

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 11 (253). С. 93–105.
Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 11 (253). Pp. 93–105.

Научная статья
УДК 65.01

Применение индекса удовлетворенности клиентов (CSI) в бизнес-моделировании, стратегическом планировании и стратегическом менеджменте

Андрей Александрович Коляда

Евразийская школа менеджмента и администрирования (Бизнес-школа EMAS),
Нижний Новгород, Россия, kolyada@emasrussia.ru

Аннотация. Индекс удовлетворенности клиентов (CSI) – один из самых мощных инструментов для измерения удовлетворенности клиентов. Актуальность исследований, позволяющих повысить эффективность использования этого инструмента, не вызывает сомнений. Научная новизна настоящего исследования заключается в обсуждении особенностей разработки и применения CSI в бизнес-моделировании, стратегическом планировании и стратегическом менеджменте. Объект исследования – феномен мониторинга и управления лояльностью клиентов организации и связанные с ним стратегические вопросы. Предмет исследования – разработка и применение CSI в стратегической работе. В качестве информационной базы исследования выступили управленческие, консалтинговые и образовательные проекты бизнес-школы EMAS, а также научные статьи других авторов. В рамках исследования обсуждаются методические особенности разработки и применения, сферы использования и ограничения на применение CSI в бизнес-моделировании, стратегическом планировании и стратегическом менеджменте. Сделаны выводы о необходимости тщательного соблюдения методических требований к разработке и применению этого инструмента, целесообразности задействования его потенциала не только в замерах удовлетворенности клиентов, но и в других сферах.

Ключевые слова: удовлетворенность клиентов, индекс удовлетворенности клиентов, CSI, NPS, удовлетворенность ценой, управление удовлетворенностью клиентов, бренд-менеджмент, УТП, стратегический менеджмент, бизнес-моделирование, стратегическое планирование, конкурентоспособность цены, инновация бизнес-модели

Основные положения:

- ♦ CSI является одним из самых мощных инструментов управления удовлетворенностью клиентов и стратегического развития организации;
- ♦ CSI предоставляет больше возможностей для поиска проблемных зон и зон роста, нежели другие инструменты со схожими задачами, в частности NPS;
- ♦ предлагается задействовать CSI не только в традиционных для этого инструмента сферах (замер удовлетворенности клиентов и принятие решений по ее повышению, управление качеством работы организации), но и в таких новых областях, как бизнес-моделирование и инновация бизнес-модели, экономико-математическое моделирование, разработка УТП, бренд-менеджмент. Это значительно повысит эффективность бизнес-моделирования, стратегического планирования и стратегического менеджмента в организации;
- ♦ в отличие от синкретического подхода к формированию CSI предлагается авторский дискретный подход, который увеличит аналитическую ценность инструмента и обеспечит его применимость в бизнес-моделировании, стратегическом планировании и стратегическом менеджменте;
- ♦ на этапах разработки и использования CSI рекомендуется следовать методическим требованиям, в частности: на этапе разработки – правильно определить целевой кластер, сегмент и группу клиентов, удовлетворенность которой замеряется, грамотно выполнить качественные и количественные исследования; на этапе применения – неукоснительно соблюдать требования, предъявляемые к количественным

© Коляда А.А., 2025

исследованиям, при выполнении расчетов также необходимо учитывать идеологию, которая была заложена в индекс;

♦ следует помнить об ограничениях, которые свойственны CSI, например, удовлетворенность ценой замерять с помощью CSI не рекомендуется.

Для цитирования: Коляда А.А. Применение индекса удовлетворенности клиентов (CSI) в бизнес-моделировании, стратегическом планировании и стратегическом менеджменте // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 11 (253). С. 93–105.

Original article

Customer Satisfaction Index (CSI) use in business modeling, strategic planning and strategic management

Andrey A. Kolyada

Eurasian Management and Administration School (EMAS Business School), Nizhny Novgorod, Russia, kolyada@emasrussia.ru

Abstract. The Customer Satisfaction Index (CSI) is one of the most powerful tools for measuring customer satisfaction. The relevance of the research to improve the effectiveness of using this tool is beyond doubt. The scientific novelty of this study is to discuss the specifics of development and CSI use in business modeling, strategic planning and strategic management. The object of the research is the phenomenon of monitoring and managing loyalty of the company customers and related strategic issues. The subject of the re-search is development and CSI use in strategic work. The management, consulting and educational projects of the EMAS business School, as well as scientific articles by other authors, served as the information base of the research. The research discusses the methodological features of development and use, the scope of use and limitations on the CSI application in business modeling, strategic planning and strategic management. The findings are made on the need for full compliance with the methodological requirements for development and application of this tool, feasibility of implementing its potential not only in measuring customer satisfaction, but also in other areas.

