

**И.А. Аренков,**  
С нкт-Петербургский  
госуд рственный экономический  
университет

**И.В. Аракелова,**  
Волгогр дский госуд рственный  
медицинский университет

**Д.Л. Качалов,**  
Институт проблем упр вления РАН  
им. В.А. Тр пезников

# От традиционной лояльности к управлению потребительским опытом и цифровым моделям

## Часть 2

*Аннотация:* в представленной статье авторы анализируют существующие определения лояльности и методы ее оценки. Это позволяет сделать вывод о сложности и многозначном содержании данной экономической категории. В своих многолетних исследованиях взаимосвязи лояльности и прибыльности компании Ф. Райхельд приходит к выводу, что компании могут достичь высоких результатов при условии ее клиентоцентричности. Согласимся с мнением учёного, что это возможно в долгосрочной перспективе. Поскольку требуется внедрение соответствующей корпоративной культуры, интеграции полученной информации о показателе лояльности в соответствующие финансовые отчеты и т. д. Взаимосвязь лояльности потребителей и финансовых результатов компании определяет интерес теоретиков и практиков к понятию «лояльность». К настоящему времени в области маркетинга выделены некоторые сформировавшиеся подходы в исследовании лояльности. Первый подход – это «лояльность по вертикали», второй подход рассматривает «лояльность по горизонтали». Отмечены особенности американской, европейской и российской научных школ. Выделен третий подход, обусловленный цифровизацией экономики. Авторами статьи уточнена сущность понятия «лояльность» как особого вида ресурса, формируемого самой организацией и являющейся социальным потенциалом, обеспечивающим согласие в обществе в условиях нестабильной рыночной среды. Авторы предлагают пирамиду потребительской лояльности. Она отражает стадии формирования потребительской лояльности и иллюстрирует какие отношения с клиентами являются, по мнению авторов, главной целью компании.

*Ключевые слова:* лояльность, пирамида лояльности, конкурентоспособность, малый и средний бизнес, методы оценки лояльности, партнерство, индивидуализация, внешние эффекты, маркетинговая стратегия.

*Abstract:* in the present article the authors analyze existing definitions of loyalty and methods for its evaluation. This allows us to conclude that this economic category is complex and multivalued. This proves the interest of theorists and practitioners in the concept itself. By the present, there are some formed approaches to the study of loyalty in marketing: Vertical Loyalty and Horizontal Loyalty. The features of American, European and Russian scientific schools are described by the authors of this article. The authors clarified the essence, the economic content of the concept of “loyalty” as a special type of asset formed by the organization itself and a social potential that provides consent in a society in an unstable market environment. The research is based on the hypothesis that in the conditions of the fourth industrial revolution, a new type of economy is being formed in Russia - a digital economy that changes the nature of consumption. With the use of digital communications the company can attract its customer. The omnichannel allows to assess the history of purchases of the consumer, the conversion from various promo actions, to forecast the needs for services, goods. On the other hand, the client has the opportunity to choose a convenient method of buying, paying for a product or service, leaving their wishes. All this affects consumer loyalty. Thus, in the digital economy, people have a new consumer experience that naturally affects the evolution of the concept of loyalty. The authors offer a pyramid of consumer loyalty. The consumer loyalty pyramid classifies the client, based on its consumer experience, on the following levels: potential customer, satisfied customer, regular customer, loyal customer, business partner. The results of the study that are presented in the article (on the example of the banking sector) have shown a significant linear correlation between the nature of the relationship between the company’s management, personnel, customers and emerging external effects (externals).

*Keywords:* loyalty, competitiveness, small and medium business, concept of loyalty, loyalty evaluation methods, loyalty programs, partnership, individualization, externalities.

## 2. Методика

Вопрос «как измерить лояльность?» является ключевым. Поскольку некорректное измерение влечет за собой неверные управленческие решения, направленные на удержание, сохранение потребителей, привлечение новых клиентов и решение других вопросов, связанных с планированием эффективности деятельности компании. В таблице 3 представлены методики оценки удовлетворенности и лояльности потребителей. Представленные методики доказали свою актуальность и востребованность на практике. По

мнению авторов, наличие большого числа методик оценки отражает значительную роль в формировании лояльности нематериальных факторов, которые слабо поддаются точному измерению. Лояльность – это качественный показатель. Поэтому трудно предложить универсальную методику. Возможно, для каждой отрасли, сферы деятельности, типа бизнеса будет предложена своя модель оценки и методика расчета.

