

УДК: 339.138

JEL: M310

## УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ: ПОСТРОЕНИЕ ЦЕПОЧКИ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТА

*И. И. Староверова*

Санкт-Петербургский государственный университет,  
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

**Для цитирования:** Староверова И. И. Управление брендом: построение цепочки лояльности клиента. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 22 (3): 366–390.  
<http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2023.305>

В статье рассмотрены теоретические подходы к управлению брендом и управлению лояльностью клиента к бренду. В качестве метода исследования использованы систематизация академической литературы по тематике управления брендом и управления лояльностью клиента к нему, а также сравнительный анализ данных концепций. Установлено, что цель управления брендом — обеспечение лояльности клиента к бренду, а управление лояльностью клиента к бренду воспринимает управление брендом как один из инструментов достижения лояльности клиента к бренду. При этом ни одна, ни другая предметная область полноценно не описывают механизм управления брендом лояльностью клиента. В статье вводится понятие цепочки лояльности клиента, которая включает формирование отношения к бренду, доверия, удовлетворенности от взаимодействия с брендом и, как следствие, возникновение лояльности. Понимание когнитивных и аффективных процессов клиента, в том числе мотивов, драйверов и барьеров клиента на каждом этапе формирования лояльности клиента к бренду, помогает компании более четко управлять этим процессом, интегрировать полученные данные в создание бренда, делать бренд понятным для клиента. В работе предложен механизм интеграции цепочки формирования лояльности клиента в управление брендом, а также система метрик оценки данной интеграции.

*Ключевые слова:* управление брендом, управление лояльностью, цепочка лояльности, лояльность клиента, брендинг, успех бренда.

## ВВЕДЕНИЕ

В экономике бренды являются не просто инструментом коммуникации между компаниями, продуктами и клиентами. Они создают особый язык, позволяющий на уровне ассоциаций и впечатлений рассказать клиенту о продукте. Используя бренд как основу для маркетингового продвижения, компании выстраивают коммуникацию с клиентом, а также работают над устойчивостью бизнеса через формирование пула лояльных к бренду клиентов.

---

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2023

Бренд и лояльность клиента к бренду взаимосвязаны между собой: второе становится результатом правильных настроек первого. Исследователи, работавшие над концепциями управления брендом, определяли, зачем и каким образом нужно создавать бренд, но то, как формируется лояльность клиента к бренду, в их работах раскрыто недостаточно [Kapferer, 1997; Urde, 1999; Aaker, Joachimsthaler, 2000; Davis, 2000; Keller, 2000; Davis, Dunn, 2002]. Лояльность к бренду [Ahn, Hyun, Kim, 2016] является важным элементом укрепления внутренних процедур управления брендом и создания успешного бренда посредством формирования позитивного отношения [Keller, 2001], доверия [Olsen, Johnson, 2003; Dabholkar, Sheng, 2012], удовлетворенности [Cheng et al., 2011].

Каким образом когнитивные и аффективные процессы [Mischel, Shoda, 1995] клиента, влияющие на формирование его отношения, доверия, удовлетворенности и лояльности к бренду, могут быть интегрированы в концепции управления брендом? Как настроить бренд, чтобы взаимодействие с ним запускало процесс формирования лояльности клиента? Эти вопросы требуют дополнительных исследований.

Цель статьи — разработать интегрированную модель управления брендом через построение цепочки формирования лояльности клиента. Цепочка формирования лояльности клиента дает понимание того, какие факторы влияют на формирование отношения к бренду, доверия к нему, удовлетворенности и лояльности, и помогает учитывать их в управлении брендом. Благодаря этому бренд становится более понятным для клиента, начинает резонировать его ожиданиям, так как с самого начала на уровне создания идентичности [Aaker, 1996] бренда будут учитываться механизмы формирования лояльности клиента к нему. Новый подход предполагает создание набора метрик, с помощью которых можно оценить эффективность формирования лояльности клиента к бренду, а значит, сделать данный процесс управляемым.

Для достижения поставленной цели необходимо посредством систематизации, нарративного и сравнительного анализа идентифицировать в концепциях управления брендом наличие механизмов, формирующих лояльность клиента к бренду, изучить концепции управления лояльностью клиента к бренду и установить наличие связи с управлением брендом, определить разрыв между концепциями управления брендом и концепциями управления лояльностью клиента к бренду, если он существует. В статье вводится понятие «цепочка лояльности клиента», а также описана модель интеграции цепочки формирования лояльности клиента в управление брендом.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе рассмотрены подходы к управлению брендом и интеграции в них механизмов формирования лояльности клиента к бренду. Во втором представлены концепции управления лояльностью и их связь с управлением брендом. В третьем описан разрыв между концепциями управления брендом и лояльностью клиентов к нему. В четвертом введено понятие «цепочка лояльности клиента». В пятом разделе продемонстрированы результаты исследования. В заключении определены направления дальнейших исследований.

## УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ И ИНТЕГРАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТА В УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ

Управление брендом — разработка и реализация маркетинговых программ и мероприятий по созданию, измерению и управлению собственным капиталом бренда. Процесс состоит из четырех этапов управления капиталом бренда: 1) определение и разработка планов бренда; 2) разработка и внедрение маркетинговых программ бренда; 3) измерение и интерпретация эффективности бренда; 4) растущий и поддерживающий капитал бренда [Keller, 2003]. Управление брендом начинается со стратегического исследования рынка и создания в ответ на его ожидания и запросы идентичности бренда, которая является единственным в своем роде сочетанием характеристик, объясняющим, что означает бренд, и предлагающим потребителям желаемое представление о бренде [Aaker, 2014].

Управление брендом помогает клиентам упорядочить свои знания о продуктах и услугах, чтобы упростить процесс принятия решений и в результате повысить ценность компании. Ключом к управлению брендом является восприятие клиентами различий между брендами в товарной категории, которые могут быть связаны с атрибутами или преимуществами продукта/услуги либо с соображениями имиджа [Kotler, Keller, 2016].

Концепции построения бренда определяют его значительную роль в лидерстве компании на рынке [Kapferer, 1997; Urde, 1999; Aaker, Joachimsthaler, 2000; Davis, 2000; Keller, 2000; Davis, Dunn, 2002]. В исследованиях [Aaker, Joachimsthaler, 2000; Keller, 2000; Bridson, Evans, 2004; Logman, 2004], развивающих концепции построения бренда, рассматривается, каким образом стратегически и тактически можно добиться лидерства бренда на рынках разных стран с помощью этих концепций и тем самым сформировать вокруг бренда пул лояльных клиентов.

Установление приверженности бренду — важный элемент укрепления внутренних процедур управления брендом и создания успешного бренда [Cunningham, 1967; Morgan, Hunt, 1994; Campbell, Keller, 2003; Hoeffler, Keller, 2003; Burmann, Zeplin, 2005; Ahn, Hyun, Kim, 2016]. При этом в работах [Kapferer, 1997; Urde, 1999; Aaker, Joachimsthaler, 2000; Davis, 2000; Keller, 2000; Davis, Dunn, 2002] формирование лояльности клиента к бренду через когнитивные и аффективные процессы самого клиента подробно не изучается.

