

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕТРИК ОЦЕНКИ УРОВНЕЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ

Э. Г. ЧУРЛЕЙ¹⁾

¹⁾Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь

Изменение конкурентного поля и скорости течения событий ориентирует игроков рынка на необходимость поиска способов оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов. Актуальны введение системы прямых и косвенных метрик, основанных на комплексе маркетинговых исследований, а также объединение этой системы с картой пути клиента (*customer journey map*, CJM).

Ключевые слова: метрика; прямая оценка; косвенная оценка; удовлетворенность; лояльность; клиент; путь клиента; система метрик; CJM.

FORMATION OF A SYSTEM OF MARKETING METRICS FOR ASSESSING THE LEVEL OF CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY

E. G. CHURLEI^a

^aBelarusian State University, 4 Niezaliežnasci Avenue, Minsk 220030, Belarus

Changes in the competitive field and the speed of the course of events orient market players to the need to find ways to assess the level of satisfaction and loyalty. The current method is the introduction of a system of direct and indirect metrics based on a complex of marketing research, as well as the integration of this system with the customer journey map (CJM).

Keywords: metric; direct assessment; indirect assessment; satisfaction; loyalty; customer; customer journey; metrics system; CJM.

В конкурентном мире повышение уровней удовлетворенности и лояльности клиентов не только подтверждает маркетинговую ориентированность и клиентоориентированность компании, но и позволяет ей сохранять свои позиции на рынке, защищать и постепенно увеличивать клиентскую базу, получать преференции за счет рекомендаций и отзывов, а также оптимизировать издержки на поиск и привлечение новых клиентов.

Ученые неоднократно обосновывали связь между клиентоориентированностью компании, уровнем удовлетворенности клиентов, ее конкурентоспособностью, результативностью и финансовой эффективностью [1–4].

Образец цитирования:

Чурлей ЭГ. Формирование системы маркетинговых метрик оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов. *Журнал Белорусского государственного университета. Экономика*. 2022;1:48–64.

For citation:

Churlei EG. Formation of a system of marketing metrics for assessing the level of customer satisfaction and loyalty. *Journal of the Belarusian State University. Economics*. 2022;1: 48–64. Russian.

Автор:

Эдуард Генрихович Чурлей – кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры аналитической экономики и эконометрики экономического факультета.

Author:

Eduard G. Churlei, PhD (economics), docent; associate professor at the department of analytical economics and econometrics, faculty of economics.
churlei@bsu.by
<https://orcid.org/0000-0002-1980-4418>

Развитие долгосрочных отношений с клиентами обуславливает необходимость постоянного совершенствования организации. Чтобы оставаться конкурентоспособными, компании уделяют внимание качеству продуктов, а также составляющим обслуживания. Недостаточно оценивать и учитывать общую удовлетворенность клиентов. Важно хорошо понимать ее составляющие на каждом этапе взаимодействия с клиентом и в каждом процессе пути клиента, что требует значительных усилий со стороны всех участников цепочки (от разработки продукта до его доставки). Для этого нужно сместить акцент с сокращения дефектов и снижения затрат на создание реальной ценности для клиентов, что в конечном итоге приведет к увеличению эффективности организации [5].

Современные тренды и постепенная трансформация бизнес-моделей проявляются в повышении роли взаимоотношений с клиентом и требуют увеличения значимости оценки уровня клиентской удовлетворенности, состояния клиентской базы и поиска возможностей для управления ею [6]. Проблематика изучения и оценки уровня удовлетворенности потребителей исследуются уже много десятилетий. Впервые данный вопрос упоминается в 1923 г., когда о повышении уровня удовлетворенности заговорили из-за изменения уровня конкуренции.

Важность измерения уровня удовлетворенности клиента обусловлена необходимостью количественных оценок изменений рассматриваемого показателя для определения эффективности затрачиваемых усилий, его интеграции в иные системы и инструменты, модели и методы управления, а также для выявления измеримых характеристик продукта или процесса для удовлетворения запросов клиента [5].

В условиях современной концепции маркетинга, отличающегося обязательными процессами измерений и оценки результатов, без учета этих составляющих невозможно управлять создаваемыми ценностью и лояльностью и удерживать потребителей [7]. Экономические измерения направлены на обеспечение процессов принятия предпринимательских решений достоверной и удобной для использования информацией, которая может быть выражена в различных показателях. Вопрос о наборе важнейших показателей и их достаточности является центральным для объективной оценки эффективности маркетинга. Такой набор индикаторов называют системой маркетинговых метрик.

Опасность неприменения метрик состоит в отсутствии точного понимания ситуации, что можно приравнять к отсутствию ориентации на клиентов. Ученые и практики рассматривают подобную модель поведения как бесперспективную (рис. 1) [8].

Разработка Р. Беста ярко демонстрирует, что недостаток или отсутствие сфокусированности на клиентах влияют на результаты деятельности компании. Для клиентоориентированных организаций данная схема имеет положительное значение и подтверждает, что клиентоориентированность повышает доходность компании. Каждый элемент пути неклиентоориентированной компании является по своей сути метрикой, числовые данные которой отражают не только текущее значение показателя, но и его динамику.

Многие из существующих метрик описаны и широко используются [9; 10]. Ученые, занимающиеся вопросами маркетинговых метрик, выделяют блоки составляющих клиентской удовлетворенности. К сожалению, комплексная и всеобъемлющая система метрик, отражающая уровень клиентской удовлетворенности и затрагивающая все составляющие пути движения клиента (от момента появления запросов или первых точек контакта, включая все этапы и составляющие обслуживания, до потери клиента), так и не создана. В сводах метрик клиентская удовлетворенность рассматривается фрагментарно, а полный цикл ее элементов системно не охватывается. В то же время для повышения эффективности организаций необходимо создать систему оценки уровней клиентской удовлетворенности и лояльности.

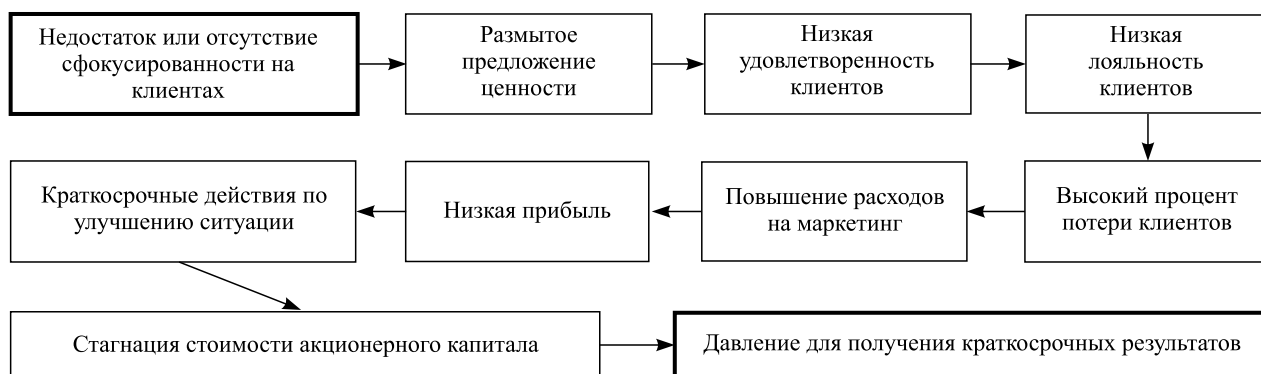


Рис. 1. Путь неклиентоориентированных компаний.

Источник: [8]

Fig. 1. The way of non-customer-oriented companies.

Source: [8]

В рамках имеющихся подходов выработано значительное количество маркетинговых показателей, хотя существуют немалые сложности в их интеграции в корпоративную систему предприятия. По мнению О. К. Ойнер, к таким проблемным составляющим относятся следующие:

- недостаточная связь финансовых результатов и эффективности маркетинга;
- отражение только функциональных процессов;
- краткосрочная ориентированность;
- инвестиции в клиентскую составляющую, их оценка, а также размер прироста стоимости за счет клиентов;
- отсутствие показателей оценки эффективности для нематериальных составляющих, имеющих высокий уровень стратегической ориентированности;
- несовершенная интеграция стратегических, тактических и операционных уровней;
- наличие самостоятельных показателей, не связанных в систему и несогласованных [11].