Предлагаемый авторами расчет *индекса лояльности (IR)* основан на разработке количественных и качественных *ключевых показателей лояльности (КЛЛ)*. Сбор данных КЛЛ происходит путем

обработки результатов опроса руководства компании, персонала, клиентов, бизнес-партнеров, а также анализа первичной и вторичной информации. В качестве КПЛ для руководства компании могут быть: уровень потребительской активности, сплоченность персонала, рентабельность деятельности компании. Таким образом, показатели могут иметь как количественное выражение, так и описательное. Безусловно, количественные показатели предпочтительнее. Поскольку имеют числовые оценки. Поэтому описательные показатели лучше сформулировать в четкие корреляторы. Чтобы можно было их однозначно определить и измерить. В предлагаемой нами методике каждый из приведенных показателей КПЛ оценивается в баллах. Шкала оценки от 1 до 5 баллов: 1 балл – очень низкое значение данного показателя; 2 балла – низкое значение данного показателя; 3 балла – среднее значение данного показателя; 4 балла – высокое значение данного показателя; 5 баллов – очень высокое значение данного показателя. Значимость фактора можно определить, вводя весовой коэффициент. Оценка всех показателей проводится с применением метода экспертных оценок. В качестве экспертов могут быть привлечены, как специалисты компании, так и независимые эксперты. КПЛ сгруппированы в критерии. Таким образом, в каждом критерии можно произвести оценку по нескольким показателям. Затем рассчитать среднюю оценку показателей по критерию (1).

$$I_r = \max \left( \frac{\sum_{i=1}^{n_1} K_{1i}}{n_1}, \frac{\sum_{i=1}^{n_2} K_{2i}}{n_2}, \dots, \frac{\sum_{i=1}^{n_j} K_{ji}}{n_j}, \dots, \frac{\sum_{i=1}^{n_m} K_{mi}}{n_m} \right) \quad (1)$$

где

$I_r$  – индекс лояльности

$i$  – переменная суммы

$j$  – переменная критерия

$n_j$  – количество показателей для каждого критерия

$m$  – количество критериев

$K_{ji}$  – оценка текущего показателя по текущему критерию

$\frac{\sum_{i=1}^{n_j} K_{ji}}{n_j}$  – средняя оценка по критерию.

Часто бывает недостаточно оценивать деятельность предприятия по показателям на основе их равнозначности. В таком случае целесообразно ввести веса показателей. Таким образом, получим новую формулу (2):

$$I_r = \max \left( \frac{\sum_{i=1}^{n_1} K_{1i} p_{1i}}{n_1}, \frac{\sum_{i=1}^{n_2} K_{2i} p_{2i}}{n_2}, \dots, \frac{\sum_{i=1}^{n_j} K_{ji} p_{ji}}{n_j}, \dots, \frac{\sum_{i=1}^{n_m} K_{mi} p_{mi}}{n_m} \right) \quad (2)$$

где

$I_r$  – индекс лояльности,

$j$  – переменная критерия

$n_j$  – количество показателей для каждого критерия

$m$  – количество критериев

$p_{ji}$  – вес оценки показателя по текущему критерию

$K_{ji}$  – оценка текущего показателя по текущему критерию

$\frac{\sum_{i=1}^{n_j} K_{ji} p_{ji}}{n_j}$  – средняя оценка по критерию.

При определении индекса лояльности ( $I_r$ ) берется максимальное из произведений средних оценок критериев (3).

На его основе определяется маркетинговая стратегия индивидуализации деятельности предприятия.

$$I_r = \max(\Pi_{12}, \Pi_{13}, \Pi_{(1n)}, \dots, \Pi_j, \dots, \Pi_{(n-1)n}) \quad (3)$$

где

$I_r$  – интегральное значение индекса лояльности

$n$  – количество произведений средних оценок по критериям (попарных произведений по критериям)

(например, произведение оценок по Клиентам и Руководству)

$$\Pi_{ij} = K_i * K_j \quad (4)$$

где

$K_i$  – средняя оценка по критерию  $i$  (например, Руководство)

$K_j$  – средняя оценка по критерию  $j$  (например, Клиенты)

Отметим, что индекс лояльности показывает тенденцию в отношениях. Поскольку низкое значение индекса не всегда говорит об отсутствии лояльности в отношениях. Оно скорее отражает низкую выгоду в отношениях. Что является угрозой лояльности. Возможно, в период проведения исследования сложились негативные результаты сотрудничества. Например, при оценке отношений компании с ее бизнес-партнерами выявилось снижение выручки, рентабельности одного из партнеров компании. Поэтому нужно устранить причины, которые привели к такому результату. А не прекращать сотрудничество. Полученное значение  $I_r$  позволяет определить маркетинговую стратегию индивидуализации деятельности компании. Она основывается на стратегии внешнего, внутреннего или интерактивного маркетинга модели маркетинга услуг Ф. Котлера [55, С.104].