Keywords: customer satisfaction, customer satisfaction index, CSI, NPS, price satisfaction, customer satisfaction management, brand management, USP, strategic management, business modeling, strategic planning, price competitiveness, business model innovation

Highlights:

- ♦ CSI is one of the most powerful tools for managing customer satisfaction and strategic development of a business;
- ♦ CSI provides more opportunities to find problem areas and growth areas than other tools with similar tasks, in particular NPS;
- ♦ it is proposed to use CSI not only in the traditional areas for this tool (measuring customer satisfaction and making decisions to increase their satisfaction, managing quality of the company performance), but also in such new areas as business modeling and business model innovation, economic and mathematical modeling, USP development, brand management. This will significantly increase effectiveness of business modeling, strategic planning and strategic management in the company;
- ♦ in contrast to the syncretic approach to CSI formation, the author's discrete approach is proposed, which will increase the analytical value of the tool and ensure its applicability in business modeling, strategic planning and strategic management;
- ♦ at the stages of CSI development and use, it is recommended to follow the methodological requirements, in particular: at the development stage, it is necessary to identify the target cluster correctly, the segment and group of customers whose satisfaction is being measured, perform qualitative and quantitative research competently; at the application stage it is strictly obligatory to comply with the requirements for

quantitative research, when performing calculations, it is also necessary to take into account the ideology, which was included in the index;

♦ it is necessary to be aware of the limitations that are inherent in CSI, for example, it is not recommended to measure price satisfaction using CSI.

For citation: Kolyada A.A. Customer Satisfaction Index (CSI) use in business modeling, strategic planning and strategic management // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 11 (253). Pp. 93–105. (In Russ.).

Введение

Экономические результаты организации, действующей на конкурентном рынке, во многом зависят от удовлетворенности клиентов ее деятельностью (производимыми ею товарами и услугами). В случае если специфика деятельности организации предполагает совершение клиентом повторных покупок, эта удовлетворенность становится критическим фактором успеха организации. В этих условиях инструмент, позволяющий на регулярной основе измерять уровень удовлетворенности клиентов и затем принимать необходимые стратегические решения для ее повышения, становится обязательным в перечне управленческих инструментов, которые находятся в арсенале эффективных руководителей высшего звена.

Одним из инструментов замера уровня удовлетворенности клиентов является CSI – Customer Satisfaction Index – индекс удовлетворенности клиентов, который в российскую практику пришел в результате доработки созданного в США инструмента ACSI (American Customer Satisfaction Index) – Американский индекс удовлетворенности потребителей [1]. CSI часто сравнивают с более распространенным инструментом NPS – Net Promoter Score – индекс потребительской лояльности [2]. Несмотря на то, что методически CSI более сложен в применении на практике (требует значительной аналитической работы) [3, с. 190], нежели NPS, этот инструмент более информативен и несет значительную практическую пользу, является одним из основных инструментов стратегического менеджмента и бизнес-моделирования.

NPS справедливо критикуется в зарубежной литературе за незначительную полезность для принятия управленческих решений. Как показывают зарубежные исследования, ос-

новная причина – основываясь на результатах NPS невозможно предсказать основные используемые в бизнесе экономические индикаторы компании (коэффициент Тобина, чистый операционный денежный поток, общая доходность акционеров, годовой рост продаж, валовая прибыль, доля рынка) [4]. И хотя утверждения о невозможности с помощью этого инструмента предсказывать экономические показатели компании критикуются отдельными исследователями [например: 5; 6, с. 317], продолжительная дискуссия по этому вопросу так и не смогла однозначно опровергнуть это утверждение и подтвердить полезность NPS в качестве предсказательного инструмента [7]. Вместе с тем средний показатель удовлетворенности клиентов, который представляет собой среднее арифметическое по трем конкретным показателям, используемым для оценки индекса удовлетворенности ACSI (ответы потребителей на вопросы, касающиеся общей удовлетворенности, несоответствия ожиданиям и производительности по сравнению с их идеальным продуктом или услугой в данной категории), как и всего один показатель «общая удовлетворенность» [4, с. 429], демонстрирует очень высокую способность предсказать указанные индикаторы [4, с. 437]. Учитывая, что настоящие утверждения основываются на анализе статистических данных, можно утверждать, что CSI является действенным инструментом по управлению экономическими результатами организации.

Важность применения CSI отмечается многими исследователями [например: 8–11]. Этот инструмент как минимум является основой для мониторинга и управления удовлетворенностью клиентов, управления качеством работы организации [12, с. 184–220], является одним из ключевых элементов в экономико-математической модели, используемой

для прогнозирования объемов продаж и долей на рынке [12, с. 289–335], может использоваться для разработки уникального торгового предложения (УТП) [12, с. 371–383], применяться в бренд-менеджменте [12, с. 221–233]. Применение CSI в стратегическом маркетинге позволяет осуществлять управление имиджевыми рекламными кампаниями на аналитической основе (речь идет о маркетинговом аспекте бренд-менеджмента, который не так широк в сравнении со стратегическим менеджментом). Высокая значимость инструмента определяет актуальность исследований, в том числе результаты которого представлены в настоящей статье, направленных на методическую поддержку и расширение сфер применения CSI. Соответственно, объектом исследования явился феномен мониторинга и управления лояльностью клиентов организации. Предметом исследования стали разработка и применение CSI как одного из самых распространенных инструментов замера удовлетворенности клиентов, в том числе его применение в методике бизнес-моделирования, стратегического планирования и стратегического менеджмента, автором которой является автор настоящей статьи [12; 13]. Отдельное внимание уделяется обсуждению сфер применения этого инструмента и связанных с ним ограничений.

Научная новизна исследования, результаты которого представлены в настоящей статье, заключается в следующем:

- ♦ предложен дискретный подход к формированию CSI;
- ♦ предложено применение CSI в бизнес-моделировании в качестве одной из ключевых аналитических основ инновации бизнес-модели;
- ♦ предложено применение CSI в экономико-математическом моделировании;
- ♦ предложено выполнять разработку уникального торгового предложения (УТП) на основе дискретной модели CSI;
- ♦ предложено использовать CSI в бренд-менеджменте, в частности в модели Brand Equity (капитал бренда);
- ♦ сформулированы методические рекомендации по формированию CSI;

♦ выделены методические ограничения, в частности невозможность замера удовлетворенностью ценой с помощью CSI.