Под показателем понимается качественно-количественное представление объекта – социально-экономического процесса или явления. Качественная сторона показателя отражает сущность объекта и его принадлежность к месту и времени, а количественная сторона придает объекту количественную определенность. Экономические показатели принято делить на три вида: натуральные, трудовые и стоимостные. Натуральные показатели можно разделить на счетные и собственно количественные (основаны на физических единицах измерения). Трудовые показатели по сути являются видоизмененными натуральными. Стоимостные показатели отражают экономические явления в денежном эквиваленте [12; 13]. В свою очередь, маркетинговая метрика – список мер (показателей, оценок), характеризующих с помощью постоянно повторяющихся (стандартизированных топ-менеджментом) непротиворечивых измерений степени достижения компанией маркетинговых целей [14]. Таким образом, необходимо рассмотреть функцию измерения – отображение зависимых переменных в системе [12].

Для определения терминологического поля следует также отметить, что покупатель (*customer*) – это клиент, получатель или заказчик продукции [15], индивид или представитель организации, непосредственно совершающий покупку и обладающий правом выбирать продавца, товар, оговаривать условия и сроки покупки [16], а потребитель (*consumer*) – лицо (или организация), использующее продукт чьего-то производства, чьей-либо деятельности [15], конечный пользователь купленного продукта (индивид или семья), который не обязательно является покупателем или клиентом производителя или продавца [16].

Понятие «потребитель» лежит в основе маркетинга партнерских отношений, в связи с чем необходимо дать определение терминов «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность» [17]. Клиентоориентированность – система, проходящая через все бизнес-процессы организации и нацеленная на достижение результата, желаемого клиентом [18]. Клиентоцентричность – это подход к управлению организацией, в основе которого лежат более близкие отношения с клиентом и его интеграция в компанию (через знания, сотворчество и смещение фокуса с продукта или услуги на потребителя) [19].

Удовлетворенность – центральное понятие, трансформирующееся в лояльность при условии действий компании на основе клиентоориентированного или клиентоцентричного подходов. В теоретическую модель исследования уровня удовлетворенности клиентов интегрируются элементы, которые отражают выполнение (невыполнение) продуктом (услугой) своего предназначения в результате сравнения ожиданий клиента с реально воспринимаемым качеством и ценностью продукта (услуги). Удовлетворенность является опережающим индикатором финансовых результатов (рис. 2) [8; 20].

В теоретической модели основные и обобщаемые факторы удовлетворенности клиентов (потребительские ожидания, воспринимаемое качество и ценность) связаны с возможными результатами взаимодействия с компанией (жалобами и лояльностью, которые не исключают друг друга) [21].

Лояльность – это степень расположенности потребителя к определенной торговой марке (организации). Е. П. Голубков, например, выделяет истинную, ложную, латентную и отсутствующую лояльность [16]. Д. Аакер определяет лояльность как меру приверженности потребителя бренду, что отражает вероятность переключения на другой бренд, в особенности при изменении ее ценового или какого-либо другого показателя. При росте лояльности может снижаться склонность потребителей к реакции на действия конкурентов [22].

Лояльность включает в себя такие компоненты, как удовлетворенность покупками, их регулярность, нечувствительность к действиям конкурентов предпочитаемой организации, намерение рекомендовать ее и эмоциональная вовлеченность [23]. Согласно современной трактовке данного понятия, лояльность – это показатель вероятности повторения взаимодействия с компанией или брендом, результат удовлетворенности и положительного опыта клиентов и общая стоимость приобретенных товаров (услуг) [6].

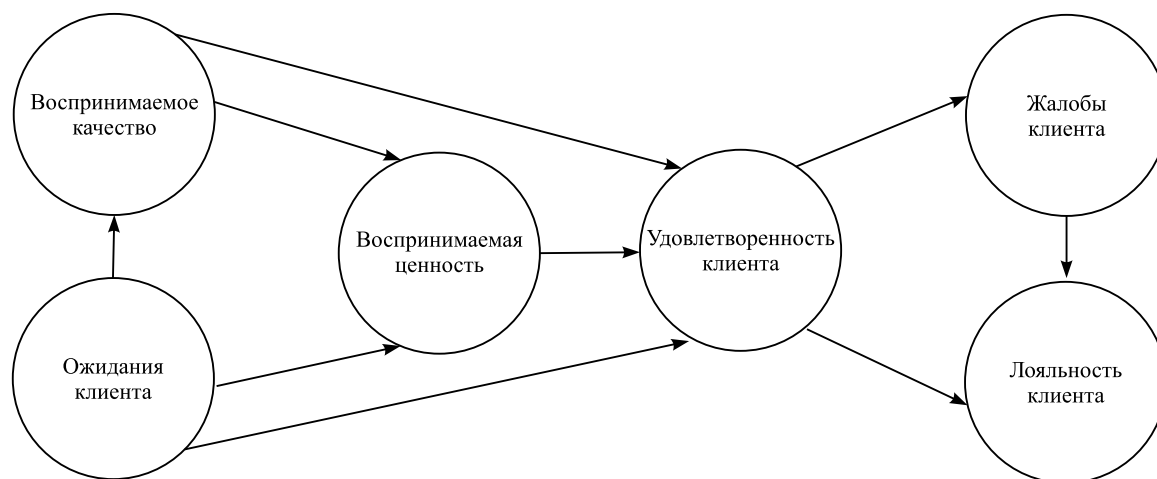


Рис. 2. Теоретическая модель исследования уровня удовлетворенности.

Источник: [21]

Fig. 2. Theoretical model of the study of the level of satisfaction.

Source: [21]

Необходимо отметить, что проведенные исследования показали наличие ряда подходов к классификации лояльности в маркетинговой литературе. Выделяются традиционная, перцепционная, комплексная (истинная, ложная и латентная) [24, с. 56–57; 25], поведенческая и воспринимаемая лояльность [26–28]. Матрица, основанная на разграничении воспринимаемой и поведенческой лояльности, отражает связь различных уровней клиентской лояльности и условное применение количественного подхода на этой основе, а также демонстрирует стремление к истинной лояльности (рис. 3) [29].

Анализ матрицы показывает, что для точного понимания общего уровня лояльности клиентов необходимо изначально оценить уровни поведенческой и воспринимаемой лояльности. В зависимости от сочетания поведения и отношения к изучаемому объекту выделяется поведенческая, воспринимаемая и комплексная лояльность [2], которой предшествует удовлетворенность.

Помимо категорий удовлетворенности и лояльности, применяется понятие «адвокация», которое представляет собой привлечение новых покупателей с помощью уже существующих клиентов, защищающих полюбившийся им бренд [30]. Например, в модели капитала бренда (в материальных и нематериальных составляющих) лояльность рассматривается на этапе последующего опыта (контакта) клиента с организацией и связывается с дальнейшими покупками и другими положительными для компании эффектами [31, с. 120].