На базе методики разработана и зарегистрирована программа для ЭВМ «Стратегия индивидуализации деятельности компании». Программа разработана с использованием SAAS-платформы (рис. 4). В данной модели приложения могут использоваться удаленно, несколькими пользователями (различными компаниями), модернизация и обновление приложений происходит оперативно и прозрачно. Для разработчика модель SAAS защищает от нелегального использования программного обеспечения.

**Сравнительный анализ методов оценки удовлетворенности и лояльности потребителей**

Название	Цель	Описание	Методика расчета
1	2	3	4
Индекс EPSt <sup>1</sup>	Повышение качества продукции, оказываемых услуг, ориентация на нужды потребителя	Рзрботан методик для оценки и рсчет индекс удовлетворенности и индекс лояльности з интересующих групп (потребителей, персонал, инвесторов, общества). Бздрнн с более чем 70000 знениями индексов, которые получены в результате сбора более 2 млн. интервью в 15 странах.	Методик включет в себя оценку имидж компании, ожидания покупателей, воспринимаемое качество обслуживания, воспринимаемой ценности покупателя, удовлетворенность покупателя.
Американский индекс удовлетворенности потребителей (American Customer Satisfaction Index – ACSI) <sup>2</sup>	Оценки уровня удовлетворенности населения	Является национальным показателем оценки потребителями качества товаров и услуг, доступных жителям США.	Методик логично рсчету индекс EPSt.
Индекс степени удовлетворения потребности (CSI) Н.Н.Молчанов [54].	Оценки конкурентоспособности высокотехнологичных услуг «тестирование покупателя».	Основной методики является модель CSI (consumer satisfaction index), которая позволяет оценить степень удовлетворения потребности. Используется балансовая система оценки покупателей.	1этп. Тестирование покупателя является нормативными значениями параметров для оценки. Он оценивается определенный параметр услуги фирмы и ее конкурентов (например, для операторов услуг сотовой связи, личные связи). Базовый алгоритм, отражающий концепцию Молчанова Н.Н., может быть отражен следующими формулами: $Yi = Bil / Bul * 100\%$ (1), $Yil = Bil / Bil * 100\%$ (2), где Bil – значение первого параметра оценки услуги компании (или конкурента); Bul – значение идеального первого параметра услуги. В (1) рассматривается параметр услуги, который стремится к максимуму. В (2) – стремится к минимуму. Нэтп. Тестирование покупателя определяет индекс CSI относительно идеальной модели по формуле: $CSI = (3)$ , где $K_{зн1}$ – значимый вес параметра. Сумма весов всех параметров должна быть равна 1. Нэтп. Тестирование покупателя оценивается конкурентоспособность (K) услуги компании и ее ведущего конкурента по формуле: $K = CSI0 / CSIк * 100\%$ (4), где CSI0 – это CSI услуги относительно идеальной модели, CSIк – это CSI услуги ведущего конкурента.
Индекс NPS Ф.Рихельд [56, с.192]	Оценки эффективности от своих клиентов.	Все клиенты компании делятся на 3 группы: 1) лояльные; 2) пассивные; 3) нелояльные.	Используется шкала от 0 до 10. NPS рассчитывается как процентное соотношение между лояльными и нелояльными клиентами. Лояльные клиенты (по шкале оценки от 9 до 10) считаются активными. Они покупают и рекомендуют компанию другим. Пассивные (по шкале оценки от 7 до 8) считаются удовлетворенными, но готовые рассмотреть продукцию конкурентов. Нелояльные (по шкале оценки от 0 до 6) – неудовлетворенные клиенты, которые своими высказываниями могут нанести урон бренду и препятствовать росту компании.
ФГУП Статинформ «Российский индекс удовлетворенности потребителей (Russian Customer Satisfaction Index – RCSI) <sup>3</sup>	Выявление степени удовлетворенности потребителей. (В основе Национальный стандарт РФ Менеджмент качества ГОСТ ИСО 10004–2010)	Формулируются ожидания потребителей, проводится опрос, анализ полученных результатов.	Рсхождением между ожиданиями потребителей и восприятием потребителями продукции, предоставляемой организацией.
Коэффициент удержания клиентов (53, с.97)	Превращение новых покупателей в долгосрочных и прибыльных клиентов.	Этпоказатель, позволяющий получить представление о доле клиентов компании, которые остаются или совершают повторяющиеся покупки. Показатель должен рассматриваться в комплексе с другими показателями (прибыльности клиента). Возможно, не всех клиентов нужно удерживать.	$CRR(\text{Customer retention rate}) = \text{Кол-во клиентов на начало периода} / \text{Кол-во тех клиентов, которые были удержаны на конец периода}$ .
Коэффициент текучести клиентов (53, с.117)	Повышение числа удовлетворенных клиентов, чтобы повысить их лояльность. Отслеживание потерь среди клиентов, заказчиков. Выявление эффективности мероприятий по удержанию имеющихся клиентов.	Взависимости от отсрочки коэффициент текучести рекомендуется измерять ежемесячно или ежеквартально.	$CTC(\text{Customer turnover rate}) = \text{Потерянные клиенты за период} t / \text{Общее количество клиентов на конец периода} t * 100\%$ .

