

УДК: 33
JEL: M3

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ: ПЕРСПЕКТИВА «3D»

С. А. Муравская¹, К. С. Головачева¹, М. М. Смирнова¹, О. Н. Алканова¹,
Д. В. Муравский^{1,2}

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034,
Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

² Институт бизнеса и делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской Федерации, Российская Федерация, 119571,
Москва, пр. Вернадского, 82–84

Для цитирования: 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.
<https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.103>

В данной статье ставится задача переосмыслить определение основных подходов к управлению лояльностью потребителя и выделить критерии, позволяющие компании выбрать наиболее релевантный подход. В исследовании приводится аналитический обзор литературы, посвященной вопросам определения и управления лояльностью, а также причин и следствий их многообразия. В результате анализа эволюции подходов к определению и управлению лояльностью разработана трехмерная модель классификации существующих подходов к управлению потребительской лояльностью с точки зрения трех перспектив: *Dimensions* (какие грани лояльности клиентов учитываются?), *Differentiation* (осуществляется ли дифференциация клиентов по степени лояльности и адаптируются ли управленческие усилия к специфике различных сегментов клиентов?) и *Decision journey* (учитывается ли динамика формирования лояльности на различных этапах клиентского пути?). Сравнительный анализ этих перспектив дает возможность выявить и учесть недостатки подходов, применяемых компаниями к управлению лояльностью потребителя, и предложить более широкую трактовку лояльности как феномена в изменяющихся условиях. Среди факторов, способных повлиять на выбор компанией того или иного подхода к управлению лояльностью, выделяются особенности поведения потребителей на рынке, техническая реализуемость подхода, его экономическая целесообразность, возможность получения синергетического эффекта от комбинации подходов. Дополнительную актуальность исследованию придает усложнение системы факторов, влияющих на развитие

Статья подготовлена при поддержке исследовательского гранта Санкт-Петербургского государственного университета 16.23.1459.2017.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2019

потребительской лояльности в условиях интеграции цифровых технологий и социальных платформ в ежедневное взаимодействие компании с потребителем. Одним из основных ограничений представленного исследования является необходимость эмпирической проверки результативности применения описанных подходов к управлению лояльностью на репрезентативной выборке компаний.

Ключевые слова: потребительская лояльность, управление потребительской лояльностью, управление клиентским опытом.

ВВЕДЕНИЕ

Управление потребительской лояльностью является центральной задачей функции маркетинга. Утверждение, что привлечение новых клиентов обходится компании дороже, чем удержание существующих, стало своеобразной управленческой аксиомой [Reichheld, Schefter, 2000]. Актуальность проблемы управления потребительской лояльностью подтверждается стабильно высоким интересом к данной сфере практиков, академических исследователей и консалтинговых фирм. Публикации на тему лояльности систематически появляются в авторитетных журналах по маркетингу, менеджменту и поведению потребителей (см. обзор в [Watson et al., 2015]). За свою более чем полувековую историю концепция лояльности претерпела множество изменений, превратившись из одномерного в многомерный конструкт, включающий в себя разнообразные аспекты потребительского поведения, в том числе готовность рекомендовать продукты компании, платить за них более высокую цену и низкую чувствительность к предложениям конкурентов и др. (см., напр.: [Guest, 1944; Day, 1969; Dick, Basu, 1994; Oliver, 1999; Reichheld, 2003; De Haan, Verhoef, Wiesel, 2015]). Ведущие исследовательские и консалтинговые компании выводят на рынок собственные методики управления потребительской лояльностью (например, GfK Loyalty Plus, Ipsos Loyalty Kantar-TNS TRI*M), которые представляют собой пакеты инструментов, позволяющих оценивать и развивать лояльность клиентов.

Теоретическое усложнение концепции потребительской лояльности не нашло однозначного отражения на уровне ее практического применения. Это подтверждается высокой популярностью среди компаний индекса потребительской лояльности, или индекса промоутера — NPS (Net Promoter Score), который измеряет лояльность клиентов с помощью одного вопроса: «Насколько Вы готовы рекомендовать нашу компанию своим друзьям и коллегам?» [Reichheld, 2003]. Распространение данного подхода привело к тому, что для многих компаний основной задачей при управлении лояльностью стало увеличение количества потребителей, дающих компании максимально высокую оценку по показателю NPS. Однако авторы ряда исследований демонстрируют ограниченность такого подхода к управлению лояльностью (см., напр.: [Keiningham et al., 2007; De Haan, Verhoef, Wiesel, 2015]).