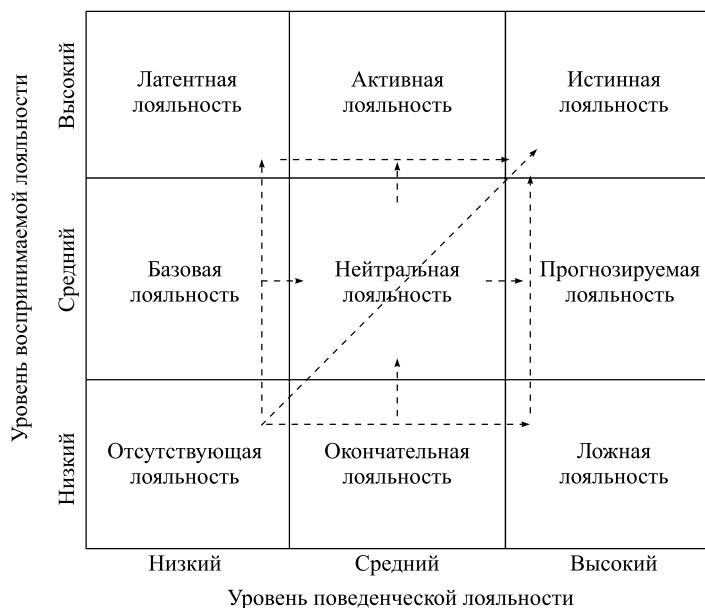


Рис. 3. Матрица уровней клиентской лояльности.

Источник: [29]

Fig. 3. Matrix of customer loyalty levels.

Source: [29]

Таким образом, удовлетворенность продуктом, услугой или взаимодействием с поставщиком обуславливает, но не гарантирует формирование лояльности клиента, поэтому необходимо вводить дополнительные инструменты, метрики и элементы для оценки уровня лояльности клиента.

По мнению современных ученых, путь клиента имеет следующий вид: удовлетворенность – лояльность – партнерство (кооперация) – адвокация [30; 32]. На разных этапах отношений клиент – компания происходят различные процессы в разных точках контакта, объединение которых предопределяет формирование системы оценок уровней удовлетворенности и лояльности клиента. Терминологическое поле клиент – покупатель – потребитель также требует определения элементов, подлежащих изучению и оценке (при помощи коэффициентов и показателей).

Карта пути клиента (*customer journey map*, CJM), предложенная компанией *OxfordSM* в 1998 г., описывает все точки контакта клиента (покупателя, потребителя) с организацией на протяжении их взаимодействия [33–35]. Под жизненным циклом клиента понимается совокупный опыт его взаимодействия с компанией [36, с. 114]. В каждой точке контакта клиентский опыт делится на положительный, нейтральный и отрицательный (с возможностью оценки). Однако в данной схеме отсутствуют коэффициенты, точно отражающие клиентский опыт. Таким образом, модель CJM может быть дополнена метриками оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов, позволяющими оценивать эти составляющие на пути клиента.

В табл. 1 представлены точки контакта, выделяемые на пути клиента и позволяющие оценить уровни удовлетворенности и лояльности клиентов в каждой из них в частности и в системе в целом. В качестве основного применяется нормативистский подход (через логику покупки к определению пути клиента) [34, с. 14]. Органический подход подразумевает рассмотрение пути клиента с помощью анализа его действий и их мотивации на каждом этапе [37].

Таблица 1

**Характеристика этапов пути клиента во взаимоотношениях с организацией
для оценки уровней его удовлетворенности и лояльности**

Table 1

**Characteristics of the stages of the customer journey in a relationship with an organisation
for assessing the levels of his satisfaction and loyalty**

Этап	Характеристика
Первичное осмысление	Получение предварительной информации о поставщике и формулирование критериев выбора продукта (услуги)
Оценка и выбор	Основа принятия решения клиентом
Сделка	Возможность приобретения продукта (услуги)
Пользовательский опыт	Реакция на покупку и использование продукта (услуги), а также на обслуживание
Триггерные точки	Точки послепродажных контактов клиента с компанией
Петля лояльности	Результаты последующего взаимодействия с клиентом на этапах повторных покупок
Потеря клиента	Прекращение взаимоотношений с компанией

Примечание. Разработано на основе [34].

Интеграция нормативистского и органического подходов требует дополнения элементов пути клиента следующими составляющими оценки, формируемыми на основе результатов исследований: осведомленностью потребителя, его впечатлениями и опытом использования, количеством покупок (первая, вторая, последующие), удовлетворенностью, наличием рекомендаций (отзывов), адвокатируванием. Повторность покупок необходимо изучать и оценивать глубоко и детально, поскольку клиенты обладают разной склонностью к ней, но зачастую она *не может служить однозначным индикатором* удовлетворенности и лояльности клиентов [30; 34; 36, с. 58]. Безусловно, существует способ экономии бюджета, базирующийся на формировании и оценке точек контакта только на основании взгляда сотрудников, но следует учитывать, что подобный способ вносит серьезные искажения в получаемые результаты [36, с. 156].

Теоретические модели оценки клиентской удовлетворенности включают в себя элементы, являющиеся основой для понимания наличия удовлетворенности и лояльности клиента (табл. 2).

Рассмотренные индикаторы не подтверждают ни лояльность, ни удовлетворенность клиентов и требуют доказательств.

Для изучения процесса трансформации удовлетворенности в лояльность целесообразно применять маркетинговые метрики, с помощью которых можно оцифровать (оценить) важные этапы отношений клиент – компания и определить наличие и размер сложностей в этих отношениях.

Таблица 2

Элементы удовлетворенности и лояльности клиента и их характеристика

Table 2

Elements of customers satisfaction and loyalty and its characteristic

Элемент	Предположение	Возможные противоречия
Повторные покупки	Довольные клиенты возвращаются и покупают снова	Клиент может приобретать повторно из-за отсутствия выбора
Объем покупок	Довольные клиенты покупают больше (доля в кармане – доля закупок компании в общих закупках клиента)	Объем покупок клиента зависит не только от уровня удовлетворенности, но и от его потребностей
Стоимость обслуживания	У довольных клиентов возникает меньше проблем, поэтому они дешевле в обслуживании	Необходим поиск зависимостей между уровнем удовлетворенности и стоимостью обслуживания
Рекомендации	Довольные клиенты рекомендуют компанию своим друзьям и знакомым	Клиенты даже при наличии удовлетворенности могут не давать положительные рекомендации
Эффект единственного поставщика	Довольные клиенты обслуживаются у одного поставщика	Наличие разных поставщиков у удовлетворенных клиентов может обуславливаться обеспечением бесперебойных поставок
Продолжительность взаимодействия	Довольные клиенты имеют долгую историю взаимоотношений с компанией	Долгая история взаимоотношений с компанией требует подтверждения ее зависимости от уровня удовлетворенности
Количество сопутствующих покупок	Довольные клиенты приобретают сопутствующие продукты (услуги), так как удовлетворены основным продуктом (услугой)	Количество сопутствующих покупок у одного поставщика может быть обусловлено их острой необходимостью
Частота покупок	Довольные клиенты чаще покупают	Частота покупок может быть обусловлена необходимостью и ограниченным выбором

Примечание. Разработано на основе [36; 38].

Современная экономическая наука рассматривает маркетинговые метрики как форму коммуникации в системе управления маркетинговой деятельностью [8]. Выделяются преобразовательная (перевод целей на необходимый уровень и определение показателей для достижения результатов), стимулирующая (текущий учет в целях отражения ситуации для инициации необходимости изменений), нормативная (определение регламентных показателей), контрольная (текущий учет, поиск расхождений между запланированным и реальным) функции показателей. Их отражение является основой для обоснования направлений дальнейшего использования результатов по согласованию маркетинговой деятельности с целями компании [39].

Маркетинговые показатели имеют разные функции, применяются для отражения различных результатов (рис. 4). Их целесообразно разделять на *прямые* – *косвенные* (исходя из направления влияния на изучаемый объект), *опережающие*, или ранние, – и *запаздывающие*, или поздние (исходя из оценки этапов взаимодействия), а также на *стратегические* – *тактические* (исходя из рассматриваемого уровня ориентированности). Следует отметить, что ориентированность компании только на запаздывающие и (или) косвенные показатели опасна снижением возможностей воздействия на результат [38; 40; 41].

С точки зрения формирования коэффициентов ученые и практики выделяют отраслевые, рыночные, конкурентные и клиентские маркетинговые показатели предприятия [9; 10; 39; 42]. Среди взаимозависимых клиентских показателей много внимания уделяется товарным, ценовым и коммуникационным составляющим, а также составляющим логистики, производительности, инновациям, информации и доходности. Показателям клиентской удовлетворенности, оказывающей непосредственное влияние, например, на доходность, к сожалению, уделяется недостаточно внимания (рис. 4).