1 Официальный сайт компании EPSt в России. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.epsi-rating.ru/> (дата обращения 12.05.2018)

2 Официальный сайт ACSI. American Customer Satisfaction Index. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <http://www.theacsi.org> (дата обращения 25.07.18).

3 <https://rosxpertrpravo.ru/law/Data2/1/4293793/4293793718.htm>



Рис. 4. Блок-схема расчета индекса лояльности

Сама концепция SAAS позволяет снизить затраты на внедрение систем технической и консультационной поддержки продукта, хотя и не исключает их полностью. Данный программный продукт решает задачу возможности массированного экспериментального исследования изменений индекса потребительской лояльности не только в зависимости от регионов, но и других особенностей. Таким образом, можно собрать разноплановую базу данных, не ограничиваясь малыми группами исследований.

### 3. Результаты

В 2017 г., в период с февраля по октябрь, было проведено исследование Волгоградских филиалов двух крупных российских банков и одного европейского. Цель исследования: 1) выявить степень удовлетворенности руководства компании, ее персонала, клиентов и оценить взаимное влияние этих показателей на качество взаимодействия руководства филиала банка, персонала и клиентов (путем расчета индекса лояльности). А также, опираясь на полученное значение индекса лояльности, предложить направление реализации маркетинговой стратегии индивидуализации на краткосрочный и среднесрочный периоды. Оценивалась работа руководства и персонала, связанного с работой с физическими лицами, а также мнение клиентов о банке. Исследование проводилось методом анкетирования и с использованием представленной выше программы для ЭВМ «Стратегия индивидуализации деятельности компании». Анкета включала вопросы, направленные на выявление 3 аспектов при взаимодействии: эмоциональный, рациональный и поведенческий. Эмоциональный аспект предполагал выявление отношения потребителя к компании и/или товару/услуге компании, персоналу.

Рациональный аспект – понимание потребителем своих выгод, которые он получает при приобретении товара, от полученной услуги, при взаимодействии с компанией. Поведенческий аспект – оценку опыта взаимодействия компании и клиента, оценку отношения клиента к компании и/или товару/услуге после покупки.