Еще одна тенденция в управлении лояльностью — это ценовое стимулирование клиентов к совершению повторной покупки с помощью разнообразных про-

грамм лояльности. В результате компании рискуют привлечь преимущественно потребителей, ориентированных на наиболее финансово выгодное предложение и готовых легко переключиться на другой продукт, как только эта выгода пропадет [Старов, 2007; Бест, 2017]. В то же время потребители, для которых построение отношений с компанией и уникальный клиентский статус являются более важными составляющими, чем разовая выгода, часто не получают должного внимания и уходят [Henderson, Beck, Palmatier, 2011].

Несмотря на высокую значимость проблемы и растущий объем исследований и разработок в области управления лояльностью, в научно-практическом сообществе до сих пор не существует единого мнения о том, что включает в себя концепция потребительской лояльности и какие инструменты необходимы компаниям для формирования, поддержания и развития лояльности клиентов [Aksoy, 2013; Watson et al., 2015]. Неоднозначное состояние исследовательской области осложняется тем, что в условиях возрастающей интеграции в потребительскую активность современных технологий, социальных платформ и электронной коммерции происходит усложнение системы факторов, влияющих на покупательское поведение, что делает устоявшиеся подходы к управлению лояльностью нерелевантными.

Кроме того, цифровая трансформация дает возможность компаниям разрабатывать новые подходы, основанные на анализе больших данных, цифровых следов и персонализации. Подобные изменения порождают дополнительные вопросы о том, какое место эти подходы занимают в существующей системе координат и являются ли они универсальным ответом на вызовы управления потребительской лояльностью в современных реалиях.

Цель статьи заключается в определении ключевых подходов к управлению лояльностью потребителей и разработке критериев, позволяющих организациям выбрать наиболее релевантный подход. На основе анализа актуального состояния исследований разработана трехмерная модель «3D», классифицирующая существующие подходы к управлению потребительской лояльностью с точки зрения трех перспектив: Dimensions (какие грани лояльности клиентов учитываются?), Differentiation (осуществляется ли дифференциация клиентов по степени лояльности и адаптируются ли управленческие усилия к специфике различных сегментов клиентов?) и Decision journey (учитывается ли динамика формирования лояльности на различных этапах клиентского пути?).

В первой части статьи проанализированы наиболее значимые публикации по теме управления потребительской лояльностью, а также выявлены основные направления исследований в данной области. Во второй представлена «3D»-модель подходов к управлению потребительской лояльностью, осуществлен их сравнительный анализ и предложены критерии выбора наиболее релевантного для компании подхода. В заключении приводится сопоставительный анализ перспектив и подходов, а также набор факторов, которые могут оказывать влияние на выбор подходов к управлению лояльностью на практике.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

Концепция лояльности впервые была предложена в 1940-х гг. [Guest, 1944], после чего неоднократно пересматривалась, уточнялась и усложнялась. В рамках данной статьи анализируются ключевые публикации, имеющие высокие показатели цитируемости, авторы которых пытаются концептуально уточнить или переосмыслить подходы к управлению потребительской лояльностью. Обобщая основные предпосылки и результаты исследований, предлагается выделить три перспективы, которые отражены в акрониме «3D», где каждая буква соответствует сокращенному названию одной из них — Dimensions (измерения, аспекты, грани), Differentiation (дифференциация) и Decision journey (клиентский путь). Далее более подробно представлено каждое из направлений.

