

DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-2-7

EDN: ZSBIFO

JEL Classification: M30, M31

Стратегии постановки целей в управлении брендом и лояльностью клиента в условиях экономической трансформации

М.М. Смирнова, И.И. Староверова

Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, г. Санкт-Петербург, РФ

Аннотация. В условиях усиливающейся конкуренции и роста рыночной власти потребителей компании ищут новые способы создания и сохранения конкурентных преимуществ. Маркетинговые подразделения играют ключевую роль в формировании конкурентоспособности организации, однако на практике координация маркетинговых процессов, затрагивающих различные отделы компании, сталкивается с проблемой разнонаправленных подходов в управлении. В статье рассматриваются подходы к управлению брендом и лояльностью клиентов к нему как основным маркетинговым процессам с фокусом на стратегиях постановки целей. Методология исследования опирается на классическую концепцию маркетинга, а также теоретические концепции управления брендом и лояльностью клиентов. Эмпирическую основу составили данные глубинных интервью с директорами по маркетингу 20 российских компаний, проведенных в ноябре 2022 г. Результаты интервью, обработанные с использованием контент-анализа и метода репертуарных решеток, выявили отсутствие системного подхода к постановке целей: управление брендом ориентировано на достижение краткосрочных финансовых целей, в то время как управление лояльностью клиентов акцентирует внимание на долгосрочных маркетинговых задачах. Отсутствие синхронизации целей приводит к несогласованности в выборе методов и оценке успеха выполнения поставленных задач. Полученные результаты способствуют более глубокому пониманию механизмов постановки целей в управлении брендом и лояльностью клиентов, а также выявляют пробелы синхронизации маркетинговых стратегий.

Ключевые слова: бренд; управление брендом; управление лояльностью клиента; целеполагание; организационная структура; отдел маркетинга.

Информация о статье: поступила 17 декабря 2024 г.; доработана 22 января 2025 г.; одобрена 25 февраля 2025 г.

Ссылка для цитирования: Смирнова М.М., Староверова И.И. (2025). Стратегии постановки целей в управлении брендом и лояльностью клиента в условиях экономической трансформации // Управленец. Т. 16, № 2. С. 100–117. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-2-7. EDN: ZSBIFO.

Approaches to goals setting in customer loyalty and brand management under economic turbulence

M.M. Smirnova, I.I. Staroverova

Graduate School of Management, Saint-Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

Abstract. In an environment of heightened competition and growing consumer market power, companies are seeking new ways to gain and maintain competitive advantages. A marketing department is a key factor in increasing competitiveness of the organization, but in practice, interrelated marketing processes are regulated by different departments, which incurs a risk of divergent management practices and weak coordination. The article examines approaches to customer loyalty and brand management as key marketing processes with a focus on goal setting strategies. The study is based on classical marketing theory, as well as the concepts of brand management and customer loyalty. The empirical basis was formed by data from in-depth interviews with marketing directors of 20 Russian companies conducted in November, 2022. The interview results, processed using content analysis and the repertory grid method, revealed lack of a system approach to goal setting: brand management is focused on achieving short-term financial goals, while customer loyalty management centres around long-term marketing objectives. Poorly synchronized goals cause inconsistencies in the methods applied and performance evaluation. Our findings enrich the understanding of the goal setting mechanisms in customer loyalty and brand management and identify failures in synchronization of marketing strategies.

Keywords: brand; brand management; customer loyalty management; goal setting approach; organizational structure; marketing department.

Article info: received December 17, 2024; received in revised form January 22, 2025; accepted February 25, 2025

For citation: Smirnova M.M., Staroverova I.I. (2025). Approaches to goals setting in customer loyalty and brand management under economic turbulence. *Upravlenets / The Manager*, vol. 16, no. 2, pp. 100–117. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-2-7. EDN: ZSBIFO.

ВВЕДЕНИЕ

Новые экономические условия с высокой степенью неопределенности, рост и масштабирование конкуренции, повышение рыночной власти клиентов требуют от компаний поиска новых возможностей для формирования устойчивого конкурентного преимущества на рынке [Ребязина, Смирнова, 2023]. Сегодня взаимодействие с клиентом становится важнее, чем когда бы то ни было, поэтому массовый маркетинг уступает место персонализированному [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2016]. Как следствие, компания должна координировать все функции с деятельностью маркетингового отдела, выстраивая свои процессы «от клиента», в то время как маркетинговый отдел должен показывать высокую степень синхронизации сотрудничества с другими отделами компании, в том числе в рамках построения маркетинговых практик. В действительности происходит другое: компании, называя себя ориентированными на рост, показывают значительную разобщенность внутриорганизационной структуры и, как следствие, незначительные финансовые результаты, поскольку маркетинг в компаниях становится обособленным от разработки продукта, продаж и обслуживания клиентов [Ellis, Brown, 2017] и на более поздних этапах зрелости компании – еще и децентрализованным или матричным [Toledo, 2011], что приводит к сложностям в построении клиентоориентированных или клиентоцентричных бизнес-моделей [Ellis, Brown, 2017].

В таком контексте управление брендом и лояльностью потребителей к нему становится для компаний не просто способом идентифицировать свой продукт среди конкурентов [Домнин, Старов, 2017] и привлечь постоянных клиентов [Nam, Ekinici, Whyatt, 2011], но и основным драйвером формирования маркетинговых практик, ориентированных на клиента, и главными маркетинговыми активами компании [Rust et al., 2004]. Отсутствие синхронизации в управлении данными процессами, разделение ответственности за достижение поставленных целей негативно сказывается на эффективности деятельности компании. Нередко управление брендом и управление лояльностью клиентов к нему находятся в зоне ответственности разных руководителей высшего звена. Например, управление брендом подразумевает работу с клиентом на верхнем уровне «воронки продаж» и закреплено за отделом маркетинга, в то время как управление лояльностью к бренду должно обеспечить возврат клиента, и эту функцию выполняет отдел клиентского сервиса. Подобная ситуация помимо снижения результативности работы отделов может приводить к удвоению маркетинговых инвестиций в развитие этих направлений в компании [Frosen, Stewart, 2023]. Деятельность организации становится менее прозрачной, а значит, снижается ее привлекательность для акционеров и других потенциально заинтересованных сторон.

Таким образом, возникает необходимость управления брендом и лояльностью клиента как двумя взаимосвязанными маркетинговыми процессами [Третьяк, Ребязина, Ветрова, 2015], несмотря на особенности менеджмента и специфику организационной структуры компаний, причем данная взаимосвязанность должна выстраиваться на всех уровнях – от постановки целей до оценки эффективности и результативности. Теоретическая дискуссия на данную тему в большей степени тяготеет к традиционному формату – рассмотрению управления брендом [Keller, 1993; Aaker, 1996; Kapferer, 1996] и лояльностью клиентов к нему [Best, 2009; Granados et al., 2021] по отдельности, несмотря на то, что в концепцию управления брендом лояльность клиентов имплицитно вшита как одна из промежуточных целей и метрика, определяющая успех бренда [Aaker, Joachimsthaler, 2000; Davis, 2002; Nam, Ekinici, Whyatt, 2011], а в концепциях управления лояльностью бренд-менеджмент является важным инструментом коммуникации с клиентом [Best, 2009; Cuong, 2020].

В статье представлены результаты пилотного исследования, направленного на выявление подходов к управлению брендом (процесс А) и управлению лояльностью клиентов к нему (процесс Б) на уровне постановки целей. В данном исследовании мы не пытаемся в полной мере проанализировать подходы к управлению брендом и лояльностью клиентов в рамках всех бизнес-процессов (постановка целей, выбор способов их достижения, оценка эффективности и результативности их достижения), а скорее иллюстрируем потенциальную проблематику, возможные разрывы в подходах к постановке целей и продолжаем исследовательскую дискуссию по выявлению инструментов и метрик для построения взаимосвязанного управления брендом и лояльностью к нему [Gidakovich, 2021]. Мы фокусируемся на уровне постановки целей, поскольку синхронизация подходов к целеполаганию является первым шагом на пути реализации всего процесса бренд-менеджмента и управления лояльностью клиента. Если цели будут разными и отличаться по длительности горизонта планирования или функциональному характеру, то ожидать слаженности в этом направлении достаточно затруднительно.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Постановка цели как отправная точка в маркетинговой деятельности компании. Деятельность отдела маркетинга во многом определяет успех компании, цель которой заключается в предоставлении ценности потребителям при одновременном получении прибыли [Best, 2009], а ее успешность зависит от того, насколько директор по маркетингу способен встретить новые вызовы: внедрить современные организационные структуры для перехода от массового маркетинга к персонализированному, нанять квалифицированных

маркетологов, сформировать межфункциональную внутреннюю кооперацию, которая невозможна без настройки процессов управления маркетинговыми практиками [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2016].

Путь достижения высокой эффективности и результативности управления маркетинговыми процессами во многом зависит от подходов к постановке целей и их синхронизации. Цель является отправной точкой в жизнедеятельности любой компании, это тот ожидаемый результат действий, который она может достигнуть за определенный ею же период [Locke, Latham, 2006; Fitsimmons, 2008] на всех уровнях компании. Отсутствие целей приводит к тому, что компания превращается в функциональную и не вносит вклад в общее экономическое развитие [Bratton et al., 2007]. Цель становится драйвером развития компании, мотивирующим сотрудников выполнять свою работу лучше и быстрее, правильно распределять ресурсы и определять приоритетные направления деятельности и сроки их реализации [George, Walker, Monster, 2019].

Цели можно разделить по длительности горизонта планирования: краткосрочные (горизонт достижения – 1 год), среднесрочные (1–3 года) и долгосрочные (3–5 лет) [Kerr, LePelley, 2013]; по функциональному признаку: финансовые, маркетинговые, операционные и управленческие [Мозговая, 2013]; по уровню организационной структуры в компании: общие для всей компании, для конкретного подразделения или каждого сотрудника [Dahlsten, Styhre, Willander, 2005].