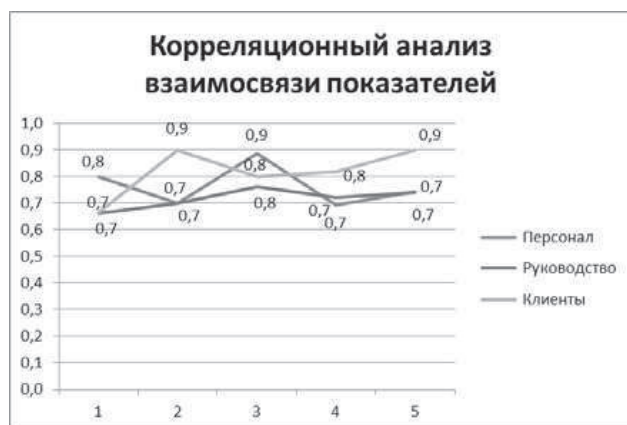
Представим результаты исследования Волгоградского филиала одного российского банка. Для достижения заявленной цели было опрошено 486 человек, в том числе руководители, персонал и клиенты. В таблице 4 представлен полученный расчет коэффициента корреляции отношений руководства, персонала, клиентов банка и различных категорий показателей. К категории 1 относятся ключевые показатели лояльности (КПЛ), связанные с общей оценкой работы банка, как с позиции руководства, так и с позиции персонала и клиентов. В категории 2 рассматриваются КПЛ, связанные с оценкой процесса оказания услуг. В категории 3 – КПЛ, оценивающие процесс коммуникации. К категории 4 – КПЛ, оценивающие материальное окружение процесса оказания услуги. Что особенно важно для персонала и потребителей. Пример небольшого перечня показателей категории 4. Это чистота, удобство помещения, наличие и функционирование оборудования. К категории 5 - КПЛ, оценивающие эффективность (выгодность) взаимодействия. Рисунок 5 позволяет наглядно представить корреляции отношений между руководством, персоналом, клиентами и выбранными показателями. Таким образом, значения коэффициентов корреляции свидетельствует о высокой прямой связи между руководством, персоналом, клиентами банка и КПЛ, выявленных экспертным путем.

В таблице 4 и на рисунке 5 представлены полученные значения  $I_R$  за период с февраля по октябрь 2017 г. Полученные в процессе исследования высокие значения  $I_R$  рассматриваемого филиала банка говорят о том, что руководство местного банка очень внимательно относится к системе отношений «руководство-персонал», «персонал-клиенты», «руководство-клиенты».

Таблиц 4

**Корреляционный анализ взаимосвязи отношений руководства, персонала, клиентов банка и различных категорий показателей**

Субъекты	Категории				
	1	2	3	4	5
Персонал	0,8	0,7	0,9	0,7	0,7
Руководство	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7
Клиенты	0,7	0,9	0,8	0,8	0,9



**Рис. 5.** Корреляционный анализ взаимосвязи отношений руководства, персонала, клиентов банка и различных категорий показателей.

Источник: составлено автором

$I_R$  в конечном итоге позволяет определить маркетинговую стратегию индивидуализации деятельности этого филиала банка.  $I_R$  показывает тенденцию в отношениях, эффект, качество взаимодействия. Мы видим очень высокие значения индекса. Таким образом, можем сделать вывод о том, что имеется положительный внешний эффект в системе отношений «руководство-персонал», «персонал-клиенты», «руководство-клиенты». По данным автоматизированной программы в феврале 2017 г. максимальное значение  $I_R$ , равное 17,14, пришлось на взаимосвязь «руководство филиала – персонал». Это сильная сторона в работе банка в рассматриваемый период. Что и определило тип маркетинговой стратегии – стратегия внутреннего маркетинга.



**Рис. 6.** Динамика индекса лояльности (IL) за период февраль – октябрь 2017 г.

Источник: составлено автором

Данная стратегия предполагает разработку комплекса мероприятий по совершенствованию

отношений с персоналом. И как мы видим, что даже в краткосрочной перспективе это положительно сказалось на взаимодействии филиала с клиентами. Поскольку в апреле максимальное значение  $I_R$  (15,75) пришлось на связь «филиал банка – клиент».

Таблица 6

**Данные для определения маркетинговой стратегии индивидуализации деятельности Волгоградского филиала банка**

Месяц 2017г.	Динамика индекса лояльности (IR)	Оценка индекса IR	Маркетинговая стратегия
Февраль	17,14	Очень высокий	Внутреннего маркетинга
Апрель	15,75	Очень высокий	Внешнего маркетинга
Июнь	18,01	Очень высокий	Внутреннего маркетинга
Август	17,94	Очень высокий	Внутреннего маркетинга
Октябрь	18,23	Очень высокий	Внешнего маркетинга

Источник: составлено автором

Отметим, что высокие результаты обусловлены активным использованием информационных технологий в маркетинговой деятельности банка. В частности, цифровые технологии внедрены в процесс взаимодействия с клиентами. Имеется Интернет-банк, сайт, call-центры. Для информирования, налаживания обратной связи с клиентами банком используются мобильные приложения, смс, электронные уведомления. В настоящее время одной из ключевых задач рассматриваемого банка является улучшение клиентского опыта взаимодействия. Успешный клиентский опыт, по мнению банка, ведет к готовности продолжить сотрудничество, рекомендациям другим людям, лояльности, доходу, к росту чистого операционного дохода банка. Для повышения индекса лояльности банк усиливает работу, связанную с решением проблем клиентов без их обращения в банк, дистанционно. С этой целью проводятся с определенной периодичностью online-опросы.