Dimensions (границы потребительской лояльности). Наиболее ранние исследования представляли лояльность как одномерный конструкт и фокусировались на изучении одного из двух ее проявлений — декларируемого потребителем превосходства бренда над конкурентами [Guest, 1944; 1955] либо фактической доли бренда на рынке [Cunningham, 1956]. Данные исследования стали основой формирования композитного конструкта, в рамках которого лояльность рассматривается как сочетание отношенческого и поведенческого предпочтения бренда по отношению к конкурентам [Day, 1969]. При этом отношенческий и поведенческий компоненты взаимодополняют друг друга, и для признания клиента лояльным необходимо одновременное присутствие обоих. Эта логика впоследствии легла в основу методологии оценки эффективности мероприятий по удержанию клиентов [Rust, Zahorik, 1993]. С ее учетом были построены исследования, посвященные обоснованию наиболее корректных методов оценки лояльности к бренду и созданию эффективного дизайна программ лояльности [Старов, 2017]. Исследователи в области промышленного маркетинга также предлагали свои наборы компонентов, составляющих лояльность клиентов [Ивашкова, Гончарова, 2007; Rauyruen, Miller, 2007 и др.].

Дальнейшее развитие концепции лояльности было предпринято в работе [Dick, Basu, 1994], авторы которой попытались рассмотреть природу взаимосвязи между поведенческим и отношенческим компонентами лояльности. Исследователи пришли к заключению, что данные компоненты не обязательно являются взаимосвязанными и можно выделить различные виды лояльности, которые характеризуются преобладанием одного из них. Например, высокая оценка потребителем бренда, не подкрепленная активным покупательским поведением, проявляется в *латентной лояльности*, а потребление продуктов компании, не сопровождающееся выраженной привязанностью или положительным отношением к ней, — в *ложной лояльности* [Dick, Basu, 1994].

Наиболее распространено мнение о том, что комбинация отношенческой и поведенческой лояльности представляет собой состояние *истинной лояльности*, к которой должны стремиться компании в рамках управления взаимоотношени-

ями с клиентами. Однако развитие истинной лояльности на некоторых рынках не всегда достижимо. Например, ложная лояльность особенно характерна при приобретении продуктов импульсивного спроса, когда у потребителя не формируется позитивного отношения к продукту или производителю до совершения покупки, в результате чего его отношения с компанией поддерживаются по инерции и не включают эмоциональную составляющую [Rowley, 2005]. Отношенческая лояльность, не сопровождаемая покупкой, обладает самостоятельной ценностью, поскольку стимулирует потребительскую готовность рекомендовать продукт и распространять информацию о нем.

Еще более детализированный взгляд на природу потребительской лояльности представлен в работе [Oliver, 1999], ставшей одной из наиболее цитируемых по этой проблематике. Автор выделил четыре вида лояльности, каждый из которых имеет свои основания и проявления. Когнитивная лояльность базируется на осознании преимущества бренда по отношению к конкурентам и удовлетворенности от использования продуктов/услуг компании. Аффективная лояльность выражается в наличии эмоциональной привязанности к бренду. Конативная лояльность характеризуется готовностью потребителя продолжать взаимодействие с брендом, которая тем не менее не всегда сопровождается повторными покупками. Разрыв между намерениями и реализуемым поведением в данном случае может быть связан с появлением более привлекательных конкурентных предложений или другими ситуационными влияниями. Активная лояльность представляет собой более устойчивую форму взаимоотношений, когда внешние факторы перестают оказывать значимое влияние на поведение клиентов, которые демонстрируют снижение чувствительности к предложениям конкурентов, готовы расширять отношения с компанией и платить более высокую цену за ее продукты, тем самым способствуя повышению ее прибыльности.

Позднее было продемонстрировано, что поведенческая лояльность не всегда сопровождается ростом прибыльности, а иногда, напротив, снижает ее вследствие слишком высоких инвестиций компании в лояльных клиентов, которые не способствуют дальнейшему развитию отношений (например, расширению спектра потребляемых клиентом продуктов) [Reinartz, Kumar, 2002; Kumar, Shah, 2004]. Кроме того, исследователи установили, что поведенческая лояльность не обязательно проявляется в активной форме; в ряде случаев клиенты пользуются продуктами/услугами компании по инерции и не разрывают отношения из-за высоких издержек переключения, однако развивать взаимоотношения они не готовы [Dick, Basu, 1994; Ganesh, Arnold, Reynolds, 2000; Rowley, 2005].

Таким образом, со временем понимание лояльности усложнялось в направлении от одномерного к многомерному: выделялись новые виды лояльности, которые имели специфические эмпирические проявления (рис. 1). При этом многочисленные теоретические попытки установить взаимосвязь между различными видами и проявлениями лояльности не всегда выдерживали эмпирическую проверку [Jones, Taylor, 2007; Rundle-Thiele, 2005; Zhang, Gangwar, Seetharaman, 2017].