В статье представлены подходы к постановке целей с учетом различия в горизонте планирования — краткосрочные и долгосрочные цели. Среднесрочные цели не выделены отдельно из-за ограничений, связанных с анализом эмпирических данных с использованием метода репертуарных решеток. Однако применение пятибалльной шкалы для оценки соответствия краткосрочным или долгосрочным целям позволило учесть среднесрочный горизонт планирования. Также анализируются подходы к постановке целей на базе функционального признака в управлении брендом и лояльностью клиента, которые являются основными маркетинговыми процессами [Третьяк, Ребязина, Ветрова, 2015], влияющими на формирование конкурентного преимущества [Rust et al., 2004].

Подходы к постановке целей в управлении брендом (процесс А). Для идентификации продукта или услуги среди множества других компании используют бренд, который обозначает название, отражает символ или передает рисунок, являющийся уникальным для данного продукта или услуги [Kotler, 2000]. Бренд – сумма впечатлений [Chung, Lee, Heath, 2013], мыслей и эмоций клиента [Middleton, 2011; Södergren, 2021]. Бренды делятся по типу объектов брендинга, способу позиционирования, форме суббрендинга [Спирина, 2017], типу потребителя, каналам продвижения, географическому охвату, стране происхождения,

предметной направленности [Гаврилюк, 2013]. В нашем исследовании бренд рассматривается в широком смысле, без привязки к определенному типу.

Директора по маркетингу используют различные подходы к постановке целей в управлении брендом: финансовые (связанные с увеличением объема продаж, доли рынка, прибыли) и маркетинговые (направленные на формирование капитала бренда и лояльности клиентов к бренду) [Hanssens, Pauwels, 2016].

В статье проанализированы основные концепции управления брендом, обнаруженные в научных журналах уровня Q1 и Q2 либо представленные монографиями, которые рассматривают его как отдельное направление маркетинговой деятельности [Keller, 1993; Aaker, 1996] или взаимосвязанное с управлением лояльностью клиента [Nam, Ekinici, Whyatt, 2011; Gidakovich, 2021]. В результате анализа выделены основные цели управления брендом, а также определен их характер по функциональному типу цели и времени планирования. Результаты анализа подходов к целеполаганию в бренд-менеджменте представлены в табл. 1.

Анализ концепций управления брендом иллюстрирует наличие фокуса на постановку долгосрочных маркетинговых целей, например создание идентичности бренда [Karferer, 1996], его ценности для клиента [Logman, 2004], которые могут преобразовываться в долгосрочные финансовые цели формирования капитала бренда [Aaker, Joachimsthaler, 2000; Davis, 2002], что в итоге позволяет добиваться устойчивого конкурентного преимущества на рынке [Urde, 1999].

Все цели, представленные в табл. 1, имеют долгосрочный характер и являются опорными в выстраивании процессов управления брендом для директоров по маркетингу. Анализ метрик успешности достижения целей и сравнение с заявленными в исследованиях целями управления бренда позволяет выделить формирование лояльности клиента как одну общую метрику определения успеха бренда на рынке, что косвенно иллюстрирует наличие связи между управлением брендом и лояльностью клиентов к нему и отмечает необходимость синхронизации подходов к постановке целей в данных маркетинговых процессах.

Подходы к постановке целей в управлении лояльностью клиентов к бренду (процесс Б). Лояльность к бренду проявляется не только через намерение клиента купить продукт или услугу компании [Kim et al., 2018], но и через снижение чувствительности к цене, готовность совершать пробные покупки новых продуктов или услуг данного бренда, рекомендовать продукты или услуги, давать компании обратную связь [Khan, 2013]. Лояльность делится на отношенческую, поведенческую и их подвиды [Муравская и др., 2019]. Отношенческая лояльность говорит о приверженности клиента к продукту или услуге [McManus, Guilding, 2008], намерении купить [Kim, Ko, 2012] и толерантности к цене [Sánchez, Santos Vijande, Trespalacios

Таблица 1 – Подходы к постановке целей в управлении брендом
Table 1 – Approaches to goal setting in brand management

Автор	Цель управления брендом	Тип цели по времени	Функциональный тип цели	Метрика оценки достижения цели
K. Keller [1993]	Создание правильного имиджа бренда, капитала бренда	Долгосрочная	Маркетинговая	Узнаваемость бренда, лояльность, приверженность бренду, воспринимаемое качество
D. Aaker [1996]	Создание развитой системы идентичности бренда, повышение потребительского капитала бренда	Долгосрочная	Маркетинговая	Осведомленность о бренде, лояльность и приверженность бренду, ассоциации с брендом, воспринимаемое качество
J. Kapferer [1996]	Создание идентичности бренда	Долгосрочная	Маркетинговая	Узнаваемость бренда, лояльность к бренду, имидж бренда, ценностная значимость бренда
M. Urde [1999]	Достижение прочных конкурентных преимуществ в виде брендов	Долгосрочная	Маркетинговая, финансовая	Финансовая ценность бренда, доля рынка, признание бренда, лояльность к бренду, воспринимаемое качество, ассоциации с брендом
D. Aaker, E. Joachimsthaler [2000]	Капитализация бренда	Долгосрочная	Финансовая	Спонтанная узнаваемость и с подсказкой, лояльность к бренду, ассоциации с брендом, уникальность бренда, капитал бренда
S. Davis [2002]	Капитализация бренда	Долгосрочная	Финансовая	Узнаваемость бренда, лояльность к бренду, воспринимаемое качество, доля рынка, капитал бренда, уровень вовлеченности
M. Logman [2004]	Создание ценности бренда	Долгосрочная	Маркетинговая	Готовность покупать, лояльность клиентов
B. Ghodeswar [2008]	Создание сильной идентичности бренда	Долгосрочная	Маркетинговая	Удовлетворенность, лояльность клиентов
J. Nam, Y. Ekinici, G. Whyatt [2011]	Капитализация бренда, формирование лояльности клиента к бренду	Долгосрочная	Маркетинговая	Удовлетворенность, лояльность клиентов, капитал бренда
D. Cuong [2020]	Повышение удовлетворенности и доверия к бренду	Долгосрочная	Маркетинговая	Доверие, удовлетворенность, лояльность клиентов
P. Gidakovich [2021]	Капитализация бренда за счет взаимосвязанного управления брендом и взаимодействием с клиентом через построение его лояльности к бренду	Долгосрочная	Маркетинговая	Доверие, удовлетворенность, лояльность клиентов

Gutiérrez, 2011], в то время как поведенческая больше фокусируется на повторных покупках [Richard, Zhang, 2012] и положительных рекомендациях [Hajli et al., 2017]. В статье лояльность клиента рассматривается в целом, без разделения на подвиды, поскольку цель работы – определить общие подходы к постановке целей в управлении лояльностью клиента как бизнес-процессе компании.

Мы проанализировали основные концепции управления лояльностью клиента из научных журналов уровня Q1–Q4, а также представленные в монографиях, в которых разработаны концептуальные модели управления лояльностью клиентов. В результате анализа выделены цели, которые ставят исследователи в рамках управления лояльностью клиентов, характер этих целей по функциональному признаку и признаку горизонта планирования, а также метрики, определяющие успех достижения целей (табл. 2).

Анализ иллюстрирует, что в управлении процессом Б, так же как и процессом А, преобладают долгосрочные цели маркетингового характера, направленные на формирование лояльности [Best, 2009; Bowden, 2009] и удержание клиентов [Belli et al., 2020], и цели финансового характера, связанные с повышением выручки и маржинальности продуктов компании [Porter, 1985; Best, 2009].

Как и в процессе А, в процессе Б можно отметить многообразие метрик, определяющих успешность управления лояльностью клиентов к бренду, но ее достижение является общим местом для всех проанализированных концепций.

Анализ теоретических концепций управления процессами А и Б продемонстрировал наличие общих точек, связанных с формированием лояльности клиента к бренду, а следовательно, и возможность синхронизации этих процессов для формирования устойчивого

Таблица 2 – Подходы к постановке целей в управлении лояльностью клиентов к бренду
 Table 2 – Approaches to goal setting in customer loyalty management

Автор	Цель управления лояльностью клиента к бренду	Тип цели по времени	Функциональный тип цели	Метрики оценки достижения цели
M. Porter [1985]	Создание ценности для клиента для формирования конкурентного преимущества	Долгосрочная	Маркетинговая	Коэффициент удержания клиентов, лояльность клиентов, воспринимаемое качество
A. Dick, K. Basu [1994]	Формирование отношения, лояльности клиента	Долгосрочная	Маркетинговая	Лояльность клиента
A. Chaudhuri, M. Holbrook [2001]	Создание доверия к бренду	Долгосрочная	Маркетинговая, финансовая	Доверие к бренду, лояльность клиента к бренду
R. Best [2009]	Сфокусированность на клиенте, лидерство во взаимоотношениях с клиентами	Долгосрочная	Маркетинговая, финансовая	Коэффициент удержания клиентов, удовлетворенность, лояльность клиентов, пожизненная ценность клиента, готовность рекомендовать
J. Bowden [2009]	Формирование вовлеченности и лояльности клиентов	Долгосрочная	Маркетинговая	Вовлеченность клиентов, доверие, удовлетворенность, лояльность клиентов
J. Banyte, A. Dovaliene [2014]	Вовлечение клиентов в создание ценности	Долгосрочная	Маркетинговая	Отношение, доверие, удовлетворенность, лояльность клиентов
A. Belli et al. [2020]	Повышение лояльности клиентов за счет программ лояльности	Долгосрочная	Маркетинговая	Коэффициент удержания клиентов, удовлетворенность, лояльность клиентов, пожизненная ценность клиента, готовность рекомендовать
J. Granados et al. [2021]	Создание ценности продукта для клиента	Долгосрочная	Маркетинговая	Удовлетворенность, лояльность клиента

конкурентного преимущества даже в условиях децентрализованного или матричного управления маркетингом в компаниях [Toledo, 2011].