Методы

Исследование выполнялось методами наблюдения, сравнения и анализа. Информационная база – 297 проектов в области бизнес-моделирования и стратегического планирования. Проекты выполнялись под научных руководством автора учащимися программ Executive MBA и DBA Евразийской школы менеджмента и администрирования (Бизнес-школа EMAS) в период с 01.01.2021 по 31.12.2024. Также использовались научные публикации российских и зарубежных исследователей. В ходе проектов учащиеся, следуя заданной методике [12; 13], создавали цифровую версию бизнес-модели и стратегии организации и разрабатывали CSI для заданной продуктовой группы на выбранном рынке. Проекты выполнялись для реальных организаций, действующих в различных отраслях экономики (товары и услуги), использовались реальные продукты и рыночные данные. Проекты выполнялись на русском и английском языках для организаций, действующих в России, Беларуси, Казахстане и странах дальнего зарубежья. В ходе выполнения проектов с учащимися обсуждались вопросы, связанные с созданием и применением CSI, сферы применения инструмента и имеющиеся ограничения. Учащиеся в данном случае – управленцы высшего и среднего звена организаций, на базе которых выполнялись проекты.

Исследование выполнено в рамках работы по развитию российской научной школы бизнес-моделирования, стратегического планирования и стратегического менеджмента, которая проводится в научном институте «Евразийская школа менеджмента и администрирования» (Бизнес-школа EMAS).

Результаты

Методические особенности разработки CSI. С методической точки зрения разработка CSI представляет собой сложный процесс, включающий несколько этапов. На каждом этапе разработчик сталкивается с рядом труд-

ностей, от грамотного преодоления которых зависит валидность получившегося индекса. Разработка индекса требует выполнения работ на следующих этапах:

1. Определение целевого кластера [12, с. 42], целевого сегмента [14, с. 5] и, если необходимо, конкретной группы клиентов в рамках целевого сегмента, удовлетворенность которых будет замеряться (далее – группа клиентов, удовлетворенность которой замеряется).

2. Качественные исследования для определения характеристик CSI – проведение серии фокус-групп или глубинных интервью среди представителей группы клиентов, удовлетворенность которой замеряется. В ходе исследований выясняются характеристики продукта и связанные с ним элементы деятельности организации, которые клиенты оценивают в ходе приобретения, использования и утилизации продукта и которые в совокупности определяют удовлетворенность клиента.

3. Выбор идеологии индекса:

а) CSI может формироваться на основе *синкретической модели* – такой индекс встречается чаще всего. В этом случае в единой структуре индекса сочетаются характеристики, отражающие удовлетворенность клиента разными видами потребительского опыта: опытом использования самого продукта, опытом взаимодействия с бизнес-процессами организации, с которыми клиент сталкивается в ходе приобретения продукта, его использования и утилизации, опытом взаимодействия с персоналом организации. По такому принципу построен ACSI [1, с. 12 (figure 2)]. Вместе с тем, как показывает исследование автора настоящей статьи, несмотря на распространенность, такой вариант CSI не очень эффективен с точки зрения стратегического менеджмента и бизнес-моделирования. Проблема заключается в смешении в одном индексе характеристик из разных групп потребительского опыта (например, опыт использования самого продукта и опыт его приобретения), что влечет за собой сомнения в возможности сравнения значимости соответствующих характеристик между собой;

б) второй, более эффективный вариант – дискретная модель формирования индекса,

предложенная автором настоящей статьи. В данном случае индекс разделяется на субиндексы, отражающие однородный потребительский опыт (характеристики однородного опыта). В качестве таких субиндексов рекомендуются следующие: *CSI продукта в узком смысле* – набор характеристик, отражающих потребительский опыт использования непосредственно самого продукта; *CSI сопутствующих процессов* – набор характеристик, отражающих потребительский опыт взаимодействия с бизнес-процессами организации, с которыми клиент сталкивается в ходе приобретения продукта, его использования и утилизации; *CSI персонала* – набор характеристик, отражающих опыт взаимодействия с персоналом организации. Характеристики рекомендуется формулировать таким образом, чтобы их значение воспринималось однозначно, в противном случае (если имеется множественность толкований) будет затруднительно установить причину (ответственного исполнителя) полученной оценки удовлетворенности. Индекс удовлетворенности по каждой характеристике вычисляется путем перемножения присвоенного ей веса на полученную оценку удовлетворенности. Вес характеристики отражает ее значимость с точки зрения потребительского опыта клиента. Сумма весов всех характеристик, входящих в соответствующий субиндекс, равняется 100%. Субиндекс рассчитывается как сумма индексов удовлетворенности всех включенных в него характеристик. Итоговый CSI может представлять собой либо сумму субиндексов, либо же результат некоторого расчета, когда каждому субиндексу присваивается свой вес и затем, перемножая значения субиндексов с присвоенным им весами и суммируя получившееся, рассчитывается итоговый индекс.

Структура CSI, предложенная автором настоящей статьи, представлена в таблице (на примере замера CSI компании – производителя офисной мебели). CSI, формируемый на основе описанного дискретного подхода, включен в авторскую методику бизнес-моделирования, стратегического планирования и стратегического менеджмента [12; 13].