Рис. 1. Виды и проявления потребительской лояльности

Наличие различных видов лояльности, лишь одна из которых может быть желательной для компании, наталкивает на размышления о том, как определить, измерить, а главное — управлять различными видами лояльности для достижения максимального результата.

Усложнение концепции потребительской лояльности проявляется в многообразии понятийного аппарата и влияет на исходное восприятие того, как выстраивать стратегию управления лояльностью — стараться охватить все виды комплексно или воздействовать на один-два более приоритетных для компании на данном этапе. На рис. 1 в правой части представлена разветвленная сеть показателей, отражающих потенциальные последствия и результаты каждого из видов лояльности. Такой комплексный подход может потребовать от компании весьма сложной системы сбора информации для ее последующего анализа.

Differentiation (дифференциация клиентов по уровню лояльности). Взгляд на различные виды лояльности как на потенциально независимые привел к появлению исследований, в которых предлагалось выделять сегменты потребителей со схожим видом лояльности (см., напр.: [Бест, 2017; Knox, 1998]). Данный подход представляет собой следующий этап в процессе управления лояльностью и позволяет сделать взаимодействие с потребителем более персонализированным.

Одна из наиболее распространенных на рынке практик по управлению поведенческой лояльностью — стимулирование потребителей к совершению повторных покупок с помощью ценовых акций, основанных на предоставлении рациональных (утилитарных) выгод [Старов, 2017; El-Adly, Eid, 2016; Blut, Teller, Floh, 2018]. Причем во многих программах лояльности особенности потребителей, имеющих различную историю взаимоотношений с компанией, по-прежнему учитываются лишь отчасти [Шерешева, Березка, 2014], хотя предпринимается все больше усилий по персонализации программ и формированию положительного опыта взаимодействия, а не просто поощрения факта присоединения к программе.

Когда постоянным клиентам, имеющим долгую историю взаимоотношений с компанией и генерирующим значительный объем покупок, предлагаются те же выгоды, что и новым клиентам, у первых может возникнуть ощущение несправедливости [Eggert, Steinhoff, Garnefeld, 2015]. Кроме того, постоянные клиенты в меньшей степени склонны изменять свое поведение под воздействием ценового стимулирования, чем клиенты с короткой историей отношений [Steinhoff, Palmatier, 2016]. В результате, проводя массовые акции, компании упускают возможность предложить потребителям уникальные выгоды, что могло бы послужить созданию дополнительной ценности как для клиентов, так и для самой компании.

В качестве ответа на возникший вызов, связанный с необходимостью учета различий в поведении потребителей при разработке управленческих решений, исследователи стали предпринимать попытки дифференциации потребителей, выделяя на основании различных индикаторов группы со схожим видом лояльности (табл. 1). В первом столбце таблицы приведены концепции дифференциации потребителей по видам лояльности, главная цель которых — представить более детальный взгляд на проблему определения лояльности и управления ею.

Таблица 1. Сравнительный анализ концепций дифференциации клиентов

Концепция	Индикаторы дифференциации клиентов							
	Исторические				Опережающие			
	Поведенческие	Отношенческие	Индикаторы прибыльности	Поведенческие	Отношенческие	Индикаторы прибыльности		
Матрица «Удовлетворенность — лояльность» [Jones, Sasser, 1995]	+	+	-	-	+	-	-	
«Бриллиант лояльности» [Клох, 1998]	+	+	-	-	-	-	-	
Матрица «Прибыльность — лояльность» [Reinartz, Kumar, 2002]	+	-	+	-	-	-	-	
«Лестница лояльности» [Christopher, Payne, Ballentine, 2002]	+	-	-	-	+	-	-	
«4С» [Rowley, 2005]	+	+	-	+	-	-	-	
«Пожизненная ценность клиента» [Третьяк, 2011; Venkatesan, Kumar, 2004]	+	-	+	-	-	-	+	
«Индекс лояльности» [Бест, 2017]	+	+	+	+	+	+	-	

Примечания: «+» индикатор используется для дифференциации клиентов; «-» индикатор не используется для дифференциации клиентов.