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Качественное исследование предполагало изучение подходов к постановке целей в управлении процессами А (целеполагание в управлении брендом) и Б (целеполагание в управлении лояльностью клиентов к бренду) на примере деятельности российских компаний. Оно является пилотным, его результаты могут стать темой будущих количественных исследований. В рамках исследования было разослано 100 приглашений, на основании откликов на которые было проведено четыре глубинных интервью для апробации анкеты и 20 глубинных интервью основного трека продолжительностью не менее 1 ч каждое в формате онлайн. Сбор эмпирического материала осуществлен в ноябре 2022 г. В результаты работы включены только 20 глубинных интервью основного трека. В исследовании приняли участие 20 директоров по маркетингу компаний, штаб-квартиры которых находятся в России; 14 компаний-участниц не имеют представительств и филиалов за рубежом. Описание респондентов представлено в табл. 3.

Для исследования были взяты компании, различающиеся по уровню товарооборота и стандартам классификации их размера, принятым на государствен-

ном уровне: от микропредприятий до сверхкрупного бизнеса, различной географической принадлежности, а также разного уровня зрелости в зависимости от организации маркетинговых практик. Ограничения по выбору продуктовой специализации, принадлежности к определенной отрасли поставлены не были: в рамках исследования важно было установить закономерности или разрывы в подходах к целеполаганию в управлении процессами А и Б.

Выбор участников для исследования осуществлялся по критерию непосредственного управления процессами А и Б. Интервью проводились только с теми респондентами, кто напрямую ставит цели по управлению этими процессами, оценивает результативность их достижения.

В эмпирическом исследовании применен качественный метод – метод глубинных интервью. Все участники получали одинаковый стимул в интервью, вопросы задавались в строгом порядке, представленном в анкете. Все интервью были транскрибированы.

Результаты интервью анализировались в два этапа. На первом этапе определялось, какие цели ставят перед собой респонденты в управлении брендом и лояльностью клиентов к нему, какой характер имеют эти цели, видят ли участники исследования взаимосвязи и необходимость синхронизации подходов к постановке целей в этих процессах.

Таблица 3 – Описание участников исследования
Table 3 – Description of study participants

Респондент	Должность	Размер компании*	Направление деятельности	Географическая принадлежность	Тип организационной структуры**
P1	Директор по маркетингу	Крупная	Розничная торговля	Российская	Децентрализованная
P2	Руководитель направления маркетинга	Сверхкрупная	Нефтегазовая	Российская	Децентрализованная
P3	Директор по маркетингу	Малая	Образование	Российская	Централизованная
P4	Директор по маркетингу	Средняя	Розничная торговля	Российская	Централизованная
P5	Директор по маркетингу	Крупная	Розничная торговля	Российская	Децентрализованная
P6	Директор по маркетингу	Сверхкрупная	ИТ и телекоммуникации	Международная	Матричная
P7	Директор по маркетингу	Крупная	Услуги	Международная	Централизованная
P8	Директор по маркетингу	Сверхкрупная	ИТ и телекоммуникации	Международная	Матричная
P9	Директор по маркетингу	Крупная	Производство	Международная	Централизованная
P10	Директор по маркетингу	Крупная	Производство	Международная	Децентрализованная
P11	Директор по маркетингу	Микро	Строительство	Российская	Неформальная
P12	Директор по маркетингу	Малая	Производство	Российская	Неформальная
P13	Директор по маркетингу	Крупная	Розничная торговля	Российская	Централизованная
P14	Директор по маркетингу	Сверхкрупная	Нефтегазовая	Российская	Матричная
P15	Директор по маркетингу	Средняя	Производство	Российская	Централизованная
P16	Директор по маркетингу	Малая	Услуги	Российская	Централизованная
P17	Директор по маркетингу	Средняя	Образование	Российская	Матричная
P18	Директор по маркетингу	Малая	Строительство	Российская	Неформальная
P19	Директор по маркетингу	Крупная	Строительство	Российская	Централизованная
P20	Директор по маркетингу	Микро	НКО	Российская	Неформальная

Примечание. *Размер компании: микро – выручка до 120 млн р., штат до 15 чел.; малая – выручка до 800 млн р., штат до 100 чел.; средняя – выручка до 2,5 млрд р., штат до 250 чел.; крупная – выручка свыше 2,5 млрд р., штат свыше 251 чел.; сверхкрупная – выручка свыше 100 млрд р., штат свыше 50 000 чел. **Тип организационной структуры отдела маркетинга в компании в зависимости от зрелости развития маркетинга в организации [Toledo, 2011]: стадия 1 (наименьшая зрелость) – неформальная структура; стадия 2 – централизованная и функциональная; стадия 3 – децентрализованная, географически распределенная; стадия 4 – линейная, маркетинг как консалтинг; стадия 5 (наибольшая зрелость) – матричная.

Для уточнения выявленных на первом этапе результатов был проведен второй этап анализа глубинных интервью методом репертуарных решеток [Kelly, 1955]¹. Он применяется не только в психологии, но и адаптирован для решения экономических задач, так как репертуарные решетки позволяют внести в научный анализ не только типичное, используя обще групповые шкалы (параметры, характеристики),

но и уникальное, связанное с личностью человека [Франселла, Баннистер, 1987]. В нашем исследовании этот метод помогает зафиксировать возможные разрывы в подходах к постановке целей в управлении брендом и лояльностью клиентов к нему и проиллюстрировать характер этих разрывов, определить личностные конструкты и когнитивные «слепые пятна» в них относительно подходов к целеполаганию.

Для построения репертуарных решеток использовались цели, которые могут быть поставлены в управлении процессами А и Б и которые были сформулированы на основе теоретического анализа и результатов интервью для апробации анкеты. Все цели разделены по длительности горизонта планирования на краткосрочные и долгосрочные² и по функциональному признаку – на финансовые и маркетинговые. Опера-

¹ Изначально техника репертуарных решеток использовалась в когнитивной психологии и позволяла выявить индивидуальные личностные конструкты, связанные с исследуемыми объектами. Личная система конструктов человека упорядочивает входящую информацию. Данная система состоит из взаимосвязанных и иерархически расположенных конструктов, которые являются биполярным сортирующим механизмом, определяющим сходство или отличие входящей информации от тех знаний, которые есть у респондента [Kelly, 1955]. Репертуарные решетки в рамках решения экономических задач помогают вскрыть на более глубоком уровне потребности в данном случае директоров по маркетингу в постановке целей в управлении брендом и лояльностью клиентов к нему. При этом метод репертуарных решеток значительно снижает трудности прогнозирования потребностей респондентов и дает результаты высокой степени точности [Максимова, 2010].

² Среднесрочные цели отдельно выделены не были в связи с ограничениями анализа эмпирических данных методом репертуарных решеток, но использование пятибалльной шкалы для оценки соответствия краткосрочному или долгосрочному горизонту планирования позволило учесть среднесрочный горизонт планирования целей.

ционные и управленческие цели исключены из исследования, так как не являются прямыми целями для процессов А и Б. Цели, используемые в качестве конструкторов для построения репертуарных решеток и проведения второго этапа анализа результатов эмпирического исследования, представлены в табл. 4.

Участникам предлагалось оценить по пятибалльной шкале и в соответствии с предлагаемыми конструкторами, каким образом они ставят перед собой цели в управлении процессами А и Б, где 0 – цель не учитывается в деятельности по управлению процессами А и Б, а 1–5 – цель учитывается в управлении процессами А и Б, при этом она рассчитана (1) – на краткосрочный период, а (5) – на долгосрочный (по аналогии с пятибалльной шкалой, где 1 – минимальная долгосрочность (то есть краткосрочная цель), а 5 – максимальная долгосрочность). Вариант «0» использовался для определения невалидных ответов, которые не учитывались в расчете среднего значения во избежание смещения оценки в сторону краткосрочной цели.

В табл. 5 представлен пример структуры репертуарной решетки. В решетке организованы поля, в которых перечислены потенциальные цели управления процессами А и Б из табл. 4. Данные цели в соответствии с выбранным методом анализа представляли два условных полюса интерпретации одной финансовой или маркетинговой цели, но с учетом краткосрочного и долгосрочного горизонтов планирования. Также в репертуарной решетке предусмотрены поля для

оценки данной цели, ее наличия и характера в управлении процессами А и Б по отдельности. Участникам исследования требовалось оценить по пятибалльной шкале, насколько каждая цель является фокусной для управления процессами А и Б по отдельности, и определить через данную шкалу степень ее долгосрочности.

Например, участник исследования оценивал свои подходы к постановке целей в управлении процессом А и определил, что фокусом в нем является краткосрочная финансовая цель «увеличение оборота/выручки по продукту бренда», поэтому в графе «управление брендом» респондент поставил «1». В управлении процессом Б подходы респондента носят долгосрочный характер, поэтому был выбран противоположный полюс данной финансовой цели, а именно «формирование капитала бренда», и поставлена субъективная оценка долгосрочности горизонта планирования «4». Так респондент оценил все цели табл. 4. Полная решетка (Р15) представлена в прил. 1. В репертуарной решетке предусмотрены поля для цитат участников для подтверждения их выбора конструкторов и иллюстрации аргументации данного выбора.