4. Количественные исследования для определения значимости (весов) полученных

Структура CSI на примере замера CSI компании – производителя офисной мебели

Показатели	Характеристика	Вес, %	Наша компания	
			Оценка удовлетворенности (1...10)	Индекс удовлетворенности
CSI Продукта	Качество материала	15	9	1,35
	Качество фурнитуры	15	9	1,35
	Качество изготовления	15	8	1,2
	Износоустойчивость	10	8	0,8
	Внешний вид	25	8	2
	Удобство использования	20	8	1,6
	ИТОГО CSI продукта	100		8,3
CSI сопутствующих процессов	Скорость поставки	10	5	0,5
	Скорость сборки у заказчика	20	8	1,6
	Точность поставки и сборки (в сравнении с заявленными сроками)	30	5	1,5
	Скорость работы службы по работе с клиентами	10	7	0,7
	Скорость работы гарантийной службы	30	8	2,4
	ИТОГО CSI сопутствующих процессов	100		6,7
CSI персонала	Профессионализм службы по работе с клиентами	40	8	3,2
	Вежливость службы по работе с клиентами	10	8	0,8
	Профессионализм гарантийной службы	30	7	2,1
	Внешний вид специалистов гарантийной службы	20	8	1,6
	ИТОГО CSI персонала	100		7,7
	ИТОГО CSI комплексный			22,7

характеристик (если индекс синкретический – в рамках всего индекса; если индекс дискретный – в рамках каждого субиндекса) – проведение опроса репрезентативной выборки представителей группы клиентов, удовлетворенность которой замеряется, в котором выясняется значимость (веса) характеристик продукта для клиентов. Расчет выборки и проведение опроса должны быть выполнены в строгом соответствии с требованиями, предъявляемыми к социологическим исследованиям.

Как следует из описания этапов, основными вызовами, с которыми сталкивается разработчик CSI на этапе разработки индекса, является безукоризненное выполнение всех методических требований, которые предъявляются к работам, выполняемым на каждом этапе, и выбор идеологии индекса. Методические требования содержатся в маркетинговой и социологической науке и определяют как содержание и порядок выполнения работ, так и достоверность получаемых в ходе их результатов. Выбор идеологии зависит от мнения разработчика о преимуществах и недостатках синкретической и дискретной моделей.

Таким образом, перед разработчиком CSI встает целый комплекс проблем. Нарушение логики (этапности) выполнения работ может поставить под сомнение валидность индекса в целом и сделать его непригодным для замеров удовлетворенности клиентов. Например, упущение или ошибки на первом этапе делают индекс непригодным к использованию в принципе. Ошибки на втором этапе (наиболее распространенная – самостоятельное «придумывание» характеристик разработчиком) ставят под сомнение адекватность включенных в индекс характеристик и полноту охвата ими всего феномена удовлетворенности.

Выбор на третьем этапе идеологии, которая не в полной мере отвечает требованиям эффективного управления организацией на основе анализа удовлетворенности клиентов, может привести к недооценке значимости важной информации. Ошибки на четвертом этапе могут привести к неверной трактовке удовлетворенности клиентов, так как присвоенные характеристикам весовые значения влияют на расчеты итогового показателя индекса.

Методические особенности сбора данных и ведения CSI. Регулярный сбор данных для расчета CSI также требует следования ряду этапов:

1. Количественные исследования (замеры) для получения данных для индекса – проведение опроса репрезентативной выборки представителей группы клиентов, удовлетворенность которой замеряется. Расчет выборки и проведение опроса должны быть выполнены в строгом соответствии с требованиями, предъявляемыми к социологическим исследованиям. Данные должны собираться регулярно с четко установленной периодичностью. В зависимости от отрасли периодичность подбирается индивидуально и зависит от частоты использования клиентом продукта, его «соприкосновений» с бизнес-процессами и персоналом организации.

2. Расчет индекса – аналитические расчеты, в ходе которых производятся вычисления средних оценок по характеристикам индекса (на основании совокупности оценок, полученных на предыдущем этапе), их умножение на присвоенные характеристикам веса и затем расчет итогового индекса (субиндексов и индекса).

Очевидно, что вызовы, с которыми сталкивается аналитик, собирающий данные для индекса на первом этапе, аналогичны описанным выше. Второй этап практически не содержит рисков за исключением упущения управленцем того факта, что выбранная идеология расчета индекса влияет на полученную величину индекса и в случае с синергетической моделью может содержать в себе неверную значимость отдельных характеристик оцениваемого потребительского опыта.

Таким образом, сбор данных и ведение CSI требуют тщательного соблюдения правил проведения социологических исследований, а также фокуса внимания на выбранной идеологии индекса и вызванных этим последствий.

Области применения CSI в бизнес-моделировании, стратегическом планировании и стратегическом менеджменте. Сферы применения CSI в бизнес-моделировании, стратегическом планировании и стратегическом менеджменте значительно шире, чем это может показаться на первый взгляд. Как минимум

CSI может использоваться и быть ценной аналитической основой для принятия решений в следующих областях:

1. *Мониторинг удовлетворенности клиентов и принятие решений по повышению их удовлетворенности.* Эта область применения, непосредственно для которой инструмент создавался изначально. С помощью CSI выявляются недовольные клиенты и причины их недовольства, принимаются меры по повышению удовлетворенности клиентов (связь с недовольным клиентом, исправление ошибок в работе с конкретным клиентом, корректирующие меры и т.п.).