В настоящем исследовании для сравнительного анализа выбраны опорные концепции управления брендом, использование которых распространено в практической деятельности маркетинговых агентств. Они применяются и для создания брендов, представленных на российском рынке. Важно установить, насколько данные концепции построения бренда связаны с построением лояльности клиентов к создаваемым на их основе реальным брендам, так как долгосрочный успех бренда зависит от концепции, выбранной до выхода на рынок [Park, Eisingerich, Park, 2013]. Сравнение концепций управления брендом с учетом их связи с управлением лояльностью клиента к бренду представлено в табл. 1.

Таблица 1. Основные концепции управления брендом: связь с лояльностью клиентов к бренду

Концепция/ Источник	Основная идея	Новизна	Результат применения	Способ бренда стать лидером	Описание клиента или рынка	Место лояльности в концепции	Использование лояльности в управлении брендом	Связь с цепочкой лояльности	Формат связи с цепочкой лояльности
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Модель построения капитала бренда [Keller; 1993]	Для создания сильного бренда необходимо сформулировать, что клиенты думают о продукте	Построение капитала бренда на основе клиентов требует больших усилий и заботы о них, но вознаграждение за правильное построение капитала бренда может быть большим	Сильный бренд	Сформировать капитал бренда	—	Лояльность клиента к бренду — метрика успеха бренда на рынке	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Учитывает поведенческую лояльность, позиционную привязанность, чувство общности, вовлеченность	Лояльность клиента к бренду — метрика капитала бренда
Призма идентичности бренда [Karfberger, 1996]	У брендов должен быть свой характер, собственные убеждения и идентичность	Комплексный подход: план выражения бренда, индивидуальность, культура, самообразование	Лаконичная, четкая, привлекательная идентичность бренда	Создать у клиента стойкое впечатление о бренде	—	Лояльность клиента имеет решающее значение для бизнеса. Важно понимать, как можно интегрировать в идентичность бренда	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Не учитывает	—

1	Модель идентичности бренда [Aaker, 1996]	2	Бренд рассматривается как продукт, организация, отдельная личность и символ	3	Модель не включает индивидуальности бренда [Karferet, 1996], целей и ценностей или основы позиционирования	4	1) Восприятие бренда клиентами; 2) лояльность; 3) воспринимаемое качество; 4) ассоциация и осведомленность; 5) данные рынка	5	Сформировать полную, сопоставленную модель видения бренда, которая может служить карьерной четкой представлением значения бренда	6	—	7	Лояльность клиента — ключевой параметр капитала бренда	8	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	9	Удовлетворенность клиента и его лояльность к бренду связаны друг с другом. Необходимо разработать набор показателей для каждой группы лояльных клиентов	10	Лояльность клиента к бренду — метрика капитала бренда
Ориентация на бренд [Urde, 1999]	Процессы компании вокруг идентичности бренда и взаимодействия с клиентами приведут к конкурентному преимуществу компании	Введение ориентации на корпоративный бренд; выяснение и упорядочивание важности позиционирования корпоративного бренда в масштабах всей компании	Аутентичный бренд	Постоянно совершенствовать идентичность бренда	Осведомленность, ассоциации и лояльность клиента — фундаментальные внутренние отношения в модели	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Есть ссылка на осведомленность клиента и его лояльность к бренду	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Одна из метрик капитала бренда	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Как источник капитала бренда								
Бренд-лидерство [Aaker, Joachimsthaler, 2000]	Цель — создание капитала бренда и разработка показателей капитала бренда; создание ценности бренда — движущая сила стратегии	Смещение акцентов в брендинге с тактических задач (ситуации) на стратегические (тенденции и долгосрочные прогнозы)	Благодаря бренд-лидерству переход от тактического к стратегическому управлению	Обеспечить лидерство бренда, которое фокусируется на создании активов для долгосрочной прибыльности	Лояльность клиента как одна из метрик, оценивающих капитал бренда	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда								

Управление активами бренда [Davis, 2000]	Инвестиционный подход к созданию бренда, использование его для увеличения прибыльности бренда, стоимости активов бренда и отдачи от бренда с течением времени	Бренд, являясь отражением уникальной добавленной стоимости/потребительской ценности продукта или услуги, изменяет природу конкуренции на современных рынках	Использовать бренд как актив для реализации своей бизнес-стратегии	Управлять брендом как активом, когда бренд определяет каждое стратегическое и инвестиционное решение	—	Бренд — ключ к обеспечению лояльности клиента	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Учитывает взаимосвязь отношения, доверия, восприятия	Лояльность клиента к бренду — ключ к успеху бренда, предполагает внимание к бренду в каждой точке его взаимодействия с компанией
Модель Логмана [Logman, 2004]	Сочетание метода системы сбалансированных показателей [Kaplan, Norton, 2015], метода создания ценности бренда Boston Consulting group для проверки согласованности бренда	Многие концепции уделяют внимание компании, а не клиенту. Подход, при котором рост и инновации начинаются с потребительской ценности	Выявлять возможности и риски для инноваций/роста	Добавить внешние драйверы бренда и показать, как они могут быть частично превращены в управляемые драйверы (процессы)	—	Лояльность клиента как одна из метрик, оценивающих успех бренда	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Учитывает только лояльность клиента к бренду	Лояльность клиента к бренду — метрика успеха бренда

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Модель PCDL: кон-цептуаль-ная модель [Ghodeswar, 2008]	Модель PCDL (positioning the brand, communication the brand message, delivering the brand performance, leveraging the brand equity) — ориентир для создания идентичности брендов на целевых рынках	Имеет привязку к локализации рынка: бренд создается с учетом особенностей локального рынка	Возможность максимально эффективно использовать текущие ресурсы компании для продвижения на рынке	Использовать бренд для расширения линейки, брендинга ингредиентов, совместного брендинга, альянсов брендов и/или социальной репутации	—	Лояльность — драйвер получения дополнительных вырочки и прибыли от клиента	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Учитывает лояльность, доверие как метрики успеха бренда	Лояльность клиента к бренду — метрика успеха бренда
Капитал бренда, лояльность бренда и удовлетворенность клиента [Nam, Ekinci, Whyatt, 2011]	Влияние капитала бренда на лояльность клиента к бренду через коннектор удовлетворенности клиента	Попытка связать управление брендом и управление лояльностью клиента к нему через изучение влияния атрибутов капитала бренда на удовлетворенность, а затем лояльность клиента к бренду	Формирование лояльности клиента к атрибутам капитала бренда	Обеспечивать лояльность клиентов	—	Лояльность к бренду — метрика успеха бренда на рынке	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Учитывает коннектор удовлетворенности брендом	Лояльность клиента к бренду — метрика капитала бренда
Влияние удовлетворенности брендом, доверия к бренду, предпочтения бренда на лояльность к бренду [Suong, 2020]	Описание взаимосвязей восприятия бренда, доверия к бренду, удовлетворенности брендом и лояльности клиента к бренду	Выводы исследования показали, что удовлетворенность брендом положительно влияет на доверие к бренду и является его предпосылкой	Понимание взаимосвязей когнитивных аффективных клиента на пути формирования лояльности к бренду	Обеспечивать лояльность клиентов	—	Лояльность к бренду — метрика успеха бренда на рынке	Лояльность клиента к бренду — метрика успешности бренда	Учитывает коннектор, доверия, восприятия, доверия, удовлетворенности брендом	Лояльность клиента к бренду — метрика успеха бренда

Примечание: пророчек обозначает, что описание элемента в концепции отсутствует.