Всего в рамках исследования создано 20 репертуарных решеток – по одной для каждого интервью. Сводная репертуарная решетка с оценками всех участников исследования представлена в прил. 2. Для интерпретации результатов анализа методом репертуарных решеток в сводной решетке рассчитаны среднее арифметическое значение и медиана по каждой цели

Таблица 4 – Классификация целей для анализа результатов качественного исследования

Table 4 – Classification of goals used to analyze qualitative research results

Тип цели	Краткосрочная цель	Долгосрочная цель
Финансовая	Увеличение оборота/выручки по продукту бренда	Формирование капитала бренда
	Совершение первой покупки	Увеличение частоты покупок
	Повышение маржинальности продукта	Повышение чистой прибыли продукта бренда
	Покупка одной единицы продукта	Увеличение количества единиц в чеке
Маркетинговая	Привлечение новой аудитории из текущего сегмента	Формирование амбассадоров бренда
	Занятие новой доли на рынке, привлечение клиентов новой целевой аудитории	Сохранение стабильно высокой доли рынка, сохранение и удержание клиентов
	Формирование позитивного отношения к продукту	Формирование лояльности клиента к продукту
	Повышение узнаваемости бренда	Повышение ценности продукта за счет бренда

Таблица 5 – Пример структуры репертуарной решетки

Table 5 – An example of the repertory grid structure

Пример цитаты	Краткосрочная цель	Управление брендом	Управление лояльностью	Долгосрочная цель	Пример цитаты
Я постоянно думаю, как мне продавать, с помощью каких инструментов	Увеличение оборота/выручки по продукту бренда	1	4	Формирование капитала бренда	Сейчас компания выглядит прекрасно, стоимость сильно больше 5 млрд долларов, хотя прошло всего три года

в управлении брендом и лояльностью по отдельности. Данные расчеты с опорой на качественное исследование не позволяют в полной мере обобщить эти результаты, но являются дополнительной иллюстрацией и служат задачам диагностики потенциальных разрывов в управлении процессами А и Б.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

На первом этапе исследования проведен контент-анализ глубинных интервью для определения подходов к постановке целей, типа целей, их характеристик. Участники исследования по-разному подходят к организации управления процессами А и Б, кто-то разделяет эти два процесса на уровне организационной структуры¹: «У нас есть отдельно отдел клиентского анализа, у нас есть отдел по работе с данными, и есть мой отдел маркетинга» (P15), – или на уровне личной мотивации: «Никогда с этим не сталкивался. Всегда были CRM-отделы, которые этим занимались, я в это (управление лояльностью – прим. авт.) не погружался» (P13), «Мне интересен брендинг как скорее визуальная коммуникация, я стараюсь погружаться туда и немного отбрасывать ряд моментов, надо работать с лояльностью, да, у нас есть показатели, которые важны, и здесь хотелось бы сделать то-то, но делайте это самостоятельно как-нибудь» (P5). Результаты глубинных интервью иллюстрируют отсутствие осознанного синхронизированного управления процессами А и Б и скорее демонстрируют управление этим двумя процессами как отдельными: либо в силу специфики организационной структуры отдела маркетинга, либо из-за личной мотивации и области интересов участников исследования. Как следствие, результаты анализа глубинных интервью показывают несистемный подход к постановке целей в управлении процессами А и Б: постановка целей является важным этапом деятельности участников исследования, но их характеристики различны: для одних респондентов приоритетны краткосрочные финансовые цели («Как маркетологу для меня важно, чтобы целью и результатом были продажи бренда, потому что на этом все строится. Без продаж нет развития, нет возможности для маркетинга развиваться» (P4)), другие нацелены на достижение долгосрочных маркетинговых целей («Лояльность наших существующих клиентов – у нас одна из обязательных целей, которая говорит о качестве клиентского актива, это возврат, удержание. Мы следим за этими показателями, они должны постоянно расти» (P14)).

1. Подходы к целеполаганию в управлении брендом (процесс А). Управление процессом А сконцентрировано на достижении краткосрочных финансовых целей и становится для участников исследования способом генерации выручки компании: «Как маркетологу мне важно, чтобы целью и результатом были

продажи бренда, потому что на этом все строится» (P4). Усилия директоров по маркетингу в управлении процессом А направлены на повышение известности бренда, формирование позитивного отношения к нему [Keller, 2003], создание качественного первого касания с брендом в первую очередь для привлечения новых клиентов и, как следствие, повышения выручки («Самое главное: в регионах бренд начали узнавать, эта обратная связь шла именно от партнеров. Приrost как товарооборота, так и новых клиентов» (P2)). В данном контексте управление процессом А становится драйвером совершения первой покупки: «Безусловно, первое, что надо мотивировать, – это первую покупку» (P2).

Каким образом управление процессом А может привести к формированию капитала бренда [Keller, 1993; Aaker, Joachimsthaler, 2000], ценности бренда [Logman, 2004], лояльности к нему [Nam, Ekinci, Whyatt, 2011], остается неясным: «В первую очередь мы берем просто даже текущие показатели бренда, насколько он увеличился и с точки зрения своего рыночного охвата, и с точки зрения финансовых показателей. Все остальное – nice to have («хорошо бы иметь, но необязательно» – прим. авт.)» (P1). При управлении процессом А достижение лояльности клиента к бренду становится для директоров по маркетингу вторичной задачей: «Я очень сильно обожаю продажи, проще говоря, я занимаюсь всей этой историей (управлением брендом – прим. авт.) только потому, что очень сильно обожаю продажи» (P15).

Анализ результатов глубинных интервью иллюстрирует тезис, озвученный в теоретической части исследования, о том, что управление процессом А в большей степени сфокусировано на работе с верхней частью «воронки продаж», то есть работает на повышение узнаваемости и привлечение новых клиентов, при этом у директоров по маркетингу нет фокуса внимания в управлении данным процессом в рамках долгосрочных целей, что не позволяет в полной мере говорить о процессе А как маркетинговом активе, работающем на формирование конкурентного преимущества компании.

2. Подходы к целеполаганию в управлении лояльностью клиентов к бренду (процесс Б). Управление процессом Б, наоборот, больше ориентировано на достижение долгосрочных целей, где лояльность клиента становится не просто показателем успеха бренда, а залогом стабильного существования компании на рынке: «Это основа основ, никто, мне кажется, от этого принципа и не уйдет, и нет желаний. Вот эти 20/80, когда ты работаешь со всеми, ты не можешь отказываться сейчас от бизнеса и выбирать клиента, но сколько бы ты ни работал, у тебя всегда будет примерно твои 20 % суперлояльных клиентов, гостей, партнеров, которые будут

¹ Орфография, пунктуация и стилистика цитат участников исследования сохранены.

действительно давать до 80 % того, что ты на выходе получаешь» (Р6).

Удержание клиентов и формирование ценности бренда становятся важными долгосрочными целями в управлении процессом Б: *«Есть бренд, про который я ничего не знаю, а есть любимый бренд, когда я его понимаю и осознанно его выбираю не из-за цены или удовлетворенности сервисом, а потому что это осознанный выбор конкретного бренда. Мне с этим интересно работать, и я стараюсь это привнести в те бренды, с которыми я работаю»* (Р12).

Несмотря на постановку долгосрочных целей, управление процессом Б также фокусируется на краткосрочных финансовых целях, связанных с генерацией выручки за счет повторных покупок клиентов: *«Лояльность клиентов – это одна из ключевых вех, которая должна быть всегда отработана, и лояльность напрямую зависит от того, что транслирует бренд вовне, или от того, что есть в продукте, что может удержать и заставить клиента/человека вернуться к тебе. Безусловно, первое, что надо мотивировать, – это первая покупка, дальше уже это зона ответственности маркетинга и всех сопровождающих отделов и прочее. Дальше это возврат и удержание – вот она как раз таки лояльность»* (Р2).

Подходы к постановке целей в управлении процессом Б, как и само управление процессом Б, становятся для участников исследования вторичными: *«К сожалению, управление лояльностью занимает не первое место в моем внимании, и оно будет не первым всегда. Потому что бренд, в котором я работаю, – массовый сегмент, и в погоне за массовостью ты эту лояльность всегда опускаешь и теряешь»* (Р1); *«Индекс NPS (индекс готовности рекомендовать – прим. авт.) мы пытались считать, конечно, но на этом все»* (Р15); *«Управление лояльностью где-то точно не на первом месте, оно все-таки, может быть где-то треть, если взять все, что мы там делаем, куда направляем свои усилия в маркетинге, наверное, не больше, чем треть всех вещей, которые мы делаем»* (Р17). Управление процессом Б не является приоритетной личной задачей для участников исследования, они откладывают ее или делегируют другим подразделениям компании, несмотря на то что не отрицают важности достижения лояльности клиентов к бренду: *«Это самая основная задача маркетолога – работать с лояльностью, с тем чтобы еще компания зарабатывала, чтобы была добавленная ценность. Помимо лояльности должна быть еще ценность продукта в виде бренда»* (Р9); *«Должен быть хороший продукт само собой, это цель номер 1, цель номер 2 – это лояльность к нему»* (Р6).

Анализ результатов глубинных интервью говорит о разнонаправленности подходов к постановке целей в управлении процессами А и Б: управление процессом А в большей степени демонстрирует привержен-

ность краткосрочным финансовым целям, а управление процессом Б – долгосрочным маркетинговым, а также о низкой мотивации участников исследования к достижению долгосрочных целей. В совокупности это снижает возможности синхронизированного управления названными процессами, а значит, лишает компанию синергетического эффекта и может привести к удвоению маркетинговых инвестиций и ресурсов в управлении процессами А и Б [Frosen, Stewart, 2023], а также сделать компанию менее привлекательной для акционеров и потенциальных инвесторов.