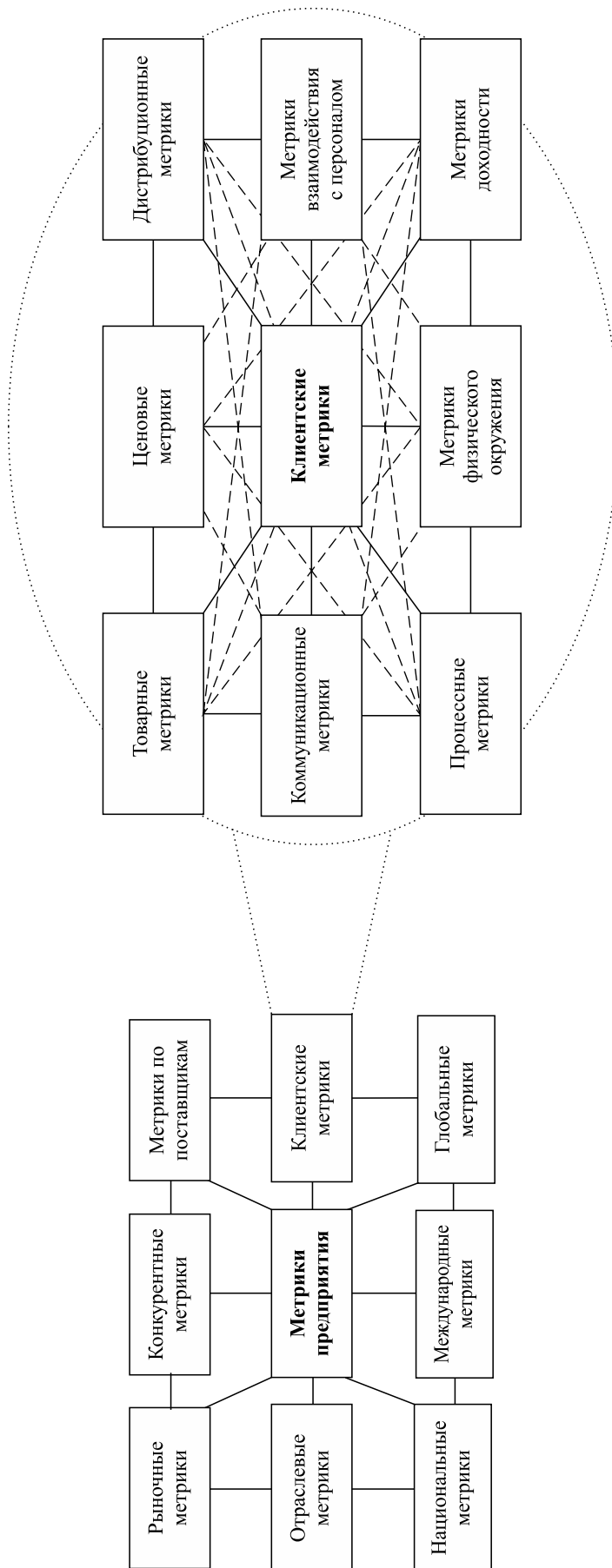


Рис. 4. Место клиентских метрик в общей системе маркетинговых метрик предприятия
 Fig. 4. Place of customer metrics in the general system of marketing metrics of the enterprise

С учетом описанных подходов каждая существующая или создаваемая метрика может быть рассмотрена как ранняя или поздняя, стратегическая или тактическая, прямая или косвенная. Подобный метод вводит многостороннюю оценку положения метрики, лежит в основе *периодической системы маркетинговых метрик*, а также позволяет рассматривать ее влияние на результативность. В соответствии с СЖМ связь метрик будет приобретать новый концептуальный вид, включающий этапы взаимодействия клиент – компания, а также распределение метрик на ранние и поздние.

Изучение подходов, определяющих структуру формируемой маркетинговой метрики, ориентирует на необходимость учета требований, предъявляемых к процессу разработки показателей. Выбор или создание метрики должны отвечать следующим критериям: простота, единый стандарт, достоверность, точность, актуальность, наличие необходимой информации, возможность интеграции [7; 43; 44], воспроизводимость (консистентность) результатов, валидность (измерение того, что необходимо измерить) и чувствительность (хорошая реакция на изменения). При невыполнении указанных требований обратная связь от клиента исказится [45].

Формирование метрик оценки уровня удовлетворенности и лояльности клиентов обусловлено необходимостью сбора и анализа обратной связи на уровне микросреды для определения текущей ситуации и разработки планов корректировки проблемных полей. Метрики оценки уровня удовлетворенности клиентов напрямую связаны с изучением их опыта и могут фокусироваться на различных составляющих процесса взаимодействия клиента с компанией. Таким образом, сложно выделить единую или единственную метрику, характеризующую все этапы данного процесса. Следовательно, формирование метрики, имеющей высокий уровень значимости в оценке уровня клиентской удовлетворенности, достаточно сложен. Исследования показывают, что это может быть комплекс метрик прямой и косвенной оценки уровня удовлетворенности [11].

В результате анализа работ П. В. Фарриса [9], А. Прайснер [39], Р. Козельского [10], М. Джеффри [46], Б. Марр [47], Дж. А. Дависа [48] выявлены 12 обязательных к применению составляющих маркетинговых метрик, описывающих любой маркетинговый коэффициент. Включение всех этих составляющих в маркетинговую метрику представляется избыточным, поскольку приводит к их повторяемости. На рис. 5 представлена характеристика составляющих маркетинговой метрики, предложенная автором настоящей статьи.



Рис. 5. Структура маркетинговой метрики

Fig. 5. Marketing metric structure

Принципиальное значение для расчета маркетинговых метрик имеют качественное информационное обеспечение и наличие достоверных данных. Основой для расчета и оценки клиентских метрик выступают результаты маркетинговых исследований, включающие первичную, вторичную и третичную информацию (табл. 3) [49].

Таблица 3

**Методы маркетинговых исследований
для информационного обеспечения расчета клиентских метрик**

Table 3

Methods of marketing research as applied for studying customer satisfaction

Информация	Методы	Объекты изучения
Вторичная	Сбор и анализ вторичной информации (внешней и внутренней)	Научные, маркетинговые, финансово-экономические и иные отчеты, издания, публикации, результаты отраслевых исследований, данные CRM-системы
	Поисковые запросы в интернете	Составляющие, важные для клиентов, новые технологии оценки уровня удовлетворенности
Третичная	Мониторинг социальных сетей	Потребности пользователей, составляющие для оценки уровня удовлетворенности
Первичная	Интервью	Составляющие удовлетворенности клиентов от сотрудников, партнеров, клиентов компании и клиентов конкурирующих компаний
	Экспертные интервью (отраслевые эксперты, а также ключевые, авторитетные и заинтересованные специалисты компании)	Работа с экспертами по сбору сведений о способах оценки уровня удовлетворенности клиентов, используемых инструментах, важных для клиентов элементах, подходах оценки уровня удовлетворенности клиентов в опыте компаний
	Фокус-группы	Получение информации о значимых факторах для оценки уровня удовлетворенности на основе обсуждений среди сотрудников, клиентов, экспертов
	Контент-анализ	Анализ публикаций об уровне удовлетворенности, динамике тональности высказываний клиентов
	Количественные исследования (опросы) Основа для расчета метрик	Изменения в поведении потребителей, оценка уровня удовлетворенности, дополнение экспертных выводов и определение значимых для клиентов составляющих
	Наблюдение	Поведение изучаемой аудитории, ключевых групп
	Картографирование пути клиента	Демонстрация влияния эмоций клиентов на ключевые показатели
	Контекстное наблюдение	Определение удовлетворенности для продуктов (в том числе в веб-среде)
	Нейромаркетинговые исследования	Получение глубинной информации (айтрекинг, полиграф, модель Зальтмана)

Примечание. Разработано на основе [32; 49–52].