Проведенный анализ и систематизация концепций управления брендом на предмет их взаимосвязи с управлением лояльностью клиента к бренду показали, что авторы не отрицают важность управления лояльностью, заявляя, что одна из основных целей управления брендом — создание ценности бренда у покупателя, что, в свою очередь, влияет на формирование лояльности клиента к бренду. Параметр лояльности клиента становится метрикой успеха бренда.

В ходе исследования был выявлен эволюционный характер развития концепций управления брендом с точки зрения управления лояльностью клиента к бренду: от постулирования тезиса о том, что лояльность клиента выступает одной из важных целей достижения брендом успеха [Keller, 1993; Aaker, 1996; Kapferer, 1996; Urde, 1999; Aaker, Joachimsthaler, 2000; Davis, 2000; Logman, 2004], до попыток описать взаимосвязи атрибутов бренда и когнитивно-аффективных процессов клиента [Ghodeswar, 2008; Nam, Ekinci, Whyatt, 2011; Cuong, 2020].

Вместе с тем остаются открытыми вопросы о способах управления лояльностью клиента к бренду и тех метриках, с помощью которых можно отслеживать этот процесс. Сравнение концепций управления брендом показало, что механике, стоящей за обещанием бренда сформировать лояльность к бренду, а также учету этих критериев в создании и развитии бренда уделяется мало внимания. Возможно, данные аспекты опускаются из-за формулировки о том, что бренд станет лидером рынка. Данный подход может превратить бренд и его запрос на лидерство в коммуникативное упражнение без понимания того, каким образом клиент будет выстраивать отношение, доверие, удовлетворенность и лояльность к бренду, которая в итоге приведет его к лидерству.

## **КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТА К БРЕНДУ: СВЯЗЬ С УПРАВЛЕНИЕМ БРЕНДОМ**

Активное развитие рынков, повышение конкуренции и необходимость бороться за каждого клиента повлекли за собой развитие концепций не только управления брендом, но и управления лояльностью клиентов к бренду. В данном разделе рассмотрены опорные концепции, затрагивающие вопросы управления лояльностью клиентов к бренду, а также исследования, в которых подробно описываются процессы ее формирования. Оценка данных концепций на предмет интеграции с управлением брендом дает возможность понять, каким образом концепции управления лояльностью клиентов помогают создать аудиторию клиентов, лояльных к бренду.

Лояльность клиента к бренду — это эффективное покупательское поведение в отношении определенного бренда, повторяющееся и с течением времени превращающееся в приверженность к бренду [Jacoby, 1971]. Лояльные клиенты готовы чаще покупать, пробовать новые продукты бренда, рекомендовать бренд, давать обратную связь при взаимодействии с продуктом или брендом компании [Khan, 2013].



Существуют различные типы лояльности клиента, в том числе отношенческая, поведенческая, и их подвиды [Муравская и др., 2019]. В данной статье лояльность клиента к бренду рассматривается в целом, и фокус исследования направлен на изучение интеграции управления лояльностью клиента к бренду и управления брендом. Кроме того, анализируются концепции управления лояльностью клиента с точки зрения процесса формирования его лояльности за счет когнитивно-аффективных процессов клиента на основе теории когнитивно-аффективной обработки информации личностью [Mischel, Shoda, 1995]. В ее рамках подчеркивается важность когнитивных и аффективных процессов для развития личности и объясняется влияние индивидуальных когнитивных и аффективных качеств на поведение и взаимодействие человека с окружающей средой. На основе этого сделан вывод о том, как могут формироваться отношение, доверие и лояльность к бренду.

Управление лояльностью клиентов к бренду включает в себя структурированные и эффективные действия по управлению, выбору, взаимодействию и оценке эффективности взаимоотношений с клиентами [Lara, Madariaga, 2007]. При этом управление лояльностью клиента не может быть второстепенным процессом, а должно стать неотъемлемой частью основной бизнес-стратегии компании.

Компании важно переосмыслить четыре важных аспекта ведения бизнеса (клиентов, предлагаемые продукты и услуги, сотрудников и метрики оценки эффективности) сквозь призму управления лояльностью клиентов. Таким образом, переосмысливая стратегию бизнеса с учетом управления лояльностью клиентов, компания может добиться выдающегося успеха на длительный период и приобрести сильное конкурентное преимущество [Reichheld, 1993]. Лояльность клиентов к бренду обеспечивает предсказуемый спрос и создает барьеры для входа на рынок [Keller, 2009], на котором оперирует компания, для конкурентов, так как воспроизвести лояльность клиентов к бренду конкурента невозможно за короткий промежуток времени. К. Келлер отмечает зависимость между управлением брендом и управлением лояльностью клиента к бренду, указывая следующее: «Чтобы максимизировать резонанс бренда, необходимо повысить уровень интенсивности и активности развития отношений с клиентами» [Keller, 2009, p. 145].

В статье исследуются концепции, которые являются опорными для построения системы управления лояльностью клиентов к бренду в компаниях. Важно проанализировать, каким образом они помогают сформировать лояльность клиента к бренду, являются ли они полными и достаточными для построения лояльности к тем брендам, с которыми работает компания, создающая продукт или услугу для клиента. Результаты анализа представлены в табл. 2.

Проведенный анализ концепций управления лояльностью клиентов к бренду и их связи с управлением брендом показывает, что, как и в случае с концепциями управления брендом, можно отметить эволюционный характер исследований.

Таблица 2. Основные концепции управления лояльностью клиента к бренду: связь с брендингом

Концепция/ Источник	Основная идея	Новизна	Результат применения	Описание клиента или рынка	Возникновение у клиента лояльности к бренду	Цепочка лояльности	Связь с брендингом	Связь лояльности к бренду и успеха бренда
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Цепочка создания ценности Портера [Porter, 1985]	Построение процессов компании для создания ценности для клиента, определяя затраты и влияя на прибыль	Модель ориентирована на клиентов через систему цепочки создания стоимости в отличие от моделей цепочки создания стоимости, фокусирующихся на расходах компании	Создание ценности, которая превышает затраты на нее, получение более высокой прибыли	—	Нет данных	—	Стратегии повышения видимости и ориентации на клиентов как часть маркетинга, который нужно улучшать	—
Лояльность клиентов: на пути к интерпретированной концептуальной основе [Dick, Basu, 1994]	Разработка новой концептуальной основы для более полного понимания когнитивных, аффективных и волевых предпосылок потребительской лояльности, а также ее последствий	Расширение представления о лояльности, в том числе: формирование отношения, процессов, лежащих в ее основе, а также характеристик целевых показателей лояльности	Не только понятие отношения клиента, но и влияние на него внешних факторов повышает предсказательную способность моделей лояльности	—	Лояльность может быть достигнута как при низком, так и при высоком уровне силы отношения, при условии что целевые клиенты видят существенные различия между конкурирующими брендами	Лояльность клиентов рассматривается как сила связи между отношением человека и повторным обращением к бренду	—	—