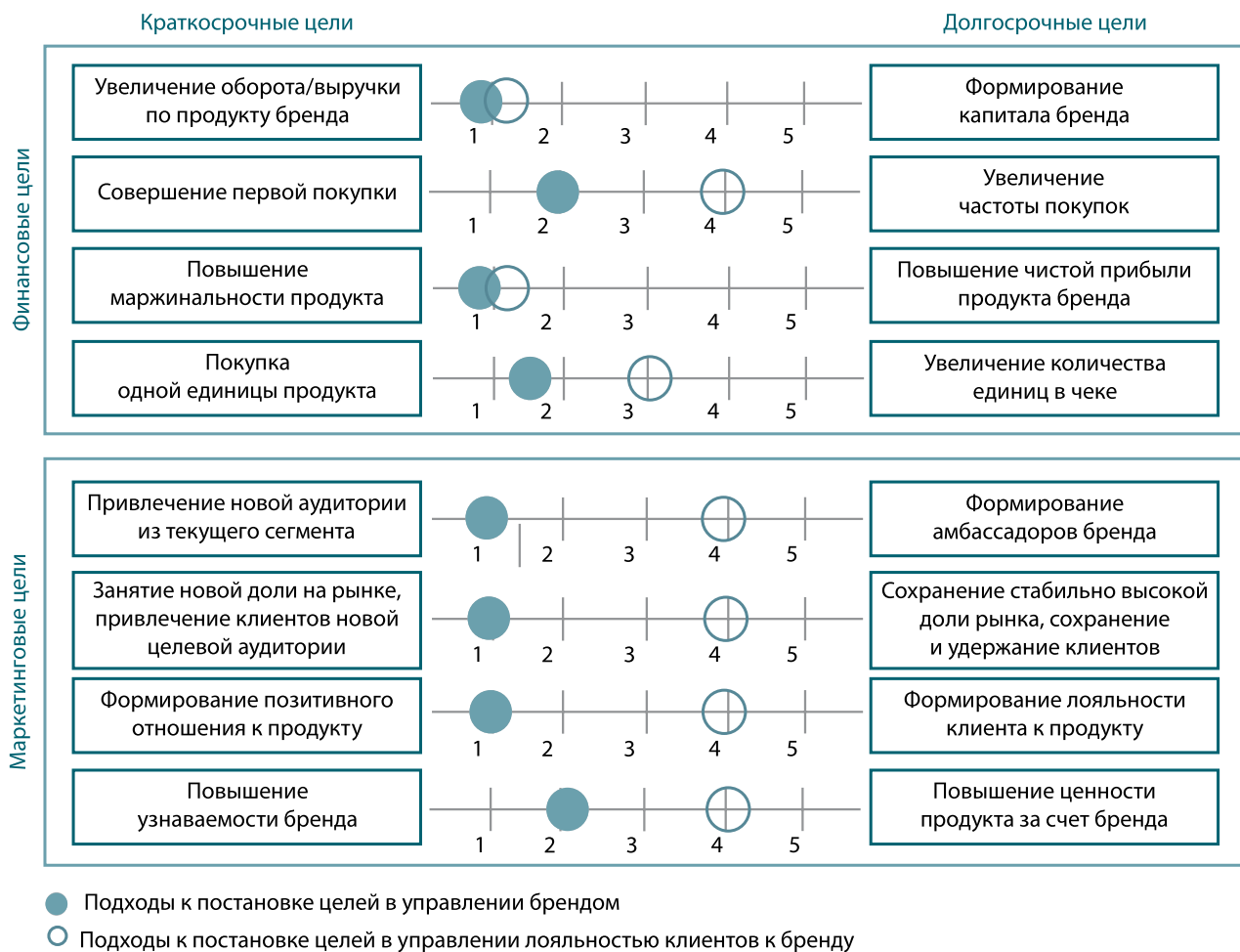
При этом директора по маркетингу видят потенциал во взаимосвязанном управлении процессами А и Б: *«Безусловно, они в каком-то смысле – сообщающиеся сосуды, потому что есть итоговый показатель – лояльность клиента, поставим его как показатель верхнего уровня, и есть отношение к бренду, которое формируется, результат опыта и удовлетворенности, и доверие к бренду как момент, что если они делают, то, значит, это хорошо. Все это будет приводить к итоговой лояльности как таковой, что клиент лоялен»* (Р4). При этом они не до конца понимают, каким образом эту связанность можно построить на практике: *«Сейчас в многих компаниях, когда мы говорим про лояльность к бренду, – это отчасти маркетинговая вещь, но есть еще отдельные подразделения, так называемые клиентского опыта, и они существуют параллельно. Соответственно, одно подразделение давит на внешнее, другое – работает с другими органами чувств, ... одно подразделение, условно, за них отвечает, другое – за воспринимаемое качество и третье – за визуальный ряд. И все это в разных кусках разбросано»* (Р1).

Разрывы в управлении брендом и лояльностью клиентов к нему. Первый этап анализа результатов глубинных интервью проиллюстрировал различия в подходах к постановке целей в управлении процессами А и Б и низкую личную мотивацию к достижению долгосрочных целей.

Использование метода репертуарных решеток [Kelly, 1955] позволило не только показать характер подходов к целеполаганию в управлении брендом и лояльностью клиентов к нему, но и диагностировать потенциальные разрывы и отклонения от подходов, представленных в теоретических концепциях. Интерпретация результатов сводной репертуарной решетки представлена на рисунке.

С точки зрения подходов к постановке целей участники исследования демонстрируют общую приверженность к достижению краткосрочных финансовых целей – генерации выручки и повышению маржинальности продуктов. В остальных случаях виден разнонаправленный характер подходов к целеполаганию в управлении процессами А и Б.

Директора по маркетингу в управлении процессом А для выполнения краткосрочных финансовых це-



Подходы к постановке целей в управлении брендом и лояльностью к нему
Approaches to goal setting in customer loyalty and brand management

лей ставят перед собой и краткосрочные маркетинговые: привлечение клиентов и повышение известности бренда [Keller, 1993]. Формирование лояльности, которое они называют одной из ключевых метрик достижения успеха бренда на рынке, что также подтверждается результатами теоретических исследований [Best, 2009; Nam, Ekinci, Whyatt, 2011, Belli et al., 2020], как долгосрочная цель не является фокусной для участников исследования.

Деятельность по достижению долгосрочных маркетинговых целей концентрируется в управлении процессом Б, на нее участникам исследования не хватает времени или фокуса внимания: «По-честному, я про нее (лояльность – прим. авт.), безусловно, помню, но фокус мой на ней не так часто находился, он находился на лояльности опосредованно, потому что я стараюсь фокусироваться на том, чем хочешь заниматься. Следовательно, так как мне интересен брендинг как скорее визуальная коммуникация, я стараюсь погружаться туда и немного отбрасывать ряд моментов. Да, лояльность важна, но делайте это самостоятельно как-нибудь» (P5).

Анализ результатов исследования методом репертуарных решеток [Kelly, 1955] показывает отклонение

от подходов к постановке целей, представленных в теоретических исследованиях (см. табл. 1, 2). В последних эти подходы достаточно однородны и сводятся к тому, что цели в управлении процессами А и Б должны иметь долгосрочный характер. По результатам нашей работы подходы к постановке целей являются неоднородными и имеют разнонаправленный по горизонту планирования и функциональному признаку характер. Управление процессом Б в большей степени соответствует целям, поставленным исследователями [Best, 2009; Nam, Ekinci, Whyatt, 2011; Belli et al., 2020], но при этом деятельность по управлению процессом Б является вторичной для участников исследования.

Достижение краткосрочных целей не дает возможности директорам по маркетингу фокусироваться на долгосрочных целях, хотя можно было бы утверждать, что реализация долгосрочных целей возможна только через достижение краткосрочных. Тем не менее респонденты откладывают долгосрочные цели в надежде когда-нибудь к ним вернуться («Лояльность где-то точно не на первом месте, она все-таки может быть где-то треть, если взять все, что мы делаем, куда направляем свои усилия, наверное,

не больше, чем треть всех вещей, которые мы делаем» (P17)). Выполнение только краткосрочных целей, разделение управления процессами А и Б по зонам ответственности разных отделов затрудняют построение синхронизированной управленческой системы, а значит, снижают шансы компании на формирование устойчивого конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе.

Теоретический вклад исследования. Результаты исследования позволили проиллюстрировать не-системный подход участников к постановке целей в управлении процессами А и Б вопреки пониманию потенциальной взаимосвязанности этих процессов и важности этапа постановки долгосрочных целей. Несмотря на вклад ученых в этой области [Hanssens, Pauwels, 2016; Ogbeiwi, 2021; Gidakovich, 2021], в академической среде недостаточно исследований, которые бы определяли подходы к постановке целей и их влияние на управление брендом и лояльностью к нему. Требуется некоторая «мера весов», которая позволила бы бизнес-практикам понимать взаимосвязи и воздействие достижения одних целей на другие в управлении процессами А и Б.

Наша работа также поднимает вопросы, связанные с оценкой успешности реализации поставленных целей. В теоретических исследованиях, проанализированных в статье, представлен широкий набор разнообразных метрик оценки достижения целей в управлении процессами А и Б. На практике респонденты говорят о метриках, но рассматривают их как нечто отдельное от целей и требующееся для отчетности: «По каким-то цифрам, я бы сказала, что прямо за показателями лояльности, вот у меня есть какая-то сводная таблица, и я могу там отфиксировать, наверное, нет. На это уходит больше сил. Что ты в итоге можешь с ними сделать?» (P16), «Индекс NPS мы пытались считать, конечно» (P15), «В каждой своей презентации пишу, что лояльность клиентов – очень хочу ее померить, померить частоту покупок одного клиента, посмотреть, сколько они покупают, почему они идут к нам, но нет пока такой возможности, поэтому измеряю по NPS», (P12), «Только замер известности был. Один раз мы проводили замер лояльности к бренду во время рекламной кампании» (P9).