Одной из первых концепций, получивших широкую известность, является «Бриллиант лояльности» (Diamond of Loyalty) С. Нокса [Кнох, 1998]. Его идею продолжает и развивает концепция «4С» [Rowley, 2005], где в основе классификации лежит типология лояльности А. Дика и К. Басу [Dick, Basu, 1994]. Среди практиков популярна концепция Р. Беста [Бест, 2017], в которой предлагается распределять потребителей по категориям на основе «Индекса лояльности», разработанного автором, а также «Лестница лояльности» (Loyalty Ladder) М. Кристофера и его соавторов [Christopher, Payne, Ballentyne, 2002].

Все концепции строятся на предположении, что в зависимости от силы поведенческого и отношенческого компонентов лояльность будет проявляться неодинаково, иметь разные устойчивости и индикаторы. Однако вне зависимости от различий в уровне проявления компонентов лишь одна группа потребителей продемонстрирует категоричное отсутствие лояльности, остальные будут представлять для компании интерес при грамотном подходе к управлению их портфелем. В каждой концепции предлагается своя классификация клиентов по типам лояльности, где авторы часто повторяют или слегка модифицируют предыдущие версии этих классификаций.

Наиболее распространенной основой для дифференциации является комбинация поведенческих (например, объем покупок) и отношенческих (например, удовлетворенность) индикаторов, полученных на основании данных об истории клиентов. В отличие от исторических, опережающие поведенческие (например, готовность совершать повторные покупки) и отношенческие (например, готовность рекомендовать) индикаторы направлены на измерение намерений потребителей реализовывать определенное поведение в будущем. Индикаторы прибыльности направлены на измерение ценности клиента в прошлом (например, фактическая прибыль, полученная в результате взаимодействия с клиентом) или будущем (например, пожизненная ценность, готовность платить ценовую премию).

Сопоставление основных концепций (табл. 1) позволяет выделить четыре типа потребителей по уровню лояльности, которые по своим характеристикам являются общими для большинства классификаций: лояльные, неприбыльные, «пленники» и постоянные.

Лояльные потребители (loyals) демонстрируют высокое значение обеих компонент — и поведенческой и отношенческой, — что выражается в готовности платить премиальную цену [Henderson, Beck, Palmatier, 2011], совершать повторные покупки, а также в желании делиться позитивной информацией о компании и поддерживать частые взаимодействия с ней. Противоположным типом являются *неприбыльные потребители* (unprofitable), которые характеризуются низкой покупательской активностью и отрицательным отношением к компании. Они будут пытаться злоупотреблять акциями ценового стимулирования (например, активно собирать пробники и подарки, никогда в дальнейшем не покупая товар), не испытывая позитивного отношения к компании. Кроме того, подобные покупки сопровождаются негативными отзывами (например, в связи с публичными скан-

далами в магазине), из-за чего этот тип потребителей иногда называют «террористами» [Jones, Sasser, 1995]. «Пленники» (captive) тоже представляют собой тип потребителей, негативно настроенных по отношению к компании; однако в отличие от неприбыльных они активно приобретают продукты компании, так как по различным причинам не имеют возможности переключиться на другого производителя [Бест, 2017]. Компания может использовать привычку таких потребителей к совершению покупки для их перевода в категорию более лояльных через развитие эмоциональной привязанности к определенной группе своих товаров [Zhang, Gangwar, Seetharaman, 2017]. *Постоянные потребители* (repeat) характеризуются средней частотой совершения покупок, средней суммой покупок и нейтральным отношением к компании (готовы поделиться мнением, если спросят) [Бест, 2017]. В отличие от «пленников» постоянные потребители относятся к компании позитивно, однако не испытывают к ней сильной эмоциональной привязанности. Именно такой тип потребителей больше всего склонен к проявлению *полигамной лояльности*, если речь идет об управлении лояльностью в офлайн-ритейле [Zhang, Gangwar, Seetharaman, 2017].

В работах [Бест, 2017; Knox, 1998; Christopher, Payne, Ballantyne, 2002; Rowley, 2005] для разграничения потребителей по типам лояльности также использовались такие критерии, как цели совершения покупки и этапы взаимодействия, учет которых позволил выделить еще три типа потребителей: «искатели», «адвокаты» и «новые потребители».