## Выводы

Подводя итог вышесказанному, отметим следующее:

### 1. Общий вывод о методиках оценки лояльности, удовлетворенности клиентов.

Для анализа клиентского опыта, для совершенствования деятельности компании учеными и практиками разрабатываются различные методы оценки. Оцениваются удовлетворенность клиентов (индексы CSI), рекомендации (индекс NPS), лояльность (индексы лояльности). Предлагаемые современные методики адаптированы под отраслевую специфику: для банков, для FMCG-

компаний и т.д. Предлагаемая авторами методика имеет свои положительные и отрицательные стороны. Недостатком можно считать высокую стоимость, связанную с необходимостью формирования больших баз данных в динамике. К положительной стороне можно отнести ее универсальность. Она применима для компаний различных сфер деятельности, работающих на рынке с конечным потребителем (B2C).

## 2. Влияние информационных технологий на скорость формирования потребительской лояльности; необходимость поиска новых форматов отношений с клиентами.

Современные информационные технологии, возможности Интернет позволяют потребителю быть активным. Он экономит свое время, его привлекает скорость и простота. Что в итоге формирует положительный клиентский опыт и предпочтение способа покупки. В статье [52, с.90] отмечено, что важным фактором, обеспечивающим успех компании Inditex Group, является создание Интернет-магазинов, размещение публикаций, информации в социальных сетях. Как отмечается в ежегодном докладе Торгово-промышленной палаты России «Потребительский рынок России: итоги 2017 года, перспективы на 2018 год»<sup>1</sup> в настоящее время в России имеются три типа потребителей. Это молодежь, взрослое население и поколение 60+. Каждая категория потребителей имеет свой потребительский потенциал. Им требуются «свои каналы коммуникации и сфокусированные уникальные товарные предложения» [57]. Возможности применения цифровых технологий определяют способ потребления товара или услуги покупателем. Он активно покупает в онлайн магазинах. Яркие примеры работы в формате онлайн – это магазины МВидео, «Эльдорадо», Ozon, а также сайт частных объявлений Avito. *Применение информационных технологий влияет и на скорость формирования потребительской лояльности. Этот процесс ускоряется. Путь от потенциального покупателя до лояльного может быть в один клик. Не потребуются десятилетия.*

В настоящее время только лояльности клиентов уже недостаточно. Цифровая экономика, по мнению авторов, усиливает потребность в институционализации маркетинга. Поскольку требует новых подходов для формирования долгосрочных отношений со своими клиентами. Маркетинг по своей природе имеет институциональный характер. Это обусловлено тем, что взаимодействие между субъектами бизнеса основано на согласии и доверии. Оно может быть закреплено договорами, соглашениями и другими документами, регламентирующими отношения. В этой связи предпринимательские структуры, работающие на рынке B2C, имеют возможность превращения

лояльного клиента в бизнес-партнера. Клиент бизнес-партнер – это клиент, который разделяет корпоративные ценности, предан компании, вносит предложения для ее развития и совместного взаимовыгодного сотрудничества. По мнению авторов, превращение потенциального покупателя, не только в лояльного, но и в бизнес-партнера – ключевая задача бизнеса, работающего на рынке B2C в современных условиях экономики.