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Цепочка эффектов от доверия к бренду и влияния на бренд до эффективности бренда [Chaudhuri, Holbrook, 2001]	Лояльность к покупкам и лояльность к отношениям как связующие переменные в цепочке эффектов от доверия к бренду и влияния на бренд до эффективности бренда	Исследуется взаимосвязь между доверием к бренду, влиянием бренда и результатами деятельности бренда (доля рынка и относительная цена) с акцентом на понимание связующей роли, которую играет лояльность к бренду	При контроле переменных на уровне продукта и бренда доверие к бренду и влияние бренда объединяются, чтобы определить лояльность к покупкам и лояльность к отношениям	—	Доверие к бренду ведет к лояльности к бренду	Лояльность лежит в основе процесса продолжения и поддержания ценных и важных отношений, созданных на основе доверия	—	—
Цепочка лояльности Р. Бэста [Best, 2009]	Интеграция внимания к клиенту в культуру компании позволяет развивать бизнес, ориентируясь на его ожидания и впечатления	Управление взаимоотношениями с клиентами — крайне важный аспект управления лояльностью и прибылью бизнеса	Выживаемость в долгосрочной перспективе — одно из преимуществ сильной сфокусированности на клиенте	Покупки клиента — важнейший элемент для расчета нормы прибыли	Как ответ на действия компании, которая руководствуется потребительским опытом и создает решения для клиентов	Включает удовлетворенность клиентов и их удержание	Инструменты брендинга — это инструменты удовлетворения потребностей клиентов	—
Карта клиентского пути [Zemke, Bell, 2000]	Создание графического представления всех возможных организационных «точек соприкосновения» клиента и компании	Бизнес-лидеры могут получить представление об общих болевых точках клиентов. Благодаря этим знаниям компании могут предоставлять оптимальный и персонализированный опыт работы с клиентами	Выявление всех проблем, с которыми клиент может столкнуться при прохождении через различные точки взаимодействия	—	За счет действий компании по устранению болевых точек, апгрейда клиентского опыта, поддержки клиентов	Возникновение лояльности является частью клиентского опыта	Согласование предложений бренда с процессом покупки	Создание клиентоориентированного опыта для ценных клиентов, что приводит к формированию лояльности к бренду

Процесс вовлечения клиентов: концептуальная основа [Bowden, 2009]	Концептуальная модель вовлечения клиента и влияние процесса вовлечения клиента во взаимоотношения с компанией на лояльность клиента	Подробное описание процесса вовлечения клиента во взаимодействие с компанией как в первый раз, так и в последующем. Лояльность возникает только при вовлечении, при повторных взаимодействиях	Управление лояльностью клиента через вовлечение клиента во взаимодействие с компанией	Через вовлечение во взаимодействие и удовлетворенность от этого процесса	Вовлеченность, удовлетворение и лояльность клиента, возникающая при повторных взаимодействиях с компанией		
Взаимосвязь между вовлечением клиента в создание ценности и лояльностью клиента [Vanuete, Dovaillene, 2014]	Вовлечение клиентов в создание ценности — фактор, позволяющий компаниям выживать в конкурентной борьбе. Цель концепции — выявить взаимосвязь между вовлеченностью клиентов в создание ценности и их лояльностью	Определение взаимосвязи между вовлеченностью и лояльностью клиентов	Определение значимости связи между вовлеченностью клиентов в создание ценности и лояльностью клиентов	Лояльность клиентов возникает как результат вовлечения клиентов в создание ценности, важной для деятельности компании	Прочность отношений — посредник между конструктивными удовлетворенности и доверия клиентов и их лояльности, которая может быть подделана на установочную и поведенческую лояльность		

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Пересмотр цепочки «качество — ценность — удовлетворенность — лояльность» для корпоративных клиентов в секторе туристических агентств [Granados et al., 2021]	Анализ взаимосвязи качества услуги, его влияния на ценность для клиента и связь с формированием лояльности клиента	Интеграция когнитивно-аффективных процессов клиента в цепочку, связывающую качество, ценность для клиента и лояльность клиента	Учет взаимосвязи ценности для клиента и его удовлетворенности брендом как способ управления лояльностью клиента	—	Через когнитивно-аффективные процессы клиента	—	—	—
Систематизация концепций программ лояльности [Belli et al., 2022]	Метаанализ концепций программ лояльности за 40 лет исследований как способа управления лояльностью клиента	Системный обзор и формирование концептуальной модели влияния программ лояльности на когнитивно-аффективные процессы клиента и, как следствие, формирование его лояльности к компании	Построение взаимосвязи программы лояльности компании с управлением лояльностью клиента	—	Через когнитивно-аффективные процессы клиента	—	—	—

Примечание: прочерк обозначает, что описание элемента в концепции отсутствует.

В отличие от концепций управления брендом, замечен вектор сужения изучения предметной области, а не склонность к интеграции с управлением брендом. Исследования управления лояльностью клиента становятся более точечными и сфокусированными на влиянии отдельных коннекторов на формирование лояльности клиента к бренду.

Одни концепции управления лояльностью клиента частично ориентированы на улучшение процессов компании, что в итоге способствует повышению лояльности клиента к бренду, другие описывают механизм формирования лояльности без привязки к запросам компании и ее задачам. Интеграция механик формирования лояльности в управление брендом заявлена не во всех работах, описана нечетко, так как не является центральной темой исследований авторов данных концепций. Акцент сделан на том, что управление брендом влияет на формирование лояльности клиентов к бренду.

#### **ПАРАДОКС ОТСУТСТВИЯ СВЯЗИ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕМ БРЕНДОМ И УПРАВЛЕНИЕМ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТА К БРЕНДУ**

Анализ теоретических концепций управления брендом и управления лояльностью клиентов к нему, рассмотренных ранее, показывает, что, с одной стороны, исследователи не отрицают важность управления лояльностью клиентов в управлении брендом, а с другой — наблюдается разнонаправленный характер развития данных исследований, что может повлечь за собой слабую интеграцию управления брендом и управления лояльностью клиентов к бренду, хотя эти две предметные области являются взаимозависимыми. По сути, управление брендом и управление лояльностью клиента к бренду являются практически не связанными направлениями исследований. Авторы работают либо над концепциями управления брендом [Keller, 1993; Aaker, 1996; Kapferer, 1997; Urde, 1999; Aaker, Joachimsthaler, 2000; Davis, 2000; Logman, 2004; Ghodeswar, 2008; Nam, Ekinci, Whyatt, 2011; Cuong, 2020], либо над концепциями управления лояльностью клиента к бренду [Dick, Basu, 1994; Chaudhuri, Holbrook, 2001; Best, 2009; Bowden, 2009; Banyte, Dovaliene, 2014; Granados et al., 2021; Belli et al., 2022].

В концепциях управления брендом весьма поверхностно рассматривается, каким образом у клиента на основе когнитивных и аффективных процессов формируется лояльность к бренду [Курочкина, 2019]. Соответственно, при создании бренда не в полной мере учитывается то, что влияет на возникновение отношения, доверия, удовлетворенности и лояльности клиента. Исследователи управления лояльностью клиента воспринимают управление брендом как инструмент, который позволяет лучше понять общую ценность позиционирования продукта для целевых клиентов, рациональные и эмоциональные преимущества продукта, что повлияет на формирование лояльности покупателя к бренду [Best, 2009].