Разнообразие метрик, предлагаемых исследователями, приводит к тому, что директора по маркетингу не всегда понимают, как оперировать этими метриками, как их соотносить и использовать для оценки успешности достижения целей в управлении процессами А и Б. Вероятно, необходимо оценить все возможные метрики из проанализированных в статье теоретических исследований и разработать сбалансированную систему метрик, которую можно было бы принять за эталонную для использования в управлении процессами А и Б. Она поможет бизнес-практикам выстроить синхронизированную систему постановки

целей в управлении процессами А и Б в частности и на всех уровнях в целом, включая оценку успешности достижения целей.

Практические выводы и рекомендации. Осознавая необходимость постановки и синхронизации целей в долгосрочной перспективе в управлении как процессом А, так и процессом Б, участники исследования фокусируются на краткосрочных целях, а достижение долгосрочных целей является для них важным, но необязательным к исполнению сейчас.

Вероятно, управление процессом А понятно директорам по маркетингу: они работают с брендом, формируют его идентичность [Karferer, 1996], чтобы добиваться выполнения краткосрочных финансовых целей здесь и сейчас: «Как маркетологу для меня важно, чтобы целью и результатом были продажи бренда, потому что на этом все строится» (P4). Управление процессом Б для директоров по маркетингу – задача будущих периодов, которую они будут решать потом («Я про нее (лояльность клиента – прим. авт.), безусловно, помню, но фокус мой на ней не так часто находился, он находился на лояльности опосредованно, потому что я стараюсь фокусироваться на том, в чем больше ты понимаешь, что надо заниматься только тем, чем хочешь. Следовательно, так как мне интересен брендинг как скорее визуальная коммуникация, я стараюсь погружаться туда и отбрасывать все остальное» (P5)). В современных экономических условиях генерация дополнительной выручки через управление брендом становится более важной задачей выживания компании, чем формирование ценности бренда у клиента и его лояльности к бренду.

Метод репертуарных решеток, предложенный в статье, может стать методом самодиагностики компании, дающим возможность оценить степень синхронизации и взаимосвязанности подходов к постановке целей в управлении процессами А и Б. Самодиагностика может быть проведена как непосредственно директором по маркетингу, так и группой экспертов, отвечающих за данные процессы в компании. Это позволит проиллюстрировать разрывы в подходах к постановке целей в этих бизнес-процессах. Аналогичную самодиагностику можно рекомендовать бизнес-практикам и по системе метрик, которая используется для оценки успешности достижения целей в управлении процессами А и Б. Данная диагностика позволит определить, насколько управление этими процессами корректно вписано в бизнес-модель компании, чтобы получить более высокий результирующий эффект от их интеграции, способствующий достижению успеха бренда и формированию лояльной аудитории клиентов вокруг бренда компании. Другими словами, она поможет сделать бренд и лояльных клиентов сильными маркетинговыми активами компании, способными

принести ей добавленную стоимость и сформировать конкурентное преимущество на рынке [Qureshi, 2012; Foroudi, 2023].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное исследование является пилотным и посвящено определению проблематики и потенциальных разрывов в управлении брендом и лояльностью клиентов к нему на уровне постановки целей. Наличие противоречий и разрывов в целеполагании может косвенно говорить об отклонениях на этапах выбора способов достижения целей и оценки успешности их реализации. Результаты исследования иллюстрируют, что управление процессом А работает на достижение краткосрочных целей финансового характера, а управление процессом Б – на выполнение долгосрочных целей маркетингового характера, т. е. они не согласованы по функциональному признаку и признаку горизонта планирования между собой, что затрудняет построение синхронизированной системы управления процессами А и Б.

Участники исследования, с одной стороны, понимают необходимость синхронизированного управления обоими процессами, но рассматривают и управляют ими по отдельности, объясняя это либо особенностями организационного дизайна структуры маркетинга, либо отсутствием личной мотивации и интереса в управлении одним из процессов. Мы также выявили отклонение от целей, предложенных в других теоретических исследованиях, а значит, не выполняется нормативное требование долгосрочного целеполагания в реализации подходов к управлению процессами А и Б, заявленных в теоретических концепциях.

Таким образом, компании тратят больше денег на управление процессами А и Б, инвестируя в каждое направление по отдельности. При этом, как показывает исследование, они не имеют четкой системы оценки успешности достижения целей, поэтому не могут сделать результаты управления процессами А и Б открытыми, а свою деятельность прозрачной для рынка, что в итоге влияет на их стоимость.

В целом отсутствие системного подхода к управлению процессами А и Б даже на уровне постановки целей приводит к тому, что компаниям достаточно сложно быть клиентоцентричными и получать дополнительную выгоду от построения лояльного отношения клиента к бренду. Как следствие, это снижает их шансы на формирование устойчивого конкурентного преимущества на рынке.

Необходимо более широко изучать не только подходы к постановке целей, мотивации директоров по маркетингу в выборе целей или оценке влияния внешних факторов на этот выбор, но и подходы к управлению процессами А и Б как маркетинговыми практиками в целом, чтобы оценить силу различий управленческих практик на различных этапах, включая целеполагание, способы достижения целей и оценку результативности их достижения. Это позволит найти корневые причины, вызывающие разрывы в управленческих практиках в российских компаниях, и поможет предложить новые инструменты, нивелирующие данные разрывы. В этом смысле вопросы, связанные с изучением подходов к постановке целей в управлении брендом и лояльностью клиентов к нему, являются актуальными и требуют дальнейшего изучения. ■

Приложение 1 – Пример заполненной репертуарной решетки (P15)¹
Appendix 1 – An example of a completed repertory grid (Respondent 15)

Пример цитаты	Краткосрочная цель	Управление брендом	Управление лояльностью	Долгосрочная цель	Пример цитаты
Я обожаю постоянно думать, как мне продавать, с помощью каких инструментов, маркетинг интегрируется в меня таким образом	Увеличение оборота/выручки по продукту бренда	1	4	Формирование капитала бренда	Сейчас они выглядят прекрасно, что сильно больше 5 млрд долларов, хотя прошло всего три года
Безусловно, первое, что надо мотивировать, – это первая покупка	Совершение первой покупки	1	3	Увеличение частоты покупок	Здесь в России привыкли, что нужно быстро все получить. А ты понимаешь – это работа вдолгую
И можно зарабатывать, они же на комплектации зарабатывают в том числе, чем выше продукт, тем больше маржинальность, это интереснее	Повышение маржинальности продукта	1	3	Повышение чистой прибыли продукта бренда	Увеличить прибыль – это первая задача
В первую очередь у тебя должен быть просто крутой продукт, который не вызывает вопросов о покупке	Покупка 1 ед. продукта	1	3	Увеличение количества единиц в чеке	Но те клиенты, кто являются действующими и настоящими партнерами, с которыми мы работаем, да, они много покупают
Сейчас я работаю в компании, у которой красивый логотип, лояльности нет	Привлечение новой аудитории из текущего сегмента	5	5	Формирование амбассадоров бренда	Настолько была мощная поддержка со стороны сообщества лояльных клиентов, то есть пользователей по всему миру, что на это никто не обращал внимание, было очень много брендов-адвокатов
Мы это определяем исключительно исследованием, и мы это определяем долей нашего рынка	Занятие новой доли на рынке, привлечение клиентов новой целевой аудитории	3	5	Сохранение стабильно высокой доли рынка, сохранение и удержание клиентов	Они общаются между собой, попадают внутрь достаточно сложно. Если ты стал своим, все, они к тебе будут относиться на равных и прислушиваться. Это доверие зарабатывается годами
Пришел новый директор по маркетингу, сказал, что то, как вы выглядите, – недостаточно репрезентативно для компании, которая может стоить 5 млрд	Формирование позитивного отношения к продукту	1	5	Формирование лояльности клиента к продукту	Продукт сам по себе хороший, и маркетинг выезжал исключительно только на лояльности, комьюнити, и уже в конце добавили красивых фишечек, типа красивый бренд – визуальная часть
Очень хорошее у нас было агентство, которое сделало долгосрочный план, а менеджменту хватило силы и воли для того, чтобы это все не бросить посередине, а довести до ума. до конца, и сейчас они выглядят прекрасно	Повышение узнаваемости бренда	1	5	Повышение ценности продукта за счет бренда	Сколько компаний в нашей сфере я не проработал в последнее время, самой успешной была та, у которой все начиналось с лояльности, и даже дело не в бренде

Примечание: 1 – моя деятельность полностью направлена на достижение краткосрочной цели и является приоритетной для меня; 5 – моя деятельность полностью направлена на достижение долгосрочной цели и является приоритетной для меня; 0 – данная цель вообще не находится в фокусе моего внимания ни с точки зрения краткосрочной, ни с точки зрения долгосрочной перспективы.

¹ Орфография и пунктуация участников исследования сохранены.