2. *Управление качеством работы организации.* CSI является аналитической основой для принятия стратегических решений в области управления качеством работы организации в целом: качества продукта в узком смысле, качества сопутствующих бизнес-процессов, качества персонала. Аналитическое преимущество CSI над NPS или, например, анализом рекламаций и прочих обращений клиентов в области управления качеством заключается в том, что индекс позволяет выделить не просто проблемные характеристики (что позволяет сделать и анализ рекламаций и тому подобных обращений), но и выделить особо значимые с точки зрения всех клиентов организации характеристики (в том случае, когда все (вариант – особо значимые) группы клиентов, имеющиеся у организации, охвачены соответствующими индексами). С учетом оценки стоимости улучшений по формирующим клиентский опыт проблемным характеристикам выделение особо значимых характеристик позволяет принимать стратегические решения особенно эффективно – эти решения влияют на общую удовлетворенность клиентов и, следовательно, на конкурентоспособность организации. Следует отметить, что особенную эффективность в качестве аналитической основы для управления качеством работы организации CSI получает в случае его формирования по дискретной модели, как это показано выше. Причина – группировка характеристик индекса в субиндексы, каждый из которых отражает *удовлетворенность однородным объектом управления*. Практика выполнения проектов, указанных в разделе «Методы» настоя-

шей статьи, показала, что дискретный подход к созданию индекса обеспечивает эффективное функционирование основанной на нем системы управления качеством организации, в частности: легкость определения причины неудовлетворительного клиентского опыта, быстрое установление ответственного исполнителя, аналитическая обоснованность и алгоритмичность принятия решения о корректирующих мерах (алгоритм: прежде всего улучшаются характеристики с максимальным весом и минимальной оценкой удовлетворенности, при этом учитывается объем ресурсов, необходимый для такого улучшения).

3. *Инновация бизнес-модели.* В силу того, что CSI определяет значимость для клиентов характеристик их потребительского опыта, автор настоящей статьи предлагает рассматривать этот инструмент в качестве одного из ключевых при проведении работ по инновации бизнес-модели (бизнес-моделирование). Анализ значимости характеристик согласно представленной дискретной модели позволяет модифицировать как продукт, так и сопутствующие бизнес-процессы и персонал организации, сделать упор на превосходство над конкурентами по особо значимым характеристикам и игнорировать малозначимые. В этом смысле CSI, например, является бесценной аналитической основой для процесса бизнес-моделирования, как его видят такие исследователи, как В.С. Ким и Р. Моборн [15]. Особенно полезным CSI становится для инновации бизнес-модели в случае, когда индекс дискретен, т.е. содержит в себе субиндексы, посвященные оценке удовлетворенности продуктом в узком смысле, удовлетворенности сопутствующими бизнес-процессами организации и удовлетворенности ее персоналом.

4. *Экономико-математическое моделирование, прогнозирование объемов продаж, рыночных долей и иных экономических показателей организации.* Зарубежные исследования убедительно показывают возможность использования CSI для прогнозирования объемов продаж и рыночных долей организации [4, с. 437]. Отталкиваясь от этого, автор включил CSI, формируемый на основе ранее представленной дискретной модели, в методику бизнес-моделирования, стратегического планирова-

ния и стратегического менеджмента [12; 13], в рамках которой, помимо прочего, создается экономико-математическая модель, выполняющая прогнозирование ключевых экономических показателей компании [12, с. 289–335].

5. *Разработка уникального торгового предложения (УТП).* Автор также предлагает рассматривать CSI как основу для разработки УТП в силу того, что этот индекс отражает значимость характеристик потребительского опыта для клиентов и, как следствие, позволяет выделить особо значимые характеристики и избавиться (или уделять меньше внимания) от малозначимых. Дискретность индекса в данном случае также дает значимое преимущество. Проведение опроса клиентов по репрезентативной выборке в целевом кластере или сегменте позволяет включить в опрос клиентов конкурентов согласно структуре индекса, т.е. выполнить замер CSI конкурентов с последующим сравнением с собственным CSI. Это дает возможность выполнить сравнительный анализ сильных и слабых сторон организаций применительно к удовлетворенности клиентов и создать УТП, учитывающее реальную ситуацию на рынке. CSI позволяет изменить ценность, предлагаемую организацией таким образом, чтобы, игнорируя малозначимые характеристики и достигая превосходства над конкурентами в значимых для клиентов характеристиках, сформировать наиболее привлекательную для выбранной группы клиентов ценность.

6. *Бренд-менеджмент.* Д. Аакер, описывая концепцию (модель) *brand equity* (капитал бренда), выделил несколько составляющих его компонентов, одним из которых было обозначено *воспринимаемое качество* бренда [16]. Развивая эту идею, автор настоящей статьи предложил разделить указанный элемент на три элемента: *воспринимаемое качество продукта в узком смысле*; *воспринимаемое качество сопутствующих бизнес-процессов*; *воспринимаемое качество персонала* [12, с. 221–233]. Как мы видим, это предложение вытекает из описанной выше дискретной модели CSI. В случае с *brand equity* структура указанных элементов идентична структуре соответствующих субиндексов CSI. Разница заключается в методике проведения опроса, необходи-

мого для получения данных для расчетов. Если в случае с CSI опрос проводится в репрезентативной выборке группы клиентов, удовлетворенность которой замеряется, то в случае с brand equity опрос проводится в репрезентативной выборке клиентов во всем целевом кластере или целевом сегменте (в зависимости от того, где измеряется brand equity – в кластере или сегменте). Таким образом, CSI показывает уровень удовлетворенности клиентов качеством работы (продукта в узком смысле, сопутствующих бизнес-процессов, персонала) конкретной организации, а три описываемых элемента brand equity – мнение всех клиентов целевого кластера или сегмента (т.е. и клиентов, которые приобретают продукты конкурентов вместо продукта интересующей нас организации) о качестве работы этой организации.