РИСК

### Библиография

19. Серков Н.В. Доверие к коснов существов - ния лояльности/Н.В. Серков // Систем ценностей современного обществ , 2012. – С. 14–19.
20. Ст тт Д. Психология потребителя. – И: Питер, 2003. – 445 с. – (Сер. «Пр ктическ я психология»).
21. Третьяк О.А. Историческ я эволюция и новые ориентиры р звития м ркетинг / О.А. Третьяк // Российский экономический журн л, 2008, № 2. – С. 59–67.
22. Ш ховск я Л.С., Ар келов И.В. М ркетинг лояльности: теория, методология, пр ктик . Моногр фия: /Ш ховск я Л.С., Ар келов И.В. – ВолгГТУ. – Волгогр д, 2015. – 224 с.
23. Щетинин Е.Д. Потребительск я лояльность к к критерий эффективности менеджмент / Е.Д. Щетинин // Белгородский экономический вестник, 2015. – № 1 (77). – С.51–55.
24. Юлд шев О.У. Когнитивный м ркетинг: продвижение ст нд ртов потребления: моногр фия. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 149 с.
25. Эдельм нД., Сингер М. Взять клиент под опеку и довести до покупки / Harvard Business Revue-Россия. Дек брь 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступ . URL: <https://hbr-russia.ru/archive/journal/16837>. (д т обр щения: 25.05.2018).
26. Crié D. Les produits fidélisants dans la relation client-fournisseur. Identification, analyse des effets et implications pour la prévision de l'évolution de la relation. – Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion/ présentée et soutenue publiquement le 22.09.1999. – France:Lille, 1999. – 536 p.
27. Dwayne D. Gremler. & Stephen W. Brown, Service loyalty: Its nature, importance , implications. Proceedings American Marketing Association, 1996, 171–180.
28. East R., Gendal Ph., Hammond K. & Lomax W. Consumer Loyalty: Singular, Additive or Interactive?/ Australasian Marketing Journal, 13 (2), 2005, P. 10–26.
29. Fornell C, Wernerfelt B Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management // Journal of Marketing Research. – 1987. – № 24 (November), p. 337–346.
30. Frisou J. Une approche tendancielle du compotrement fidélité: du concept é sa mesuré. [Электронный ресурс]. Режим доступ . URL: <http://jean.frisou.free.fr/> (д т обр щения: 10.05.2018).
31. Lambin J.–J. Marketing stratégique et

<sup>1</sup> Ежегодный доклада ТПП России «Потребительский рынок России: итоги 2017 года, перспективы на 2018 год» [Электронный ресурс]. Режим доступа. URL:<http://tpprf.ru/ru/interaction/committee/komitorg/#analiticheskie-materialy> (дата обращения: 02.05.18)

*opérationnel. Du marketing é l'orientation-marché.* - Paris: DUNOD, 2008. – 598 p.

32. Le ROBERT&CLE International (1999). Dictionnaire du français, Paris XII, 1233.

33. Lombard C., L. Didier Consumer satisfaction and loyalty: Two main consequences of retailer personality / *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19 (2012), P. 644–652.

34. Jacoby J. & Robert W. Chestnut (1978) *Brand Loyalty, Measurement and Management*. New York: John Wiley & Sons, 120.

35. Oliver Richard L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63, *Fundamental Issues and Directions for Marketing*, P.33–44.

36. Tellis G.J. (1988). Advertising Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A Two Stage Model of Choice. *Journal of Marketing Research*, 25 (May), P. 134–144.

37. F. Salgues Quel degré de personnalisation attendent les consommateurs? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-marketing.fr/Thematique/cross-canal-1094/Breves/Quel-degre-personnalisation-attendent-consommateurs-330480.htm> (д т обр щения 03.08.2018).

38. Steven W. Selin, Dennis R. Howard, Edward Udd & Ted T. Cable (1988) An analysis of consumer loyalty to municipal recreation programs, *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 10:3, 217–223.

39. В з имодействие с потребителями. [Электронный ресурс]. Режим доступ . URL: <https://csr2016.gazprom-neft.ru/company-profile/customer-engagement> (д т обр щения 15.05.2018).

40. Индекс удовлетворенности клиентов Sberbank Private Banking превысил 80%. URL: [http://www.sberbank.ru/ru/press\\_center/all/article?newsID=cb954fe4-88d6-4e96-98d7-d754d1823da6&blockID=1303&regionID=\\*](http://www.sberbank.ru/ru/press_center/all/article?newsID=cb954fe4-88d6-4e96-98d7-d754d1823da6&blockID=1303&regionID=*) (д т обр щения 15.05.2018).

41. Годовой отчет Сберб нк з 2016 г. URL: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/stockholders/2017/Godovoy\\_otchet\\_Banka\\_za\\_2016\\_god.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/stockholders/2017/Godovoy_otchet_Banka_za_2016_god.pdf) (д т обр щения 15.05.2018).