Возникает парадокс взаимосвязи управления брендом и управления лояльностью клиентов к бренду, которая заявляется в работах по этим направлени-

ям. Однако вопрос об объединении этих двух предметных областей с понятным алгоритмом построения данной взаимосвязи и системой метрик для оценки ее эффективности остается открытым. Существующий разрыв уменьшает шансы бренда на лидерство, так как не в полной мере учитывает факторы, влияющие на формирование лояльности клиента к бренду. Данный парадокс представлен на рис. 1.

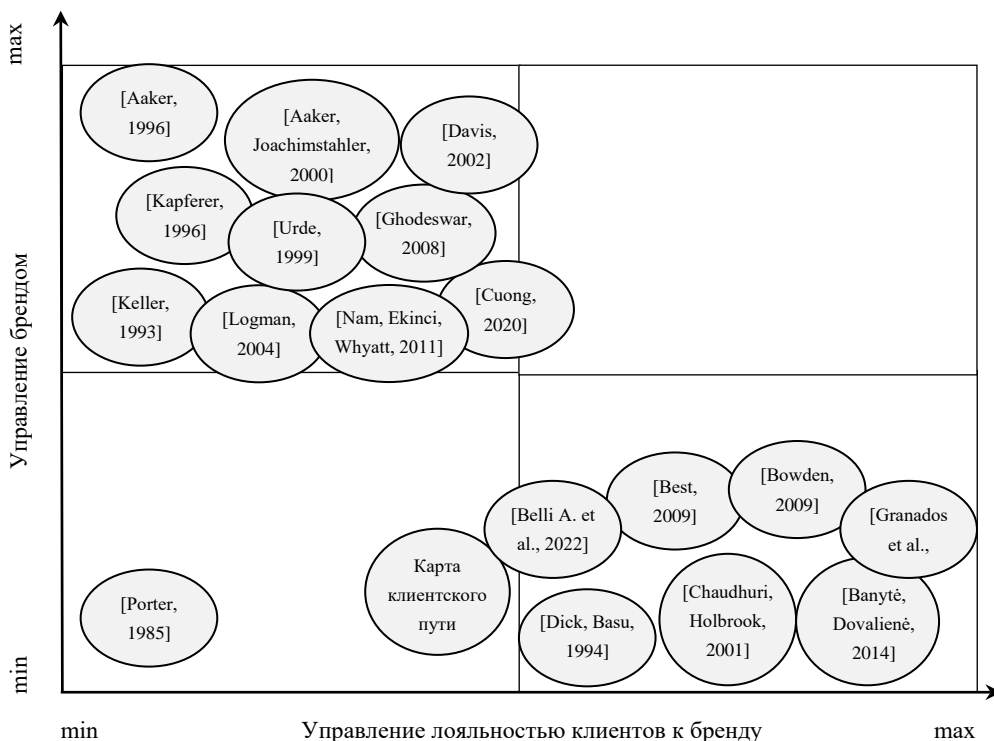


Рис. 1. Взаимосвязь концепций управления брендом и управления лояльностью клиентов к бренду

Примечание: min и max — освещение вопросов управления брендом или управления лояльностью клиентов к бренду в минимальной и максимальной степени.

На рис. 1 показана слабая интеграция концепций управления брендом и управления лояльностью клиентов к бренду. Управление брендом эволюционно движется к более глубокому изучению вопросов управления лояльностью к бренду. Управление лояльностью также движется в сторону более глубокого изучения процесса формирования лояльности клиента, но без конкретной привязки к управлению брендом. Можно предположить, что данный разрыв снижает возможный синергетический эффект от этих исследований, так как они не синхронизированы в полной мере и недостаточно работают на общую цель формирования лояльности клиента к бренду.

## ЦЕПОЧКА ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТА

Выше был описан разрыв в управлении брендом и управлении лояльностью клиента к бренду. В концепциях управления брендом [Keller, 1993; Aaker, 1996; Kapferer, 1997; Urde, 1999; Aaker, Joachimsthaler, 2000; Davis, 2000; Logman, 2004; Ghodeswar, 2008; Nam, Ekinci, Whyatt, 2011; Cuong, 2020] не учитываются или частично учитываются когнитивно-аффективные процессы клиента на пути формирования его лояльности к бренду, но утверждается, что лояльность клиента — ключевая метрика успеха бренда на рынке. В концепциях управления лояльностью [Dick, Basu, 1994; Chaudhuri, Holbrook, 2001; Best, 2009; Bowden, 2009; Banyte, Dovaliene, 2014; Granados et al., 2021; Belli et al., 2022] управление брендом либо представлено как инструмент, который помогает создать лучший продукт для клиента, либо управление брендом не рассматривается. Указанный разрыв делает процесс формирования лояльности клиента к бренду неуправляемым.

В рамках данного исследования управления брендом через интеграцию с управлением лояльностью клиента применяется авторский подход, который позволяет не только фокусировать внимание на построении отношения клиента при создании бренда, но и оказывать влияние на когнитивно-аффективные процессы при формировании лояльности клиента к бренду.

Представленный подход является логическим продолжением исследований [Keller, 2001; Olsen, Johnson, 2003; Nam, Ekinci, Whyatt, 2011; Dabholkar, Sheng, 2012; Cuong, 2020], дополняя предложенные авторами когнитивно-аффективные коннекторы отношения и доверия к бренду. Вместе с тем он помогает связать изучение когнитивно-аффективных процессов клиента [Bowden, 2009; Banyte, Dovaliene, 2014; Granados et al., 2021], влияющих на формирование его лояльности к бренду, с управлением брендом. Схематично это можно обобщить следующим образом (рис. 2). Авторский вариант цепочки приведен на рис. 3.

Данный подход помогает решить задачу, поставленную в работе [Kapferer, 1996], где отмечается, что лояльность клиента имеет решающее значение для бизнеса и необходимо понимать, каким образом можно интегрировать ее в идентичность бренда. Он позволяет, во-первых, рассмотреть весь процесс формирования лояльности клиента к бренду и, во-вторых, интегрировать драйверы формирования лояльности клиента к бренду в идентичность бренда.

Понимание природы формирования лояльности клиента к бренду при управлении брендом дает возможность сделать этот процесс управляемым. Кроме того, в рамках этого подхода предлагается совокупный набор метрик для оценки его эффективности, что позволяет оценить эффективность управления каждым коннектором в цепочке формирования лояльности клиента к бренду.