Как видим, CSI предлагается рассматривать как мощный инструмент бизнес-моделирования, стратегического планирования и стратегического менеджмента, который целесообразно применять не только в непосредственной области, для которой он был изначально создан (мониторинг удовлетворенности клиентов и управление качеством работы организации), но и в других областях, на первый взгляд не имеющих прямой связи с вопросами удовлетворенности клиентов. Его использование радикально улучшает качество стратегической работы в организации.

Ограничения в применении CSI. Несмотря на универсальность и адаптивность, CSI не может замерять все аспекты удовлетворенности клиентов. Одной из областей, где применение CSI не целесообразно и даже вредно, является замер удовлетворенности клиентов ценой на продукт. Наблюдения за практикой разработки CSI показывают, что при оценке значимости характеристики «цена» опрашиваемые клиенты чаще всего присваивают ей самую высокую или одну из самых высоких оценок значимости в сравнении с другими характеристиками, определяющими удовлетворенность продуктом. Вместе с тем наблюдения показывают, что значимость цены для клиента на самом деле далеко не всегда столь высока. Например, рынок жилья в значительной степени формируется через покупку жилья (квартиры, дома) с использованием

ипотечных кредитов. То есть в случае, когда ипотечные кредиты доступны для населения, стоимость приобретаемых объектов недвижимости является не критичной и даже существенный рост цены не останавливает покупку. Так, в период 2014–2024 гг. средняя стоимость 1 м² жилой недвижимости в России увеличилась с 51,7 тыс. руб. до 97,5 тыс. руб. (рост на 88,59%) [17], что не препятствовало покупкам в силу доступности ипотечного кредитования. Аналогичная ситуация складывается и на рынке автомобилей, а также на многих других рынках, где доступно приобретение продукта в кредит. Таким образом, ответы респондентов, согласно которым значимость цены для них первостепенна, очевидно, не соответствует действительности.

Не менее интересные результаты показывают замеры CSI, в структуре которых присутствует характеристика «цена». Автором настоящей статьи отмечено, что большинство клиентов, систематически совершающих повторные покупки (то есть их можно считать лояльными клиентами), чаще всего выражают свою невысокую удовлетворенность ценой. То есть покупатели, будучи на самом деле удовлетворенными ценой (иначе они бы не приобрели продукт), тем не менее стремятся добиться снижения цены, «жалуясь» на то, что она якобы завышена. Схожий феномен можно обнаружить и в исследованиях других исследователей. Например, недавно выполненное исследование для одного из предприятий на рынке молочной продукции продемонстрировало противоречивые вещи. С одной стороны, подавляющее большинство потребителей заявило о соответствии цены продукта его качеству, с другой – характеристика «цена продукции» получила невысокую оценку удовлетворенности в сравнении с другими характеристиками, при этом большинство опрошенных являлось приверженцами продукта, удовлетворенность которым оценивалась [18]. Очевидно, в данном случае в дело вступает психологический аспект поведения клиента, который не отражает уровень его реальной удовлетворенности ценой. Клиент использует возможность «пожаловаться» на якобы завышенную цену в надежде, что тем самым он повлияет на ее снижение и получит экономическую выгоду.

Эта «жалоба» и желание не имеют отношения к реальной удовлетворенности ценой.

Как следствие, такую характеристику, как удовлетворенность ценой включать в CSI не рекомендуется. Замеры удовлетворенности ценой или, вернее сказать, конкурентоспособности цены, лучше выполнять иными методами, например, на основе сравнительного балльного расчета конкурентоспособности цены организации и ее конкурентов [12, с. 266–268].

Таким образом, при разработке и ведении CSI следует учитывать психологические особенности клиентов, оценивать их способность адекватно оценивать удовлетворенность всеми характеристиками, которые могут включаться в индекс. Следует избегать включения в индекс характеристик, по которым оценки значимости или оценки удовлетворенности с методической точки зрения не соответствуют реальности.

Обсуждение

К сожалению, изучение феномена применения CSI выполняется в основном эмпирическими методами. Это объясняется тем, что в силу закрытости корпоративного мира (соображения соблюдения коммерческой тайны и т.п.) проведение полноценного количественного исследования, основанного на данных сотен предприятий, затруднительно. В зарубежной науке проводилось немного таких исследований [например: 4; 6]. В российской науке обнаружить такие исследования автору не удалось. Несмотря на то, что автор опирается на статистически значимые данные (297 проектов, указанных в разделе «Методы»), он не ставил целью перепроверить заявленную ранее [4] способность CSI прогнозировать экономические показатели организации, полагаясь в данном случае на уже имеющиеся и никем не опровергнутые результаты зарубежных исследователей. В будущем целесообразно выполнить перепроверку их выводов в российских условиях. Преимущественно эмпирическая основа отечественных исследований и наличие только зарубежных статистических данных накладывают определенные ограничения на выводы по обсуждаемой теме, в том числе на выводы, приведенные в настоящей статье. Соответственно, при оценке результатов, пред-

ставленных в настоящей статье, руководителям организаций рекомендуется соотносить их со спецификой собственной отрасли. Вместе с тем обширные эмпирические наблюдения, выполненные качественными методами, результаты которых представлены в настоящей статье, а также зарубежные количественные исследования в целом дают необходимое представление о сути вопроса.