В качестве наиболее актуальных методов сбора информации для оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиента Р. Оуэн выделяет также причинно-следственный анализ, «пять почему» – метод многократного «почему», анализ и классификацию комментариев клиентов, адаптивный диалог, регрессионный анализ, анализ относительного влияния [36]. Безусловно, в их основе лежит классический исследовательский инструментарий, а столь разнообразный перечень способов сбора информации лишь подтверждает глубокий интерес специалистов к рассматриваемой теме и широкие возможности для сбора и анализа информации.

Анализ разработанных подходов показал, что для формулирования вывода о наличии удовлетворенности и лояльности клиентов рассматриваются факты покупки продуктов и услуг, прямые вопросы о наличии удовлетворенности, а также элементы, оценивающие приверженность клиентов компании.

Сформированная в ходе проведенных исследований схема позволяет проследить эволюцию научной мысли и развитие подходов к оценке уровней удовлетворенности и лояльности с 1950-х гг. до настоящего времени (рис. 6). Представленная систематизация может быть использована для дальнейшего изучения процесса формирования аналитических моделей в области клиентских метрик, а также для выбора готового инструмента из числа уже созданных.

Предложенная на рис. 6 схема отражает дистанцирование от глубокого влияния составляющих продажи к росту значимости элементов опыта, отношений, рекомендаций. Выделенные компоненты важны для дальнейшего изучения способов оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов. Несмотря на обилие существующих аналитических инструментов, для получения возможности управления требуется применение количественных подходов, основанных на разработанных ранее методиках. Исследования международных агентств свидетельствуют о том, что крупные компании используют большое количество прямых и косвенных метрик оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов (до 50 показателей), однако к наиболее часто применяемым метрикам относятся NPS, CSAT, CR, RR, CES и др. [32; 53].

Указанные метрики применяются не только в производственно-коммерческой сфере, но и на уровне государства, например в оценке результатов работы государственного сектора США (ACSI), Великобритании (CSE), Кореи (NCIS). Существует европейский индекс потребительской удовлетворенности (EPSI).

Перечень составляющих, выделенных при исследовании подходов к оценке уровней удовлетворенности и лояльности клиентов, следует несколько расширить, так как большинство изученных методик учитывают только прямые факторы влияния на удовлетворенность и лояльность клиентов. В теории и практике работы с метриками (например, в BSC [38]), помимо прямых метрик, учитываются косвенные метрики, что позволяет на ранних стадиях строить предположения об уровнях удовлетворенности и лояльности клиентов, а также использовать систему косвенных метрик как систему ранних сигналов для обнаружения проблемных полей во взаимодействии с клиентами.

В системе взаимоотношений клиент – компания, безусловно, рассматриваются обе стороны. Это требует от организации выработки подхода к формированию собственной системы метрик оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов, приближенной к CJM (см. табл. 1) и содержащей блоки, которые соответствуют этапам пути клиента.

Таким образом, в число блоков оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов входят *внутренняя информация* (сведения о клиентах от сотрудников компании), *покупки, продажи* (разносторонняя оценка покупок и продаж), *удовлетворенность* (прямые и косвенные способы оценки удовлетворенности), *обратная связь*, в том числе *жалобы, отзывы* (оценка состояния обратной связи), *решение проблем* (оценка качества решения проблем клиентов), *лояльность* (оценка уровня лояльности клиентов), *рекомендации* (оценка наличия рекомендаций клиентов) и *отток клиентов* (изучение процесса оттока клиентов).

Каждый блок в системе оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов наполняется метриками (рис. 7).

Элементы системы, отраженные на рис. 7, представляют собой распределение прямых и косвенных метрик оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов на разных этапах их взаимодействия с компанией. Принимая за основу выделенные компоненты удовлетворенности и лояльности клиентов (см. табл. 2), целесообразно использовать метрики уровней удовлетворенности и лояльности клиентов на всех уровнях пути клиента. В системе предприятие – клиент точки контакта могут быть разнообразны и зависят от большого количества факторов: рынка, отрасли, сегмента и др. Однако на каждом этапе целесообразно выделять наиболее значимые прямые и косвенные метрики, а объектом для определения уровня удовлетворенности и лояльности клиентов могут быть продукт, торговая марка, бренд, компания, а также сотрудники, подразделения анализируемых предприятий, объединения [9].

Связь между группами (см. рис. 7) и этапами пути клиента (см. табл. 1) также заключается в возможности их перекрестного использования и выделения ранних (Р) и поздних (П) метрик.

На этапе *первичного осмысления* оценка уровней удовлетворенности и лояльности клиентов возможна при наличии отношений клиента с компанией (например, на основе влияния коммуникационных кампаний на клиента как предпосылок формирования интереса к бренду, продукту, услуге, товарной категории). Для этапа *оценки и выбора* необходимо включение составляющих оценки реакции компании на активность клиента. Этап *сделки* подразумевает оценку покупательского опыта, а главной целью этапа анализа и оцифровывания *постпокупочного пользовательского опыта* является изучение прямых характеристик фактического уровня удовлетворенности. Этап *триггерных точек* необходим для полномасштабной работы с клиентским опытом, что позволяет строить направления для удержания клиентов и перевода их на следующий этап – в *петлю лояльности*. При понимании причин наступления этапа *потери клиента* требуется их глубинный анализ для разработки программы действий. Это позволило сформировать возможные варианты объединения метрик оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов с CJM (рис. 8) [34].