Приложение 2 – Сводная репертуарная решетка
Appendix 2 – A combined repertory grid

Краткосрочная цель	Управление брендом																				Управление брендом		Управление лояльностью	
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	среднее	медиана	среднее	медиана
Увеличение оборота/выручки по продукту бренда	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	4	1	1	1	1	1	1,4	1,0	1,5	1,0
Совершение первой покупки	1	1	3	4	1	5	3	5	4	1	5	1	4	1	1	4	1	1	1	3	2,5	2,0	3,2	4,0
Повышение маржинальности продукта	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1	1	1	0	1,3	1,0	1,9	1,0
Покупка 1 ед. продукта	1	3	0	3	3	5	2	5	4	1	3	0	3	1	1	1	1	1	4	1	2,4	1,5	3,0	3,0
Привлечение новой аудитории из текущего сегмента	2,5	1	3	1	1	3	3	1	2	1	1	5	3	1	5	1	1	1	1	1	1,9	1,0	3,4	4,0
Занятие новой доли на рынке, привлечение клиентов новой целевой аудитории	1	1	4	0	1	3	4	1	3	1	1	1	5	2,5	3	5	1	1	2	1	2,2	1,0	3,3	4,0
Формирование позитивного отношения к продукту	3	1	3	3	1	4	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1,9	1,0	3,2	4,0
Повышение узнаваемости бренда	1	4	3	5	1	4	4	3	2	1	1	3	3	5	1	1	1	1	2	1	2,4	2,0	3,7	4,0

Краткосрочная цель	Управление лояльностью клиентов к бренду																				Долгосрочная цель	Тип цели	
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20			
Увеличение оборота/выручки по продукту бренда	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1	Формирование капитала бренда	Финансовая
Совершение первой покупки	5	4	4	4	1	5	4	5	4	1	1	1	4	3	3	4	1	3	3	4	Увеличение частоты покупок		
Повышение маржинальности продукта	0	0	0	0	1	1	0	1	4	1	3	3	4	1	3	1	1	1	1	0	Повышение чистой прибыли продукта бренда		
Покупка 1 ед. продукта	0	4	0	3	3	5	4	5	4	1	0	0	3	3	3	2	1	3	3	1	Увеличение количества единиц в чеке	Маркетинговая	
Привлечение новой аудитории из текущего сегмента	4	2,5	4	5	1	5	3	1	3	1	5	5	5	1	5	3	4	3	4	4	Формирование амбассадоров бренда		
Занятие новой доли на рынке, привлечение клиентов новой целевой аудитории	1	5	5	0	1	5	4	1	5	1	1	1	5	2,5	5	5	4	3	4	4	Сохранение стабильно высокой доли рынка. Сохранение и удержание клиентов		
Формирование позитивного отношения к продукту	1	5	5	4	2,5	5	3	5	4	1	1	1	5	1	5	4	1	3	4	4	Формирование лояльности клиента к продукту		
Повышение узнаваемости бренда	1	4	5	5	1	5	4	5	4	1	3	3	3	5	5	3	4	4	4	4	Повышение ценности продукта за счет бренда		

Примечание: указанные в таблице значения среднего арифметического и медианы основаны исключительно на расчетах по результатам интервью согласно методике репертуарных решеток. Данные расчеты с опорой на качественное исследование не позволяют в полной мере обобщить эти результаты, а являются иллюстрацией и служат задачам диагностики потенциальных разрывов в управлении брендом и лояльностью клиентов к нему.

Источники

- Гаврилюк С.А. (2013). Классификация брендов товаров класса «люкс» // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. № 15. С. 142–146.
- Домнин В.Н., Старов С.А. (2017). Эволюция ключевых концепций бренд-менеджмента // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. Т. 16, вып. 1. С. 5–32. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2017.101>
- Максимова Ю.Ю. (2010). Использование проекционного метода репертуарных решеток при разработке маркетинговой стратегии инновационного предприятия // Креативная экономика. № 5. С. 71–76.
- Мозговая Ю.А. (2013). Разработка конструктивной модели маркетингового целеполагания как основы стратегического управления организацией // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. № 1. С. 162–169.
- 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. Т. 18, № 1. С. 70–93. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.103>
- Ребязина В.А., Смирнова М.М. (2023). Управление клиентоориентированной компанией. Москва: Издательский дом ВШЭ.
- Спирина Н.А. (2017). К вопросу о классификации брендов // Экономика и социум. Т. 11, № 42. С. 1223–1229.
- Третьяк О.А., Ребязина В.А., Ветрова Т.В. (2015). Современные маркетинговые практики в России: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. Т. 13, № 1. С. 3–26.
- Франселла Ф., Баннистер Д. (1987). Новый метод исследования личности: руководство по репертуарным личностным методикам: пер. с англ.; под общ. ред. Ю.М. Забродина, В.И. Похилько. Москва: Прогресс.
- Aaker D.A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, vol. 38, no. 3, pp. 102–120.
- Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.
- Banyte J., Dovaliene A. (2014). Relation between customer engagement into value creation and customer loyalty. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 156, pp. 484–489. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.226>
- 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*, vol. 50, pp. 147–173. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00804-z>
- Best R.J. (2009). *Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability*. London: Pearson.
- Bowden J.L.-H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, issue 1, pp. 63–74. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>
- Bratton J., Callinan M., Forshaw C., Sawchuk P. (2007). *Work and organizational behaviour: Understanding the workplace*. London: Palgrave Macmillan.
- Chaudhuri A., Holbrook M.B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affects to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, vol. 65, no. 2, pp. 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Chung J.Y., Lee J., Heath R.L. (2013). Public relations aspects of brand attitudes and customer activity. *Public Relations Review*, vol. 39, issue 5, pp. 432–439. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.05.001>
- Cuong D.T. (2020). The influence of brand satisfaction, brand trust, brand preference on brand loyalty to laptop brands. *Systematic Reviews in Pharmacy*, vol. 11, issue 11, pp. 95–101. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.15>
- Dahlsten F., Styhre A., Willander M. (2005). The unintended consequences of management by objectives: The volume growth target at Volvo cars. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, no. 7, pp. 529–541. <https://doi.org/10.1108/01437730510624575>
- Davis S.M. (2002). *Brand asset management: Driving profitable growth through your brands*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dick A.S., Basu K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, pp. 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Ellis S., Brown M. (2017). *Hacking growth: How today's fastest-growing companies drive breakout success*. London: Virgin Books.
- Fitsimmons G. (2008). Time management part 1: Goal setting as a planning tool. *The Bottom Line*, vol. 21, no. 2, pp. 61–63. <https://doi.org/10.1108/08880450810898328>
- Foroudi P. (2023). Conceptualizing, measuring, and managing marketing assets: developing the marketing assets, communication focus, and capability nexus. *Corporate Reputation Review*, vol. 26, no. 3, pp. 203–222. <https://doi.org/10.1057/s41299-022-00148-6>
- Frösén J., Stewart D. (2023). Marketing through the eyes of senior management: Insights from Fortune 500 reporting. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 31, no. 1, pp. 75–96. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1994421>
- George B., Walker R.M., Monster J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, vol. 79, issue 6, pp. 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Ghodeswar B. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 1, pp. 4–12. <https://doi.org/10.1108/10610420810856468>
- Gidaković P. (2022). *Marketing assets' development and their development during brand crisis*. Doc. econ. sci. diss. Ljubljana: University of Ljubljana.
- Granados J.C., Pérez L.M., Pedraza-Rodríguez J.A., Gallarza M.G. (2021). Revisiting the quality-value-satisfaction loyalty chain for corporate customers in the travel agency sector. *European Journal of Tourism Research*, vol. 27, 2711. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v27i.1921>

- Hajli N., Shanmugam M., Papagiannidis S., Zahay D., Richard M.-O. (2017). Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, vol. 70, pp. 136–144. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.026>
- Hanssens D.M., Pauwels K.H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 6, pp. 173–190. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>
- Kapferer J.-N. (1995). Stealing brand equity: Measuring perceptual confusion between national brands and copycat own-label products. *Marketing and Research Today*, vol. 23, no. 2, pp. 96–103.
- Keller K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, pp. 1–22.
- Keller K.L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, vol. 29, issue 4, pp. 595–600. <https://doi.org/10.1086/346254>
- Kelly G.A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: W.W. Norton & Company.
- Kerr S., LePelley D. (2013). Stretch goals: Risks, possibilities and best practices (pp. 21–31). In: E.A. Locke, G.P. Latham. (Eds.). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge.
- Khan M.T. (2013). Customers loyalty: Concept & definition (a review). *International Journal of Information, Business and Management*, vol. 5, no. 3, pp. 168–191.
- Kim A.J., Ko E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, vol. 65, issue 10, pp. 1480–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>
- Kim M.-K., Park M.-C., Park J.-H., Kim J., Kim E. (2018). The role of multidimensional switching barriers on the cognitive and affective satisfaction-loyalty link in mobile communication services: Coupling in moderating effects. *Computers in Human Behavior*, vol. 87, pp. 212–223. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.05.024>
- Kotler P. (2000). *Marketing management, millenium edition*. Boston: Prentice-Hall.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Locke E.A., Latham G.P. (2006). New directions in goal setting theory. *Current Directions in Psychological Sciences*, vol. 15, no. 5, pp. 265–268.
- Logman M. (2004). The LOGMAN model: A logical brand management model. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 13, no. 2, pp. 94–104. <https://doi.org/10.1108/10610420410529726>
- López Sánchez J.A., Santos Vijande M.L., Trespalacios Gutiérrez J.A. (2011). The effects of manufacturer's organizational learning on distributor satisfaction and loyalty in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, issue 4, pp. 624–635. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.12.003>
- McManus L., Guilding C. (2008). Exploring the potential of customer accounting: A synthesis of the accounting and marketing literature. *Journal of Marketing Management*, vol. 24, issue 7-8, pp. 771–795. <https://doi.org/10.1362/026725708X345515>
- Middleton A.C. (2011). City branding and inward investment (pp. 15–26). In: K. Dinnie. (Ed.). *City branding: Theory and cases*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230294790_3
- Nam J., Ekinci Y., Whyatt G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, vol. 38, issue 3, pp. 1009–1030. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.01.015>
- Ogbeiw O. (2021). General concepts of goals and goal-setting in healthcare: A narrative review. *Journal of Management and Organization*, vol. 27, issue 2, pp. 324–341. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.11>
- Porter M. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Qureshi I.H. (2012). *Marketing assets: A source of differential advantage*. Delhi: Alfa Publications.
- Richard J.E., Zhang A. (2012). Corporate image, loyalty, and commitment in the consumer travel industry. *Journal of Marketing Management*, vol. 28, issue 5-6, pp. 568–593. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.549195>
- Rust R.T., Ambler T., Carpenter G.S., Kumar V., Srivastava R.K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 4, pp. 76–89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>
- Södergren J. (2021). Brand authenticity: 25 Years of research. *International Journal of Consumer Studies*, vol. 45, issue 4, pp. 645–663. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12651>
- Toledo L.A. (2011). Marketing planning and organization structures. *Revista Gestão Industrial*, vol. 7, no. 2, pp. 172–186. <https://doi.org/10.3895/S1808-04482011000200009>
- Urde M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, vol. 15, issue 1-3, pp. 117–133. <https://doi.org/10.1362/026725799784870504>

References

- Gavrilyuk S.A. (2013). Classification of luxury goods brands. *Intellektualnyy potentsial XXI veka: stupeni poznaniya / The Intellectual Potential of the 21st Century: Stages of Cognition*, no. 15, pp. 142–146. (in Russ.)
- Domnin V.N., Starov S.A. (2017). Evolution of key concepts of brand management. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment / Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, vol. 16, issue 1, pp. 5–32. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2017.101>. (in Russ.)
- Maksimova Yu.Yu. (2010). Using the projection method of repertory grids in developing the marketing strategy of innovative enterprise. *Kreativnaya Ekonomika / Creative Economy*, vol. 4, no. 5, pp. 71–76. <https://doi.org/10.18334/ce.4.5.4211>. (in Russ.)
- Mozgovaya Yu.A. (2013). Development of a constructive model of marketing goal-setting as the basis for strategic management of the organisation. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava / Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, no. 1, pp. 162–169. (in Russ.)