Авторский подход к интеграции управления брендом и управлением лояльностью клиента к нему основан на построении цепочки формирования лояльности клиента и имплементации данной цепочки в управление брендом. Понятие цепочки формирования лояльности клиента можно определить следующим



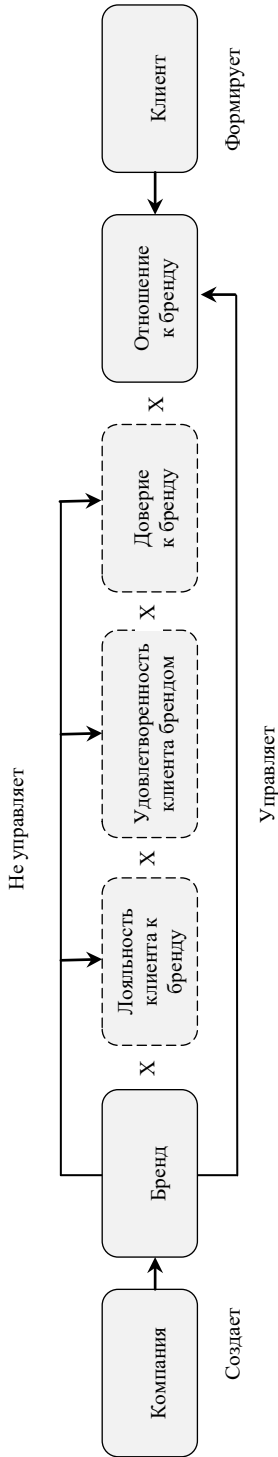


Рис. 2. Цепочка формирования лояльности клиента к бренду

Примечание: серая зона на рисунке обозначает, что процесс является единым и неразрывным.

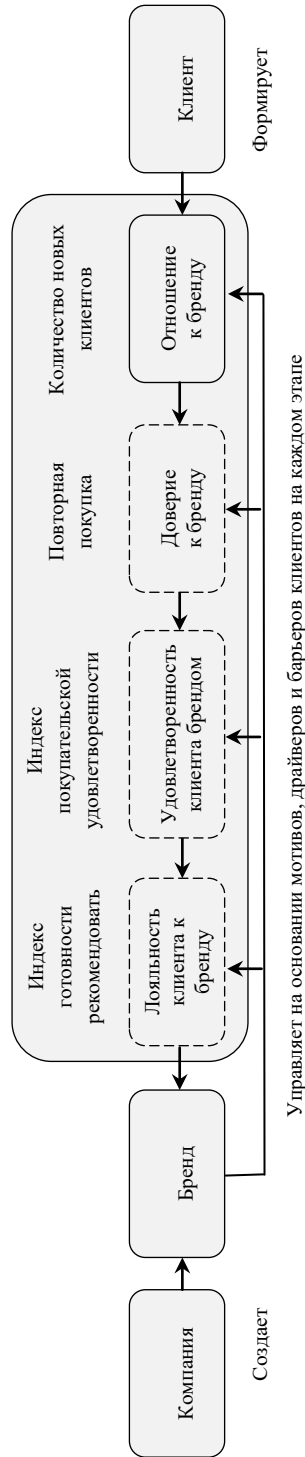


Рис. 3. Разрыв управления брендом и управления лояльностью клиента к бренду

Примечание: X — разрыв цепочки лояльности клиента.

образом: цепочка лояльности клиента (customer loyalty chain) — это набор последовательно описанных ожиданий клиента, отвечая на которые компания может сформировать позитивное отношение к бренду, доверие, удовлетворенность и в конечном итоге управлять лояльностью клиента к бренду.

Цепочка лояльности клиента дает ответ на вопрос о том, каким образом у клиента формируется лояльность к бренду. Предлагаемая цепочка формирования лояльности клиента к бренду может состоять из управляемого процесса создания позитивного отношения к объекту, построения доверительного отношения к нему, удовлетворенности от взаимодействия с ним и лояльности к бренду.

Объект данной концепции — клиент с его ожиданиями. Построение цепочки формирования лояльности клиента к бренду или к продукту/услуге, если бренд еще не существует на рынке, создает необходимый фундамент для построения брендов или изменения их позиционирования, чтобы бренд давал положительный отклик клиенту.

Цепочка лояльности клиента помогает сформулировать внутренние мотивы, барьеры и драйверы клиента, которые влияют на отношение, доверие к бренду, удовлетворенность от взаимодействия с ним и лояльность к бренду, а следовательно, сделать достижение брендом лояльности клиента к себе управляемым процессом со стороны компании, имеющим метрики для оценки эффективности движения бренда на пути к успеху среди лояльной аудитории.

Формированию положительного отношения к бренду [Keller, 2001] поможет изучение мотивов выбора конкретного бренда. Метрикой для оценки данного этапа могут стать оценки притока новых клиентов либо положительные результаты исследования восприятия бренда клиентом.

На формирование доверия [Olsen, Johnson, 2003; Dabholkar, Sheng, 2012] способна повлиять настройка действий компании в ответ на мотивы, драйверы и барьеры, от которых зависит доверие клиента к бренду. В данном случае метрикой оценки могут стать повторные покупки (метрика поведения) или уровень доверия, полученный по результатам опросов клиентов (метрика отношения).

Важно определить ожидания клиента от использования продукта или сервиса, понять барьеры и драйверы клиента и предвосхитить его ожидания, приняв релевантные ответные действия компании [Cheng et al., 2011]. Метрикой в данном случае может выступать индекс покупательской удовлетворенности (CSI — customer satisfaction index).

Только после формирования позитивного отношения, доверия к бренду и удовлетворенности им можно вести речь о лояльности клиента к бренду [Jacoby, 1971; Khan, 2013], понимая, какие мотивы, барьеры и драйверы есть на пути ее создания. Метрикой успеха данного этапа можно назвать индекс готовности рекомендовать (NPS — net promoter score) бренд.

Исследование когнитивных и аффективных процессов клиента на пути формирования его лояльности к бренду позволит определить, что необходимо за-

ложить в идентичность бренда для общения с клиентом на одном языке, и дать понятный ответ на его ожидания. Цепочка лояльности клиента как инструмент анализа процесса формирования лояльности клиента к бренду может быть эффективна в условиях, когда компания стремится к лидерству на рынке за счет работы с клиентами, открыта к изменениям, имеет систему данных о поведении клиентов либо готова ее создать.

Цепочка лояльности клиента позволяет за количественными метриками увидеть качественные объяснения феномена формирования лояльности клиента к бренду, помогает лучше настроить его ожидания и действия компании по их предвосхищению. Использование качественных метрик, сбор и анализ обратной связи от клиентов будут способствовать процессу формирования лояльности клиента к бренду и позволят разработать план по эффективному управлению лояльностью клиента к бренду в будущем [Старов, Алканова, 2009; Чурлей, 2022].

Подход к интеграции управления брендом и управления лояльностью клиента к бренду через построение цепочки, описанной выше, может стать новым эффективным инструментом и реализовать стремление компании к лидерству на рынке, помогая создать понятный привлекательный ответ бренда на ожидания клиента и запустить его когнитивно-аффективные процессы формирования лояльности к бренду.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Теоретический вклад.** Как видно из проведенного анализа и систематизации концепций управления брендом [Keller, 1993; Aaker, 1996; Kapferer, 1997; Urde, 1999; Aaker, Joachimsthaler, 2000; Davis, 2000; Logman, 2004; Ghodeswar, 2008; Nam, Ekinici, Whyatt, 2011; Cuong, 2020] и концепций управления лояльностью к бренду [Dick, Basu, 1994; Chaudhuri, Holbrook, 2001; Best, 2009; Bowden, 2009; Banyte, Dovaliene, 2014; Granados et al., 2021; Belli et al., 2022], в академической среде нет единого мнения относительно того, каким образом возникает лояльность клиента к бренду и как можно управлять этим процессом, какие использовать механики, чтобы сделать бренд понятным покупателю.