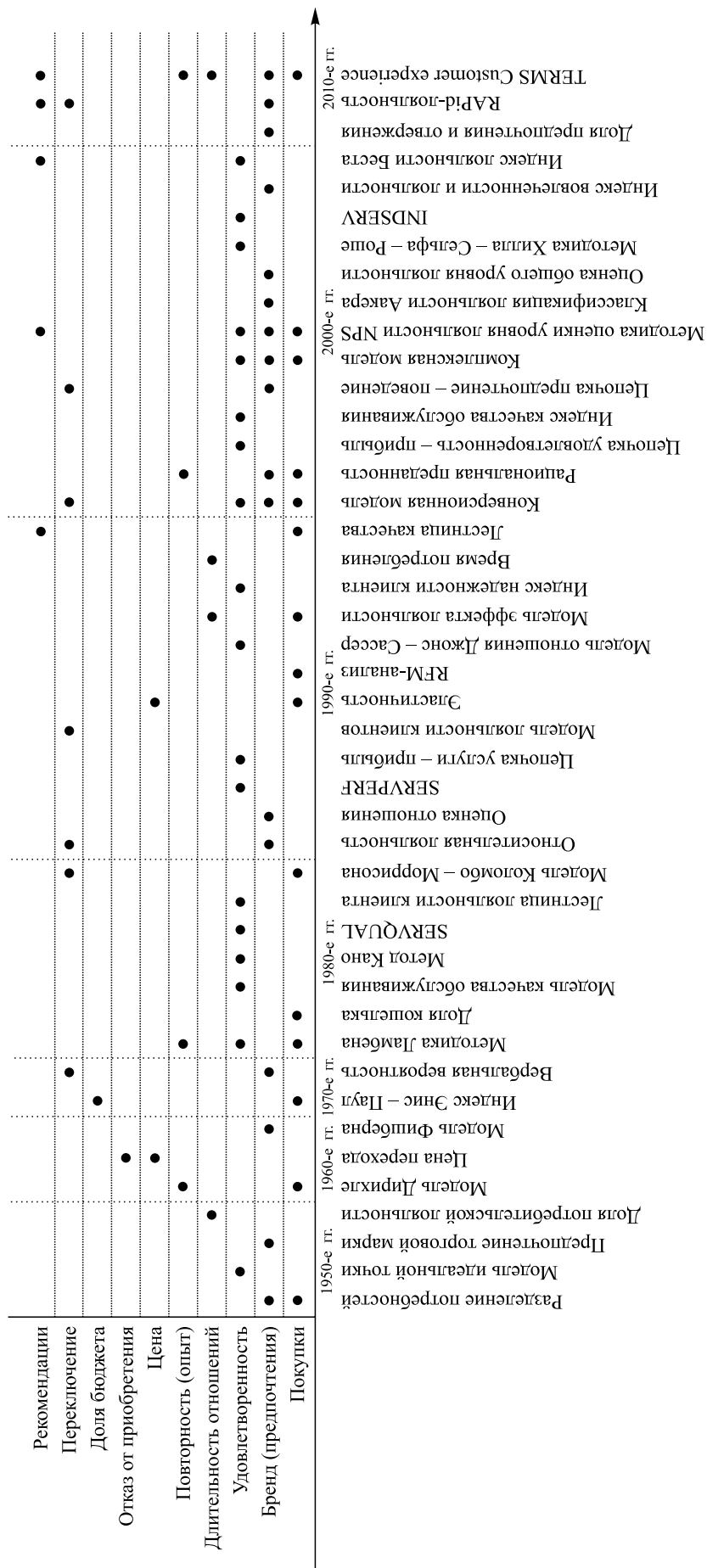


Рис. 6. Составляющие исследуемых факторов в моделях оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов

Fig. 6. The components of the evaluated factors in the models for assessing the levels of customer satisfaction and loyalty

Этапы пути	Прямая оценка	UICE ^P (usefulness index of company events, индекс полезности мероприятий компании)	CSRI ^P (customer service response index, индекс отклика службы поддержки клиентов)	RL ^P (repurchase likelihood, вероятность повторной покупки)	CSI (CSS) ^П (customer satisfaction (service) index, индекс удовлетворенности клиентов)	CEX ^П (customer experience and journey, клиентский опыт)	NPS ^П (net promoter score, индекс потребительской лояльности) BAR ^П (brand advocacy ratio, коэффициент адвокации бренда)	CR ^P (churn rate, показатель оттока клиентов)
		ACE ^P (attendance at company events, посещения мероприятий компании)	RT ^P (response time, время первого ответа) DLW ^P (difficulty level of waiting, уровень сложности ожидания)	AOV ^P (average order value, средний чек) RPR ^P (repeat purchase rate, коэффициент повторных покупок)	CC ^P (proportion of customers complaining, индекс жалоб клиентов) CES ^P (customer effort score, оценка потребительских усилий)	ASSUCN ^П (assessment of the share of satisfied and unmet customer needs, оценка доли удовлетворенных и неудовлетворенных потребностей клиентов)	CHI ^П (customer happiness index, индекс счастья клиента) NOR ^П (number of recommendations, число рекомендаций)	CRR ^П (customer retention rate, уровень удержания клиентов)
		Первичное осмысление	Оценка и выбор	Сделка	Пользовательский опыт	Триггер (напоминание)	Петля лояльности	Потеря клиента

Рис. 8. Пример использования метрик уровней удовлетворенности и лояльности клиентов на разных этапах пути клиента во взаимоотношениях с организацией. (разработано на основе [34])

Fig. 8. An example of using metrics of customer satisfaction and loyalty levels at different phases of the customer journey in a relationship with an organisation. (based on [34])

Таким образом, предложенная модифицированная карта клиента (см. рис. 8) отражает не только путь клиента, но и формируемый способ демонстрации оценочных подходов на каждом этапе этого пути.

Заключение

В статье рассмотрены вопросы изучения и оценки уровней удовлетворенности клиентов, которым в настоящее время уделяется все больше внимания. Исследована эволюция подходов и методик, распределенных на основе различных классификационных признаков, что явилось основой для создания собственной системы формирования маркетинговых метрик, а также системы метрик оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов. В результате проведенного анализа сделан акцент на актуальном инструменте CJM, который в авторском варианте объединен с системой метрик оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиента, что будет развиваться в дальнейших исследованиях.

Библиографические ссылки

1. Ойнер ОК. *Современные потребительские тренды и удовлетворенность потребителя*. Москва: ИНФРА-М; 2013. 142 с.
2. Латышова ЛС, Липиц ИВ, Ойнер ОК. *Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии*. Москва: ИНФРА-М; 2020. 240 с.
3. Skorobogatykh II, Sidorchuk RR, Ivashkova NI, Lopatinskaya IV, Shirochenskaya IP, Musatova ZhB и др. *Управление лояльностью*. Москва: РЭУ имени Г. В. Плеханова; 2019. 248 с.
4. Skorobogatykh II, Sidorchuk RR, Ivashkova NI, Lopatinskaya IV, Shirochenskaya IP, Musatova ZhB. *Creating customer loyalty: how to measure, generate and profit from highly satisfied customers*. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2019. 232 p.
5. Grijalvo MM, Eliopoulos MF, Morales-Alonso G. Closing gap between new development and voice of customer. *ResearchGate* [Internet; cited 5 September 2021]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/347775030_Closing_gap_between_new_development_and_Voice_of_Customer.
6. Аренков ИА, Константинова ОА, Аренков ФИ. Эволюция понятия «потребительская лояльность» и его современное наполнение. *Экономика, предпринимательство и право*. 2020;10(4):1123–1136. DOI: 10.18334/erp.10.4.100907.
7. Багиев ГЛ, Курочкина АЮ, Шульга АО. *Экономическое измерение эффективности и качества в маркетинговых системах*. Багиев ГЛ, редактор. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов; 2012. 49 с.