- Muravsakaia S.A., Golovacheva K.S., Smirnova M.M., Alkanova O.N., Muravskii D.V. (2019). Approaches to customer loyalty management: "3D" perspective. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment / Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, vol. 18, no. 1, pp. 70–93. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.103>. (in Russ.)
- Rebyazina V.A., Smirnova M.M. (2023). *Customer-oriented company management: Main theoretical and methodological approaches to research*. Moscow: HSE University Publ. (in Russ.)
- Spirina N.A. (2017). On the question of brands' classification. *Ekonomika i sotsium / Economics and Society*, no. 11 (42), pp. 1223–1230. (in Russ.)
- Tretyak O.A., Rebyazina V.A., Vetrova T.V. (2015). Contemporary marketing practices in Russia: Results of empirical study. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta / Russian Management Journal*, vol. 13, no. 1, pp. 3–26. (in Russ.)
- Fransella F., Bannister D. (1987). *A manual for repertory grid technique*. Moscow: Progress Publ. (in Russ.)
- Aaker D.A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, vol. 38, no. 3, pp. 102–120.
- Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.
- Banyte J., Dovaliene A. (2014). Relation between customer engagement into value creation and customer loyalty. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 156, pp. 484–489. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.226>
- 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*, vol. 50, pp. 147–173. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00804-z>
- Best R.J. (2009). *Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability*. London: Pearson.
- Bowden J.L.-H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, issue 1, pp. 63–74. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>
- Bratton J., Callinan M., Forshaw C., Sawchuk P. (2007). *Work and organizational behaviour: Understanding the workplace*. London: Palgrave Macmillan.
- Chaudhuri A., Holbrook M.B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affects to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, vol. 65, no. 2, pp. 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Chung J.Y., Lee J., Heath R.L. (2013). Public relations aspects of brand attitudes and customer activity. *Public Relations Review*, vol. 39, issue 5, pp. 432–439. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.05.001>
- Cuong D.T. (2020). The influence of brand satisfaction, brand trust, brand preference on brand loyalty to laptop brands. *Systematic Reviews in Pharmacy*, vol. 11, issue 11, pp. 95–101. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.15>
- Dahlsten F., Styhre A., Willander M. (2005). The unintended consequences of management by objectives: The volume growth target at Volvo cars. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, no. 7, pp. 529–541. <https://doi.org/10.1108/01437730510624575>
- Davis S.M. (2002). *Brand asset management: Driving profitable growth through your brands*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dick A.S., Basu K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, pp. 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Ellis S., Brown M. (2017). *Hacking growth: How today's fastest-growing companies drive breakout success*. London: Virgin Books.
- Fitsimmons G. (2008). Time management part 1: Goal setting as a planning tool. *The Bottom Line*, vol. 21, no. 2, pp. 61–63. <https://doi.org/10.1108/08880450810898328>
- Foroudi P. (2023). Conceptualizing, measuring, and managing marketing assets: developing the marketing assets, communication focus, and capability nexus. *Corporate Reputation Review*, vol. 26, no. 3, pp. 203–222. <https://doi.org/10.1057/s41299-022-00148-6>
- Frösén J., Stewart D. (2023). Marketing through the eyes of senior management: Insights from Fortune 500 reporting. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 31, no. 1, pp. 75–96. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1994421>
- George B., Walker R.M., Monster J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, vol. 79, issue 6, pp. 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Ghodeswar B. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 1, pp. 4–12. <https://doi.org/10.1108/10610420810856468>
- Gidaković P. (2022). *Marketing assets' development and their development during brand crisis*. Doc. econ. sci. diss. Ljubljana: University of Ljubljana.
- Granados J.C., Pérez L.M., Pedraza-Rodríguez J.A., Gallarza M.G. (2021). Revisiting the quality-value-satisfaction loyalty chain for corporate customers in the travel agency sector. *European Journal of Tourism Research*, vol. 27, 2711. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v27i.1921>
- Hajli N., Shanmugam M., Papagiannidis S., Zahay D., Richard M.-O. (2017). Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, vol. 70, pp. 136–144. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.026>
- Hanssens D.M., Pauwels K.H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 6, pp. 173–190. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>
- Kapferer J.-N. (1995). Stealing brand equity: Measuring perceptual confusion between national brands and copycat own-label products. *Marketing and Research Today*, vol. 23, no. 2, pp. 96–103.
- Keller K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, pp. 1–22.
- Keller K.L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, vol. 29, issue 4, pp. 595–600. <https://doi.org/10.1086/346254>

- Kelly G.A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: W.W. Norton & Company.
- Kerr S., LePelley D. (2013). Stretch goals: Risks, possibilities and best practices (pp. 21–31). In: E.A. Locke, G.P. Latham. (Eds.). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge.
- Khan M.T. (2013). Customers loyalty: Concept & definition (a review). *International Journal of Information, Business and Management*, vol. 5, no. 3, pp. 168–191.
- Kim A.J., Ko E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, vol. 65, issue 10, pp. 1480–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>
- Kim M.-K., Park M.-C., Park J.-H., Kim J., Kim E. (2018). The role of multidimensional switching barriers on the cognitive and affective satisfaction-loyalty link in mobile communication services: Coupling in moderating effects. *Computers in Human Behavior*, vol. 87, pp. 212–223. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.05.024>
- Kotler P. (2000). *Marketing management, millenium edition*. Boston: Prentice-Hall.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Locke E.A., Latham G.P. (2006). New directions in goal setting theory. *Current Directions in Psychological Sciences*, vol. 15, no. 5, pp. 265–268.
- Logman M. (2004). The LOGMAN model: A logical brand management model. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 13, no. 2, pp. 94–104. <https://doi.org/10.1108/10610420410529726>
- López Sánchez J.A., Santos Vijande M.L., Trespalacios Gutiérrez J.A. (2011). The effects of manufacturer's organizational learning on distributor satisfaction and loyalty in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, issue 4, pp. 624–635. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.12.003>
- McManus L., Guilding C. (2008). Exploring the potential of customer accounting: A synthesis of the accounting and marketing literature. *Journal of Marketing Management*, vol. 24, issue 7-8, pp. 771–795. <https://doi.org/10.1362/026725708X345515>
- Middleton A.C. (2011). City branding and inward investment (pp. 15–26). In: K. Dinnie. (Ed.). *City branding: Theory and cases*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230294790_3
- Nam J., Ekinci Y., Whyatt G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, vol. 38, issue 3, pp. 1009–1030. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.01.015>
- Ogbeiwi O. (2021). General concepts of goals and goal-setting in healthcare: A narrative review. *Journal of Management and Organization*, vol. 27, issue 2, pp. 324–341. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.11>
- Porter M. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Qureshi I.H. (2012). *Marketing assets: A source of differential advantage*. Delhi: Alfa Publications.
- Richard J.E., Zhang A. (2012). Corporate image, loyalty, and commitment in the consumer travel industry. *Journal of Marketing Management*, vol. 28, issue 5-6, pp. 568–593. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.549195>
- Rust R.T., Ambler T., Carpenter G.S., Kumar V., Srivastava R.K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 4, pp. 76–89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>
- Södergren J. (2021). Brand authenticity: 25 Years of research. *International Journal of Consumer Studies*, vol. 45, issue 4, pp. 645–663. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12651>
- Toledo L.A. (2011). Marketing planning and organization structures. *Revista Gestão Industrial*, vol. 7, no. 2, pp. 172–186. <https://doi.org/10.3895/S1808-04482011000200009>
- Urde M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, vol. 15, issue 1-3, pp. 117–133. <https://doi.org/10.1362/026725799784870504>

Информация об авторах**Information about the authors****Смирнова Мария Михайловна****Mariya M. Smirnova**

Кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга, директор Центра стратегического маркетинга и инноваций. **Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета**, г. Санкт-Петербург, РФ. E-mail: smirnova@gsom.spbu.ru

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor, Head of Marketing Dept., Director of Center for Strategic Marketing and Innovation. **Graduate School of Management, Saint-Petersburg State University**, Saint Petersburg, Russia. E-mail: smirnova@gsom.spbu.ru

Староверова Ирина Ивановна**Irina I. Staroverova**

Соискатель кафедры маркетинга. **Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета**, г. Санкт-Петербург, РФ. E-mail: i.staroverova@gsom.spbu.ru

Applicant for a Candidate Degree of Marketing Dept. **Graduate School of Management, Saint-Petersburg State University**, Saint Petersburg, Russia. E-mail: i.staroverova@gsom.spbu.ru