Данные направления исследований носят эволюционный характер, но при этом развиваются таким образом, что управление брендом и управление лояльностью клиента к нему не дают синергетического эффекта, хотя являются взаимозависимыми процессами. Изучение управления брендом тяготеет к рассмотрению вопросов интеграции управления брендом и управления лояльностью клиента к нему, в то время как исследования управления лояльностью клиентов нацелены на уточнение влияния когнитивно-аффективных коннекторов лояльности клиента. Отсутствие явной связи между управлением брендом и управлением лояльностью к нему, возможно, вызвано разнообразием сфер, где проводятся исследования. Описание интеграции данных предметных областей и возможных механизмов интеграции могут стать новым направлением анализа.

Изучение академической литературы и практический опыт создания успешных брендов на рынке позволили сформулировать авторское понятие цепочки лояльности клиента, которая может стать новым инструментом, способным связать управление брендом и управление лояльностью клиента к бренду, и помочь выяснить, какие когнитивно-аффективные процессы влияют на позитивное отношение, доверие, удовлетворенность и, как следствие, лояльность клиента к бренду, и интегрировать данные результаты исследований в управление брендом, сделав бренд понятным для клиента.

Цепочка лояльности клиента — это набор последовательно описанных ожиданий клиента, отвечая на которые компания может сформировать позитивное отношение к бренду, доверие, удовлетворенность и в конечном итоге управлять лояльностью клиента к бренду. Она не меняет модели управления брендом, но помогает лучше сфокусироваться на клиенте и его ожиданиях на всем пути формирования его лояльности к бренду.

**Практический вклад.** Запрос на интеграцию управления брендом и управления лояльностью клиента к нему растет и среди бизнес-практиков. Представители бизнеса хотят понять, с помощью каких инструментов они могут построить управляемую систему достижения лояльности клиента к бренду.

Несмотря на возрастающий уровень конкуренции на рынках, глобализацию рынка, значительную разницу в стоимости привлечения новых клиентов и удержания существующих, порождающие необходимость бороться за каждого клиента и работать с его лояльностью, специалисты, которые изучают бренд, часто оставляют за скобками процесс формирования лояльности клиента к бренду на этапе его создания, так как это не является их зоной ответственности. Исследователи управления брендом фокусируются на этапе формирования позитивного отношения к бренду. Управлением лояльностью занимаются другие специалисты, которые не всегда погружены в управление брендом. Они работают с имеющимся брендом и не могут влиять на его структуру, а используют тактические и операционные механики, которые способны влиять на увеличение показателя NPS как основной, по их мнению, метрики лояльности. Этот подход не позволяет вести речь о полноценном формировании лояльности клиента к бренду, так как нет механизма, связывающего управление брендом и управление лояльностью.

Цепочка лояльности клиента, представленная в статье, может стать тем механизмом, который позволит связать управление брендом и управление лояльностью клиента к бренду и поможет практикам профессионально управлять брендом и лояльностью клиентов к нему, имея понятный инструмент и систему метрик для оценки эффективности его применения. Специалисты-практики могут не только включать в исследования для подготовки нового бренда или уточнения позиционирования уже существующего блок вопросов, направленный на формирование позитивного отношения к бренду, но и выяснить мотивы, драйверы и барьеры, которые влияют на доверие к бренду, удовлетворенность и лояльность

к нему. Имея эти данные, специалисты-практики могут заложить драйверы, влияющие на формирование доверия, удовлетворенности и лояльности в пирамиду бренда, в его ценности и идентичность. Указанный подход позволит сфокусировать бренд так, чтобы он был привлекательным для покупателя. Это требует проверки в рамках эмпирического исследования.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Анализ исследований управления брендом и управления лояльностью клиента к бренду показывает эволюционный, но разновекторный характер развития. В концепциях управления брендом достижение лояльности клиента к бренду является как важная цель управления брендом, но при этом исследуется управление лояльностью клиента к управляемому бренду. Изучение управления лояльностью клиента ведется в направлении анализа влияния коннекторов, влияющих на формирование лояльности клиента к бренду, но в меньшей степени держит в фокусе внимания управление брендом.

Парадокс отсутствия связи между управлением брендом и управлением лояльностью клиента к бренду заключается в том, что концепции управления брендом не исследуют механизмы формирования лояльности клиента к бренду, заявляя при этом метрику лояльности как одну из основных для оценки успеха бренда на рынке. Концепции управления лояльностью клиента называют управление брендом одним из инструментов достижения лояльности, системно не описывая данный подход. Проведение качественных и количественных исследований лицами, принимающими решения в компании по управлению брендом и лояльностью клиентов к бренду, поможет более четко описать представленный в статье разрыв.

Область исследований, направленных на интеграцию управления брендом и управления лояльностью клиента к нему и механизмов, которые могут стать инструментами формирования взаимосвязи управления брендом и управления лояльности клиента к нему, остается открытой и может стать перспективной для дальнейших изысканий.

Представленный в статье подход определяет будущие направления изучения цепочки формирования лояльности клиентов, ее применимости, ограничений использования и возможностей применения в практических кейсах. Использование цепочки формирования лояльности клиента в управлении брендом даст набор метрик, которыми можно оценивать движение бренда к лидерству через построение лояльной аудитории клиентов, таких как приток новых клиентов, повторная покупка, индекс доверия, индекс удовлетворенности клиента, индекс готовности рекомендовать бренд. Ограничением данной цепочки формирования лояльности клиента может стать сложность описания когнитивно-аффективных процессов клиента формирования лояльности клиента к бренду. Оно требует дополнительной проверки в рамках эмпирических исследований.

### Литература на русском языке

- Курочкина А. 2019. В поисках лояльности потребителей: обзор подходов к понятию, показателям и факторам. *Journal of International Economic Affairs* 9 (3): 2001–2014.
- Муравская С. А., Головачева К. С., Смирнова М. М., Алканова О. Н., Муравский Д. В. 2019. Подходы к управлению потребительской лояльностью: перспектива «3D». *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 18 (1): 70–93.
- Старов С., Алканова О. 2009. Методология оценки эффективности брендинга. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* (4): 130–153.
- Чурлей Э. 2022. Формирование системы маркетинговых метрик оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов. *Журнал Белорусского государственного университета. Экономика* (1): 48–64.