8. Бест Р. *Маркетинг от потребителя*. Панфилов СА, Брагина НС, Миронов ПВ, переводчики. Москва: Манн, Иванов и Фербер; 2018. 696 с.
9. Farris PW, Bendle NT, Pfeifer PE, Reibstein DJ. *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. New Jersey: Pearson Prentice Hall; 2006. 384 p.
10. Kozielski R. *Wskaźniki marketingowe*. Warszawa: Wolter Kluwer; 2016. 671 s.
11. Ойнер ОК. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом. *Российский журнал менеджмента*. 2008;6(2):27–46.
12. Захарченко НН. *Экономические измерения: теория и методы*. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов; 1993. 157 с.
13. Shaw R. *Nowe spojrzenie na marketing*. Warszawa: Studio Emka; 2001. 304 p.
14. Каплан Р, Нортон Д. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. Павлова М, переводчик. Москва: Олимп – Бизнес; 2008. 320 с.
15. Азрилиян АН. *Малый экономический словарь*. Москва: Институт новой экономики; 2000. 1088 с.
16. Голубков ЕП. *Маркетинг. Словарь терминов*. Москва: Дело и Сервис; 2012. 320 с.
17. Скульский ВГ. *Управление лояльностью потребителей на рынке инвестиционных услуг* [диссертация]. Москва: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; 2015. 168 с.
18. Ефремова НВ, Чкалова ОВ. Обобщение и систематизация подходов к определению понятия «клиентоориентированность». *Вестник Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*. 2016;2:17–24.
19. Ойнер ОК, Пантелеева ЕК. Признаки клиентоориентированного подхода к управлению FMCG-компанией на российском рынке. *Управленец*. 2019;10(2):11–20. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-2-2.
20. Oliver RL. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*. 1999;63(4):33–44. DOI: 10.1177/00222429990634s105.
21. Hult TG, Morgeson FV, Morgan NA, Mithas S, Fornell C. Do managers know what their customers think and why? *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016;1:37–54. DOI: 0.1007/s11747-016-0487-4.
22. Aaker DA. *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press; 1991. 331 p.
23. Лунева ЕА, Горбунова АВ. Комплексная оценка потребительской лояльности (на примере компании на рынке быстрого питания). *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2006;4:172–178.
24. Цысарь АВ. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления. *Маркетинг и маркетинговые исследования в России*. 2002;5:55–61.
25. Широценская ИП. Основные понятия и методы измерения лояльности. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2004;2:36–44.
26. Панкрухин АП. *Маркетинг-практикум*. Москва: Институт международного права и экономики имени А. С. Грибоедова; 1998. 160 с.
27. Лопатинская ИВ. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2002;3:20–32.
28. Uncles MD, Dowling GR, Hammond K. Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*. 2003;4:294–316.
29. Fedotova I, Kryvoruchko O, Shynkarenko V. Theoretical aspects of determining the types of customer loyalty. *SHS Web of Conferences*. 2019 [Internet; cited 6 September 2021];67. DOI: 10.1051/shsconf/20196704004.
30. Котлер Ф, Картаджай Х, Сетиаван А. *Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете*. Москва: Эксмо; 2017. 224 с.
31. Антошкин СИ. *Управление брендом инновационной продукции* [диссертация]. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет; 2017. 332 с.
32. Скоробогатых ИИ, Уфимова ДМ, Гринева ОО, Ивашкова НИ, Кадрова ВА, Лопатинская ИВ и др. *Маркетинговые исследования и ситуационный анализ*. Скоробогатых ИИ, Уфимова ДМ, редакторы. Москва: КНОРУС; 2019. 570 с.
33. Kalbach J. *Mapping experiences: a complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams*. Sebastopol: O'Reilly Media; 2016. 384 p.
34. Балахнин И. *Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности*. Москва: Альпина Паблишер; 2019. 112 с.
35. Lemon KN, Verhoef PC. Understanding customer experience throughout the customer. *Journey Journal of Marketing*. 2016;6:69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.
36. Оуэн Р, Брукс Л. *Сервис, который приносит прибыль. Практическое руководство по созданию системы NPS*. Яцюк Н, переводчик. Москва: Манн, Иванов и Фербер; 2016. 352 с.
37. Richardson A. Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review* [Internet; cited 5 September 2021]. Available from: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>.
38. Браун МГ. *За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией*. Ильина И, переводчик. Москва: Олимп – Бизнес; 2012. 248 с.
39. Прайснер А. *Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте: планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности*. Коцюба Н, Крысанова М, переводчики. Москва: Гребенников; 2009. 303 с.
40. Фридаг ХР, Шмидт В. *Сбалансированная система показателей. Руководство по внедрению*. Рём М, переводчик. Москва: Омега-Л; 2006. 267 с.
41. Niven P. *Balanced scorecard step-by-step: maximising performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons; 2002. 534 p.
42. Юлдашева ОУ, Салихова ЯЮ. *Экономика маркетинга*. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет; 2016. 90 с.
43. Андерсон К. *Аналитическая культура. От сбора данных до бизнес-результатов*. Константинова ЮА, переводчик. Москва: Манн, Иванов и Фербер; 2017. 336 с.

44. Амблер Т. *Маркетинг и финансовый результат*. Мальцева ПН, переводчик. Москва: Финансы и статистика; 2003. 247 с.
45. Heinrich B, Klier M, Kaiser M. How to measure data quality? A metric based approach. In: Rivard S, Webster J, editors. *Proceedings of the 28th International Conference on Information Systems; 2007 December 10–12; Montreal, Canada*. Montreal: AFIS; 2007. p. 1–15.
46. Джеффри М. *Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый*. Миронов П, переводчик. Москва: Манн, Иванов и Фербер; 2013. 384 с.
47. Мэпп Б. *Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер*. Шаврин АВ, переводчик. Москва: Лаборатория знаний; 2014. 340 с.
48. Davis J. *Measuring marketing: 110+ key metrics every marketer needs*. Hoboken: John Wiley & Sons; 2013. 320 p.
49. Чурлей ЭГ. Формирование системы мониторинга тренд-сигналов в организации процесса маркетингового информационного обеспечения. *Журнал Белорусского государственного университета. Экономика*. 2021;1:69–85.
50. Malhotra NK, Nunan D, Birks DF. *Marketing research: an applied approach*. New York: Pearson; 2017. 976 p.
51. Maison D. *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN; 2021. 287 s.
52. Фарахутдинов ШФ. *Современные тенденции и инновационные методы в маркетинговых исследованиях*. Москва: ИНФРА-М; 2021. 231 с.
53. Moore SS. How to measure customer experience. *Gartner* [Internet; cited 8 September 2021]. Available from: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-measure-customer-experience/>.

References

1. Oiner OK. *Sovremennye potrebitel'skie trendy i udovletvorennost' potrebitelya* [Modern consumer trends and consumer satisfaction]. Moscow: INFRA-M; 2013. 142 p. Russian.
2. Latyshova LS, Lipsits IV, Oiner OK. *Klientoorientirovannost': issledovaniya, strategii, tekhnologii* [Customer focus: research, strategies, technologies]. Moscow: INFRA-M; 2020. 240 p. Russian.
3. Skorobogatykh II, Sidorchuk RR, Ivashkova NI, Lopatinskaya IV, Shirochenskaya IP, Musatova ZhB, et al. *Upravlenie loy'al'nost'yu* [Loyalty management]. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2019. 248 p. Russian.
4. Skorobogatykh II, Sidorchuk RR, Ivashkova NI, Lopatinskaya IV, Shirochenskaya IP, Musatova ZhB. *Creating customer loyalty: how to measure, generate and profit from highly satisfied customers*. Moscow: Plekhanov University of Economics; 2019. 232 p.
5. Grijalvo MM, Eliopoulos MF, Morales-Alonso G. Closing gap between new development and voice of customer. *ResearchGate* [Internet; cited 5 September 2021]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/347775030_Closing_gap_between_new_development_and_Voice_of_Customer.
6. Arenkov IA, Konstantinova OA, Arenkov FI. Evolution of the «consumer loyalty» concept and its modern meaning. *Journal of economics, entrepreneurship and law*. 2020;10(4):1123–1136. Russian. DOI: 10.18334/epp.10.4.100907.
7. Bagiev GL, Kurochkina AYü, Shul'ga AO. *Ekonomicheskoe izmerenie effektivnosti i kachestva v marketingovykh sistemakh* [Economic measurement of efficiency and quality in marketing systems]. Bagiev GL, editor. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics and Finance; 2012. 49 p. Russian.
8. Best RJ. *Market-based management*. New Jersey: Pearson College Div; 2008. 515 p.
Russian edition: Best R. *Marketing ot potrebitelya*. Panfilov SA, Bragina NS, Mironov PV, translators. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2018. 696 p.
9. Farris PW, Bendle NT, Pfeifer PE, Reibstein DJ. *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. New Jersey: Pearson Prentice Hall; 2006. 384 p.
10. Kozielski R. *Wskaźniki marketingowe*. Warszawa: Wolter Kluwer; 2016. 671 s.
11. Oiner OK. [Evaluation of marketing effectiveness from the standpoint of a business management system]. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta*. 2008;6(2):27–46. Russian.
12. Zaharchenko NN. *Ekonomicheskie izmereniya: teoriya i metody* [Economic measurements: theory and methods]. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics and Finance; 1993. 157 p. Russian.
13. Shaw R. *Nowe spojrzenie na marketing*. Warszawa: Studio Emka; 2001. 304 s.
14. Kaplan RS, Norton DP. *The balanced scorecard. Translating strategy into action*. Brighton: Harvard Business Review Press; 2006. 336 p.
Russian edition: Kaplan R, Norton D. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu*. Pavlova M, translator. Moscow: Olimp – Biznes; 2008. 320 p.
15. Azriliyan AN. *Malyi ekonomicheskii slovar'* [Small economic dictionary]. Moscow: Institut novoi ekonomiki; 2000. 1088 p. Russian.
16. Golubkov EP. *Marketing. Slovar' terminov* [Marketing. Glossary of terms]. Moscow: Delo i Servis; 2012. 320 p. Russian.
17. Skul'skii VG. *Upravlenie loy'al'nost'yu potrebitelei na rynke investitsionnykh uslug* [Consumer loyalty management in the investment services market; dissertation]. Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation; 2015. 168 p. Russian.
18. Efremova MV, Chkalova OV. Generalisation and systematisation of approaches to the definition of «customer focus». *Vestnik of Lobachevsky State university of Nizhny Novgorod. Series: Social Sciences*. 2016;2:17–24. Russian.
19. Oyner OK, Panteleeva EK. Customer centricity approach to managing FMCG-companies in the Russian market. *Upravlenets*. 2019;10(2):11–20. Russian. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-2-2.
20. Oliver RL. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*. 1999;63(4):33–44. DOI: 10.1177/00222429990634s105.
21. Hult TG, Morgeson FV, Morgan NA, Mithas S, Fornell C. Do managers know what their customers think and why? *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016;1:37–54. DOI: 10.1007/s11747-016-0487-4.