Заключение

В результате исследования предложены дискретная модель формирования CSI, применение CSI в бизнес-моделировании в качестве одной из ключевых аналитических основ для инновации бизнес-модели, использование CSI в экономико-математическом моделировании и прогнозировании объемов продаж, рыночных долей и иных экономических показателей организации, выполнение разработки УТП на основе дискретной модели CSI, применение CSI в бренд-менеджменте. Сформулированы методические рекомендации по формированию CSI и выделены методические ограничения: невозможность замера удовлетворенности ценой с помощью CSI, необходимость учитывать психологические особенности клиентов, оценивать их способность адекватно оценивать удовлетворенность всеми характеристиками, которые могут включаться в индекс.

Анализ практики разработки и применения CSI в разных отраслях (297 проектов, указанных в разделе «Методы») показывает, что этот инструмент является одним из самых мощных инструментов стратегического развития организации. Именно поэтому в виде дискретной модели он был включен в методику бизнес-моделирования, стратегического планирования и стратегического менеджмента, разработанную автором [12; 13]. Несмотря на некоторые сложности в разработке и ведении этого инструмента, в стратегической работе он предоставляет больше возможностей для поиска проблемных зон и зон роста, нежели другие инструменты со схожими задачами, в частности NPS.

Вместе с тем CSI имеет ряд особенностей, которые следует учитывать. Необходимо уделить внимание методическим требованиям и рекомендациям. На этапе разработки следует

правильно определить целевой кластер, сегмент и группу клиентов, удовлетворенность которой замеряется, грамотно выполнить соответствующие качественные и количественные исследования для формирования индекса. На этапе применения инструмента нужно соблюдать требования, предъявляемые к количественным исследованиям, при выполнении расчетов также необходимо учитывать идеологию, которая была заложена в индекс.

При использовании CSI рекомендуется задействовать весь его потенциал, т.е. использовать во всех сферах, где он может быть полезен: помимо традиционных сфер – замер удовлетворенности клиентов и принятие решений по ее повышению, управлению качеством ра-

боты организации – это также инновация бизнес-модели, разработка УТП, бренд-менеджмент. Применение этого инструмента в указанных областях значительно повысит эффективность бизнес-моделирования, стратегического планирования и стратегического менеджмента в организации.

Наконец, следует помнить об ограничениях, которые свойственны этому инструменту. Например, удовлетворенность ценой замерять с помощью CSI не рекомендуется. Желательно учитывать психологические особенности клиентов, их способность адекватно оценивать удовлетворенность всеми характеристиками, которые могут включаться в индекс.

Список источников

1. The American customer satisfaction index: description, findings, and implications / C. Fornell, M.D. Johnson, E.W. Anderson [et al.] // Journal of Marketing. 1996. Vol. 60 (4). Pp. 7–18.
2. Reichheld F.F. The one number you need to grow // Harvard Business Review. 2003. Vol. 81 (12). Pp. 46–54.
3. Лаврова А.П. Основные методы оценки удовлетворенности покупателей в современных условиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metody-otsenki-udovletvorennosti-pokupateley-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 20.03.2025).
4. Morgan N., Rego L. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance // Marketing Science. 2006. Vol. 25 (5). Pp. 426–439.
5. A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth / T.L. Keiningham, B. Cooil, T. Andreassen, L. Aksoy // Journal of Marketing. 2007. Vol. 71. Pp. 39–51.
6. Van Doorn J., Leeflang P.S.H., Tijs M. Satisfaction as a predictor of future performance: a replication // International Journal of Research in Marketing. 2013. Vol. 30 (3). Pp. 314–318.
7. Bultez A., Laurent G., Lemay L. Net promoter score, 20 years after // Décisions Marketing. 2024. Vol. 114. Pp. 211–242.
8. Hill N., Brierley J., MacDougall R. How to measure customer satisfaction. Hampshire : Gower Publishing, 2003. 151 p.
9. Липидус Л.В., Гостилов И.О., Трофимов И.С. Управление качеством услуг байкшеринговых и кикшеринговых цифровых сервисов: оценка индексов NPS и CSI // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 27–43. doi:10.24412/2070-1381-2023-101-27-43.
10. Изакова Н.Б., Капустина Л.М., Бикеева П.Г. Управление лояльностью клиентов продуктового ритейла на основе ценностного сегментирования // Маркетинг в России и за рубежом. 2023. № 5. С. 13–19.
11. Яковлев А.А. Клиентоцентричность банковской деятельности в условиях цифровой экономики // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Сер. 3, Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2023. № 2. С. 56–59. doi:10.46418/2079-8210_2023_2_11.
12. Коляда А.А. Следующий уровень: стратегический менеджмент новой эпохи. Как построить эффективную бизнес-модель и разработать эффективную стратегию для роста вашей компании. Москва : Альпина ПРО : Евразийская школа менеджмента и администрирования, 2023. 616 с.
13. Коляда А.А., Плехова Ю.О. Методика разработки бизнес-модели организации и прогнозирования ее экономической эффективности // Теория и практика общественного развития. 2023. № 8 (184). С. 101–112. doi:10.24158/tipor.2023.8.12.