### References in Latin Alphabet

- Aaker D. 1996. Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review* 38 (3): 102–120.
- Aaker D. 2014. *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. New York: Morgan James Publishing.
- Aaker D., Joachimsthaler E. 2000. *Brand Leadership*. London: Free Press.
- Ahn Y., Hyun S., Kim I. 2016. City residents' perception of MICE city brand orientation and their brand citizenship behavior: A case study of Busan, South Korea. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 21 (3): 328–353.
- Banyte J., Dovaliene A. 2014. Relation between customer engagement into value creation and customer loyalty. *Procedia — Social and Behavioral Sciences* 156: 484–489.
- Belli A., O'Rourke A.-M., Carrillat F. A., Pupovac L., Melnyk V., Napolova E. 2022. 40 years of loyalty programs: How effective are they? Generalizations from a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science* 50 (1): 147–173.
- Best R. 2009. *Best-Market-Based Management*. London: Pearson.
- Bowden J. 2009. The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice* 17 (1): 63–74.
- Bridson K., Evans J. 2004. The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management* 32 (8): 403–411.
- Burmam C., Zeplin S. 2005. Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management* 12 (4): 279–300.
- Campbell M., Keller K. 2003. Brand familiarity and advertising repetition effects. *Journal of Consumer Research* 30 (2): 292–304.
- Chaudhuri A., Holbrook M. 2001. The chain of effects from brand trust and brand affects to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing* 65 (2): 81–93.
- Cheng C., Chiu S., Hu H., Chang Y. 2011. A study on exploring the relationship between customer and loyalty in the fast-food industry: With relationship inertia as a mediator. *African Journal of Business Management* 5 (13): 5118–5126.
- Cunningham S. 1967. Perceived risk and brand loyalty. In: Cox D. F. (ed.). *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*. Harvard University; 507–523.
- Cuong D. 2020. The influence of brand satisfaction, brand trust, brand preference on brand loyalty to laptop brands. *Systematic Reviews in Pharmacy* 11 (11): 95–101.
- Dabholkar P., Sheng X. 2012. Consumer participation in using online recommendation agents: Effects on satisfaction, trust, and purchase intentions. *The Service Industries Journal* 32 (9): 1433–1449.
- Davis S. 2000. *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands*. San Francisco: Josey Bass.

- Davis S., Dunn M. 2002. *Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*. San Francisco: Josey Bass.
- Dick A., Basu K. 1994. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (2): 99–133.
- Ghodeswar B. 2008. Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management* 17 (1): 4–12.
- Granados J., Pérez L., Pedraza-Rodríguez J., Gallarza M. 2021. Revisiting the quality-value-satisfaction-loyalty chain for corporate customers in the travel agency sector. *European Journal of Tourism Research* 27: 2711.
- Hoeffler S., Keller K. 2003. The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management* 10 (6): 421–445.
- Jacoby J. 1971. A model of multi-brand loyalty. *Journal of Advertising Research* 11 (3): 25–31.
- Kaplan R. S., Norton D. P. 2015. *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books)*. Brighton: Harvard Business Review Press.
- Kapferer J. 1996. Stealing brand equity: Measuring perceptual confusion between national brands and copycat own-label products. *Marketing and Research Today* 23 (2): 96–103.
- Kapferer J. 1997. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Keller K. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57 (1): 1–22.
- Keller K. 2000. The brand report card. *Harvard Business Review* (January–February): 147–157.
- Keller K. 2001. Building customer-based brand equity. *Marketing Management* 10 (2): 14–21.
- Keller K. 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Hoboken: Prentice Hall.
- Keller K. 2003. Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research* 29 (4): 595–600.
- Keller K. 2009. Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications* 15 (2–3): 139–155.
- Khan M. 2013. Customers loyalty: Concept & definition (A review). *International Journal of Information, Business and Management* 5 (3): 168–191.
- Kotler P., Keller K. 2016. *Marketing Management*. London: Pearson.
- Lara P., Madariaga J. 2007. The importance of rewards in the management of multisponsor loyalty programmes. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management* 15 (1): 37–48.
- Logman M. 2004. The LOGMAN model: A logical brand management model. *Journal of Product & Brand Management* 13 (2): 94–104.
- Mischel W., Shoda Y. 1995. A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review* 102 (2): 246.
- Morgan R., Hunt S. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
- Nam J., Ekinci Y., Whyatt G. 2011. Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research* 38 (3): 1009–1030.
- Olsen L., Johnson M. 2003. Service equity, satisfaction, and loyalty: From transaction-specific to cumulative evaluations. *Journal of Service Research* 5 (3): 184–193.
- Park W., Eisingerich A., Park J. 2013. Attachment–aversion (AA) model of customer–brand relationships. *Journal of Consumer Psychology* 23 (2): 229–248.
- Porter M. E. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Reichheld F. 1993. Loyalty-based management. *Harvard Business Review* 71 (2): 64–73.

- Rosenbaum M., Otolara M., Ramírez G. 2017. How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons* **60** (1): 143–150.
- Urde M. 1999. Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management* **15** (1–3): 117–133.
- Zemke R., Bell C. 2000. *Knock Your Socks off Service Recovery*. New York: Amacom Books.

### Russian Language References Translated into English

- Kurochkina A. 2019. In search of customers' loyalty: an overview of approaches to the concept, indicators and factors. *Journal of International Economic Affairs* **9** (3): 2001–2014. (In Russian)
- Muravskaja S. A., Golovacheva K. S., Smirnova M. M., Alkanova O. N., Muravskij D. V. 2019. Approaches to customer loyalty management: “3D” perspective. *Vestnik St. Petersburg University. Management* **18** (1): 70–93. (In Russian)
- Starov S., Alkanova O. 2009. Branding effectiveness evaluation methodology. *Vestnik St. Petersburg University. Management* (4): 130–153. (In Russian)
- Churlej Je. 2022. Formation of a system of marketing metrics for assessing the level of customer satisfaction and loyalty. *Zhurnal Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta. Jekonomika* (1): 48–64. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 12 декабря 2022 г.

Статья рекомендована к печати 6 июня 2023 г.

Контактная информация

Староверова Ирина Ивановна — аспирант; i.staroverova@gsom.spbu.ru

---

## BRAND MANAGEMENT THROUGH BUILDING A LOYALTY CHAIN OF THE TARGET AUDIENCE

I. I. Staroverova

St. Petersburg State University,  
7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

**For citation:** Staroverova I. I. 2023. Brand management through building a loyalty chain of the target audience. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **22** (3): 366–390.  
<https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2023.305> (In Russian)

The paper examines theoretical approaches to brand management and loyalty management. The method used is the analyses of academic publications, scientific articles on brand management and loyalty management. The author argues that brand management aims at a customer's loyalty to a brand, whereas loyalty management considers branding as one of the techniques to obtain customer loyalty towards a company. However, none of these two subject matters fully defines the mechanics of how brand loyalty is formed and how a brand can manage that. The author introduces the notion of customer loyalty chain which consists of positive brand attitude formation, trust, forming satisfaction from brand interacting, and as a consequence, creation of loyalty. Understanding of customer's cognitive and affective processes including customer's reasons, drivers



and barriers at every stage of brand loyalty formation helps a company manage more precisely the process of brand loyalty formation, integrate these data into a new brand creation making the brand native for the customer. The paper provides mechanisms of customer loyalty chain integration into brand management and evaluation metrics system of such integration.

*Keywords:* brand management, loyalty management, loyalty chain, customer loyalty, branding, brand success.

Received: December 12, 2022

Accepted: June 6, 2023

**C o n t a c t   i n f o r m a t i o n**

*Irina I. Staroverova* — Postgraduate Student; [i.staroverova@gsom.spbu.ru](mailto:i.staroverova@gsom.spbu.ru)