42. ПАО «Газпром нефть». Бухг лтерск я отчетность по состоянию н из год, з кончившийся 31 дек бря 2016 г. URL: [http://ir.gazprom-neft.com/fileadmin/user\\_upload/documents/ad-hoc\\_releases/new/new\\_04.03.16/qrep/1q2017/pril1\\_gpn\\_rar\\_audit\\_report\\_2016\\_light\\_.pdf](http://ir.gazprom-neft.com/fileadmin/user_upload/documents/ad-hoc_releases/new/new_04.03.16/qrep/1q2017/pril1_gpn_rar_audit_report_2016_light_.pdf) (с.60–61) (д т обр щения 15.05.2018).

43. Годовой отчет з 2016 г. ПАО «Аэрофлот». Дин мик ключевых опер ционных и фин нсовых пок з телей. URL: <http://ar2016.aeroflot.com/aeroflot/annual/2016/gb/Russian/pdf/profile.pdf> (д т обр щения 15.05.2018).

44. Результ тыз сед ния Совет Директоров ПАО «Аэрофлот». URL: <https://www.aviaport.ru/digest/2016/10/27/398926.html> (д т обр щения 15.05.2018).

45. Ежекв рт льный отчет ПАО «Аэрофлот», 4 кв р-

т л 2016 г. URL: [http://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user\\_upload/files/rus/infortmation\\_disclosure/ezho/2016/iv/ezho\\_4q2016.pdf](http://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/infortmation_disclosure/ezho/2016/iv/ezho_4q2016.pdf) (д т обр щения 15.05.2018).

46. Ежекв рт льный отчет ПАО «Аэрофлот», 1 кв р-т л 2016 г. URL: <http://ir.aeroflot.ru/ru/disclosure-of-information/quarterly-reports/> (д т обр щения 15.05.2018).

47. Бухг лтерск я (фин нсов я) отчетность ООО «Аш н» з 2016 г. URL: <https://e-ecolog.ru/buh/2016/7703270067> (д т обр щения: 15.05.2018).

48. Global Powers of Retailing 2017. The art and science of customers. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf> (д т обр щения 15.05.2018).

49. Global Powers of Retailing 2018. Transformative change, reinvigorated commerce. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/cip-2018-global-powers-retailing.pdf> (д т обр щения 15.05.2018).

50. Бухг лтерск я отчетность ООО «ДЕКАТЛОН» з 2016 год. Режим доступ URL: <https://e-ecolog.ru/buh/2016/6312044452> (д т обр щения: 15.05.2018).

51. Дек тлон и Toy.ru ст ли м г зин ми год . URL: [https://www.retail.ru/news/146064/?sphrase\\_id=324315](https://www.retail.ru/news/146064/?sphrase_id=324315) (д т обр щения: 15.05.2018).

52. Аб лкин Т.В., Ворошилов М.С. Концепту льные подход к формиров нию бизнес-модели н примере корпор ции Inditex Group/Т.В., Аб лкин , М.С., Ворошилов // Ресурсы, Информ ция, Сн бжение, Информ ция.-2018.-№1, с.88–91. [Электронный ресурс]. Режим доступ . URL: [http://www.risk-online.ru/archive/2018/01/RISK\\_01\\_18.pdf](http://www.risk-online.ru/archive/2018/01/RISK_01_18.pdf).

53. М рр Б., Ключевые пок з тели эффективности: 75 пок з телей, которые должен зн ть менеджер. Москв : БИНОМ. Л бор тория зн ний, 2014–340 с.

54. Молч нов Н.Н., Поляков О.А. Оценк конкурентоспособности высокотехнологичных услуг // Вестник С нкт-Петербургского университет .- 2012.– сер. 5, вып. 2.– С. 56–64.

55. Пр зян (Ар келов ) И.В. М ркетинговое обеспечение конкурентоспособности предприятий легкой промышленности: диссерт ция ... к нд. экон:н ук, Волгогр д, 2007. – 152 с.

56. Р йхельд Ф., М рки Р. Искренняя лояльность. Ключ к з воев нию клиентов н всю жизнь . М. : М нн, Ив нов и Фербер, 2013. – 352 с.

57. Ежегодный докл д ТПП России «Потребительский рынок России: итоги 2017 год , перспективы н 2018 год» [Электронный ресурс]. Режим доступ . URL: <http://tpprf.ru/ru/interaction/committee/komtorg/#analiticheskie-materialy> (д т обр щения: 02.05.18).