14. Третьяков В.П., Колеснёва Е.П., Любецкий П.Б. Сегментация рынка: методические указания. Горки : Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, 2005. 40 с.
15. Kim W.C., Mauborgne R. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press. 287 p.
16. Aaker D.A. Building strong brands. Free Press, 2015. 380 p.
17. Как рынок недвижимости изменился за последние 10 лет. URL: <https://www.novostroy.ru/articles/market/kak-rynok-nedvizhimosti-izmenilsya-za-poslednie-10-let-sravnil-tsenty-stavki-vliyanie-bankov-i-sdelali-prognozy/> (дата обращения: 25.03.2025).
18. Бондаренко В.А., Жохова В.В., Юрченко Н.А. Оценка уровня удовлетворенности потребителей молочной продукцией на региональном рынке // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2024. Т. 16, № 3 (71). С. 7–27.

References

1. The American customer satisfaction index: description, findings, and implications / C. Fornell, M.D. Johnson, E.W. Anderson [et al.] // Journal of Marketing. 1996. Vol. 60 (4). Pp. 7–18.
2. Reichheld F.F. The one number you need to grow // Harvard Business Review. 2003. Vol. 81 (12). Pp. 46–54.
3. Lavrova A.P. Basic methods of assessing customer satisfaction in modern conditions // Humanities, socio-economic and social sciences. 2024. No. 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metody-otsenki-udovletvorennosti-pokupateley-v-sovremennyh-usloviyah> (date of access: 20.03.2025).
4. Morgan N., Rego L. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance // Marketing Science. 2006. Vol. 25 (5). Pp. 426–439.
5. A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth / T.L. Keiningham, B. Cooil, T. Andreassen, L. Aksoy // Journal of Marketing. 2007. Vol. 71. Pp. 39–51.
- 6 Van Doorn J., Leeflang P.S.H., Tijs M. Satisfaction as a predictor of future performance: a replication // International Journal of Research in Marketing. 2013. Vol. 30 (3). Pp. 314–318.
7. Bultez A., Laurent G., Lemay L. Net promoter score, 20 years after // Décisions Marketing. 2024. Vol. 114. Pp. 211–242.
8. Hill N., Brierley J., MacDougall R. How to measure customer satisfaction. Hampshire : Gower Publishing, 2003. 151 p.
9. Lapidus L.V., Gostilovich A.O., Trofimov I.S. Quality management of bikesharing and kicksharing digital services: assessment of NPS and CSI indexes // Public Administration. Electronic bulletin. 2023. No. 101. Pp. 27–43. doi:10.24412/2070-1381-2023-101-27-43.
10. Izakova N.B., Kapustina L.M., Bikeeva P.G. Customer loyalty management in grocery retail based on value segmentation // Marketing in Russia and abroad. 2023. No. 5. Pp. 13–19.
11. Yakovlev A.A. Customer-centricity of banking in the digital economy // Bulletin of the St. Petersburg State University of Technology and Design. Ser. 3, Economic, Humanitarian and Social Sciences. 2023. No. 2. Pp. 56–59. doi:10.46418/2079-8210_2023_2_11.
12. Kolyada A.A. The next level: strategic management of a new era. How to build an effective business model and develop an effective strategy for the growth of your company. Moscow : Alpina PRO : Eurasian School of Management and Administration, 2023. 616 p.
13. Kolyada A.A., Plekhova Yu.O. Methodology for developing an organization's business model and forecasting its economic efficiency // Theory and practice of social development. 2023. No. 8 (184). Pp. 101–112. doi:10.24158/tpor.2023.8.12.
14. Tretyakov V.P., Kolesneva E.P., Lyubetsky P.B. Market segmentation: methodological guidelines. Gorki : Belarusian State Agricultural Academy, 2005. 40 p.
15. Kim W.C., Mauborgne R. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press. 287 p.
16. Aaker D.A. Building strong brands. Free Press, 2015. 380 p.
17. How has the real estate market changed over the past 10 years. URL: <https://www.novostroy.ru/articles/market/kak-rynok-nedvizhimosti-izmenilsya-za-poslednie-10-let-sravnil-tsenty-stavki-vliyanie-bankov-i-sdelali-prognozy/> (date of access: 25.03.2025).
18. Bondarenko V.A., Zhokhova V.V., Yurchenko N.A. Assessment of consumer satisfaction with dairy products in the regional market // Territory of new opportunities. Bulletin of the Vladivostok State University. 2024. Vol. 16, No. 3 (71). Pp. 7–27.

Информация об авторе

А.А. Коляда – доктор бизнес-администрирования (Швейцария), ректор Евразийской школы менеджмента и администрирования (Бизнес-школы EMAS), соискатель Института экономики и предпринимательства Нижегородского государственного университета имени Н.И. Лобачевского.

Information about the author

A.A. Kolyada – Doctor of Business Administration (Switzerland), Rector of Eurasian Management and Administration School (EMAS Business School), applicant at Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod.

Статья поступила в редакцию 11.08.2025; одобрена после рецензирования 25.08.2025; принята к публикации 12.11.2025.

The article was submitted 11.08.2025; approved after reviewing 25.08.2025; accepted for publication 12.11.2025.