22. Aaker DA. *Managing brand equity. Capitalising on the value of a brand name*. New York: The Free Press; 1991. 331 p.
23. Luneva EA, Gorbunova AV. [Comprehensive assessment of consumer loyalty (on the example of a company in the fast food market)]. *Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2006;4:172–178. Russian.
24. Tsysar' AV. [Customer loyalty: basic definitions, measurement methods, management methods]. *Marketing i marketingovye issledovaniya v Rossii*. 2002;5:55–61. Russian.
25. Shirochenskaya IP. [Basic concepts and methods for measuring loyalty]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*. 2004;2:36–44. Russian.
26. Pankrukhin AP. *Marketing-praktikum* [Marketing workshop]. Moscow: Institute of International Law and Economics named after A. S. Griboyedov; 1998. 160 p. Russian.
27. Lopatinskaya IV. [Loyalty as the main indicator of retention of consumers of banking services]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*. 2002;3:20–32. Russian.
28. Uncles MD, Dowling GR, Hammond K. Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*. 2003;4:294–316.
29. Fedotova I, Kryvoruchko O, Shynkarenko V. Theoretical aspects of determining the types of customer loyalty. *SHS Web of Conferences* [Internet]. 2019 [cited 6 September 2021];67. DOI: 10.1051/shsconf/20196704004.
30. Kotler P, Kartajaya H, Setiawan I. *Marketing 4.0. Moving from traditional to digital*. Hoboken: John Wiley & Sons Limited; 2016. 208 p.
Russian edition: Kotler F, Kartadzhia Kh, Setiawan A. *Marketing 4.0. Razvorot ot traditsionnogo k tsifrovomu. Tekhnologii pro-dvizheniya v internete*. Moscow: Eksmo; 2017. 224 p.
31. Antoshkin SI. *Upravlenie brendom innovatsionnoi produktsii* [Brand management of innovative products; dissertation]. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University; 2017. 332 p. Russian.
32. Skorobogatykh II, Ufimova DM, Grineva OO, Ivashkova NI, Kaderova VA, Lopatinskaya IV, et al. *Marketingovye issledovaniya i situatsionnyi analiz* [Marketing research and situational analysis]. Skorobogatykh II, Ufimova DM, editors. Moscow: KNORUS; 2019. 570 p. Russian.
33. Kalbach J. *Mapping experiences: a complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams*. Sebastopol: O'Reilly Media; 2016. 384 p.
34. Balahnin I. *Marshrut postroen! Primenenie kart puteshestviya potrebitelya dlya povysheniya prodazh i loyal'nosti* [Route built! Using consumer journey maps to increase sales and loyalty]. Moscow: Al'pina Publisher; 2019. 112 p. Russian.
35. Lemon KN, Verhoef PC. Understanding customer experience throughout the customer. *Journey Journal of Marketing*. 2016;6:69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.
36. Owen R, Bruks L. *Analysing the ultimate question: how net promoter can transform your business*. New York: John Willey and Sons; 2009. 320 p.
Russian edition: *Servis, kotoryi prinosit pribyl'. Prakticheskoe rukovodstvo po sozdaniyu sistemy NPS* [Service that makes a profit. A practical guide to building an NPS system]. Yatsyuk N, translator. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2016. 352 p.
37. Richardson A. Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review* [Internet; cited 7 September 2021]. Available from: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>.
38. Brown MG. *Beyond the balanced scorecard*. New York: Productivity Press; 2007. 252 p.
Russian edition: Brown MG. *Za ramkami sbalansirovannoi sistemy pokazatelei. Kak analiticheskie pokazateli povyshayut effektivnost' upravleniya kompaniei*. In: Il'ina J, translator. Moscow: Olimp – Biznes; 2012. 248 p.
39. Preißner A. *Balanced scorecard in Vertrieb und marketing*. Herausgeber: Hanser Fachbuch; 2002. 302 S.
Russian edition: Prajsner A. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei v marketinge i sbyte: planirovanie i kontrol' na baze klyuchevykh pokazatelei effektivnosti*. Kotsyuba N, Krysanova M, translators. Moscow: Grebennikov; 2009. 303 p.
40. Friedag HR, Schmidt V. *Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem*. Freiburg: Mediengruppe; 2002. 262 S.
Russian edition: Friedag HR, Schmidt V. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Rukovodstvo po vnedreniyu* [Balanced scorecard. Implementation guide]. Moscow: Omega-L; 2006. 267 p.
41. Niven P. *Balanced scorecard step-by-step: maximising performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons; 2002. 534 p.
42. Yuldasheva OU, Salikhova YaYu. *Ekonomika marketinga* [Economics of marketing]. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University; 2016. 90 p. Russian.
43. Anderson C. *Creating a data-driven organisation*. Farnham: O'Reilly; 2015. 200 p.
Russian edition: Anderson K. *Analiticheskaya kul'tura. Ot sbora dannykh do biznes-rezultatov*. Konstantinova YuA, translator. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2017. 336 p.
44. Ambler T. *Marketing and the bottom line*. Harlow: Pearson Education Limited; 2000. 192 p.
Russian edition: Ambler T. *Marketing i finansovy rezul'tat*. Maltseva PN, translator. Moscow: Finansy i statistika; 2003. 247 p.
45. Heinrich B, Klier M, Kaiser M. How to measure data quality? A metric based approach. In: Rivard S, Webster J, editors. *Proceedings of the 28th International Conference on Information Systems; 2007 December 10–12; Montreal, Canada*. Montreal: AFIS; 2007. p. 1–15.
46. Jeffery M. *Data-driven marketing: the 15 metrics everyone in marketing should know*. New York: John Wiley & Sons; 2010. 320 p.
Russian edition: Jeffery M. *Marketing, osnovanny na dannykh. 15 pokazatelei, kotorye dolzhen znat' kazhdy*. Mironov P, translator. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2013. 384 p.
47. Marr B. *Key performance indicators (KPI): the 75 measures every manager needs to know*. New Jersey: FT Press; 2012. 347 p.
Russian edition: Marr B. *Klyuchevye pokazateli effektivnosti. 75 pokazatelei, kotorye dolzhen znat' kazhdy menedzher*. Shavrin AV, translator. Moscow: Laboratoriya znanii; 2014. 340 p.
48. Davis J. *Measuring marketing: 110+ key metrics every marketer needs*. Hoboken: John Wiley & Sons; 2013. 320 p.
49. Churlei EG. Formation of a monitoring system for trend signals in the organisation of the marketing information support process. *Journal of the Belarusian State University. Economics*. 2021;1:69–85. Russian.

50. Malhotra NK, Nunan D, Birks DF. *Marketing research: an applied approach*. New York: Pearson; 2017. 976 p.
51. Maison D. *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN; 2021. 287 s.
52. Farahutdinov ShF. *Sovremennye tendentsii i innovatsionnye metody v marketingovykh issledovaniyakh* [Modern trends and innovative methods in marketing research]. Moscow: INFRA-M; 2021. 231 p. Russian.
53. Moore SS. How to measure customer experience. *Gartner* [Internet; cited 8 September 2021]. Available from: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-measure-customer-experience/>.

*Статья поступила в редколлегию 13.09.2021.
Received by editorial board 13.09.2021.*