С. 28–33.
3. Кусраева О. А., Ребязина В. А. Использование традиционных и инновационных маркетинговых практик российскими компаниями: результаты эмпирического исследования // Инновации. – 2016. – Т. 217, № 11. – С. 39–49.
4. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Экосистемы как инновационный инструмент роста бизнеса // ЭКО. – 2021. – 8 (566). – С. 151–165.
5. Очковская М. С., Рыбалко М. А. Маркетинг: новые тенденции и перспективы. – М. : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – 176 с.
6. 1KPMG (2020). Global Customer Experience Excellence Research / KPMG International. – URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/11/global-customer-experience-excellence-2020.pdf>.
7. Boxwell R. J. Benchmarking for competitive advantage. – McGraw-Hill, 1994.
8. Camp R. C. Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. – ASQC Quality Press, 1989.
9. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing / J. M. Twenge [et al.] // Journal of management. – 2010. – 36(5). – P. 1117–1142.
10. Global Customer Experience Benchmarking Report. The Connected Customer: Delivering an Effortless Experience / NTT. – 2020.
11. Kodama M. Customer value creation through community-based information networks // International Journal of Information Management. – 2005. – 25(5). – P. 489–499.
12. Nylund P. A., Ferras-Hernandez X., Brem A. Strategies for activating innovation ecosystems: introduction of a taxonomy. IEEE Engineering Management Review. – 2019. –.
13. Pine B. J., Gilmore J. H. Welcome to the experience economy // Harvard Business Review. – 1998. – No. 76. – P. 97–105.
14. Reichheld F. F. The one number you need to grow // Harvard business review. – 2003. – 81(12). – P. 46–54.
15. Webster R. L., Hammond K. L., Harmon H. A. Comparing market orientation culture of businesses and schools of business: an extension and refinement // Psychological reports. – 2005. – 96(2). – P. 377–382.