«Искатели» (seekers) постоянно заняты поиском наиболее выгодных альтернатив [Кнох, 1998], и поэтому их взаимодействие с компанией в целом достаточно фрагментарно. Для них характерен высокий уровень скептицизма относительно выстраивания долгосрочных отношений с компанией, однако они обладают умением рационально оценивать ее предложения [Rowley, 2005]. Покупательское поведение «адвокатов» (advocate) также фрагментарно, но за счет крайне позитивного отношения к компании они с высокой готовностью делятся информацией о ней и выгодах, ассоциируемых с покупкой [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002]. У «новых» потребителей (new) за счет недлительного опыта взаимодействия с компанией (часто однократного) присутствуют потенциал позитивного отношения к ней и готовность приобрести продукт, но пока еще нет речи о повторном совершении покупок или распространении рекомендаций [Бест, 2017].

Как отмечалось, разные авторы, стремясь модифицировать концепции дифференциации потребителей по типам лояльности, предлагали различные варианты классификации, а следовательно, и наименований типов потребителей в них. Сопоставив различные типы потребителей между собой на основе индикаторов (табл. 1) и поведенческих особенностей, описанных выше, в данной статье предлагается объединенная классификация типов потребителей (табл. 2). Эта классификация расширяет и уточняет типологию Р. Беста [Бест, 2017], которая была взята за основу, за счет добавления таких типов, как «искатели», «адвокаты» и «новые», а также смещения фокуса на анализ наиболее важных характеристик каждого из них.

Таблица 2. Типология потребителей по выгодам/угрозам, предоставляемым компании

Тип потребителя в объединенной классификации	Альтернативные названия типов, используемые в других классификациях	Предоставляемые выгоды/угрозы					Устойчивость к переключению
		Повторные покупки	Готовность рекомендовать	Готовность платить премиум-цену	Готовность пробовать новинки	Готовность поддерживать инициативы	
Лояльные [Кнох, 1998; Бест, 2017]	Приверженцы [Rowley, 2005]; Партнеры [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002]; Апостолы [Jones, Sasser, 1995]	Частые	Готовы	Готовы	Готовы	Готовы	Высокая
Неприбыльные [Бест, 2017]	Переключающиеся [Knox, 1998]; Террористы [Jones, Sasser, 1995]	Отсутствуют	Только негативные комментарии	Не готовы	Не готовы	Не готовы	Неприменимо
«Пленики» [Кнох, 1998; Rowley, 2005; Бест, 2017]	Клиент [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002]; Заложники [Jones, Sasser, 1995]	Частые	Только негативные комментарии	Не готовы	Не готовы	Не готовы	Очень низкая (переключаться при первой возможности)
Постоянные [Бест, 2017]	Удовлетворенные [Rowley, 2005]; Сторонники [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002]; Наемники [Jones, Sasser, 1995]	Средней частоты	Только по запросу	Изредка готовы	Изредка готовы	Не готовы	Невысокая (полигамная лояльность)
«Искатели» [Кнох, 1998]	Искатели альтернатив [Rowley, 2005]	Фрагментарные	Только по запросу	Не готовы	Не готовы	Не готовы	Невысокая (полигамная лояльность)
«Адвокаты» [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002]	Отсутствует	Редкие	Готовы активно рекомендовать	Неприменимо	Изредка готовы	Готовы активно вовлекаться	Неприменимо
«Новые» [Бест, 2017]	Покупатели [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002]	Однократные	Готовы	Неприменимо	Неприменимо	Неприменимо	Не сформирована

Преимущественно показателем неустойчивости лояльности в данном контексте выступает низкий уровень проявления отношенческой компоненты. Однако некоторые типы («адвокаты», «новые») больше склонны к взаимодействию с компанией, которое включает рекомендации, вовлеченность в различные инициативы (конкурсы, спонсируемые фестивали и пр.). Для компаний это может служить сигналом о том, что данные типы потребителей стоит использовать для достижения разных показателей через дифференцированные предложения и маркетинговые мероприятия.

Выделение типов потребителей способствует формированию более глубокого понимания того, какой ценностью они обладают для компании и какие поведенческие паттерны отличают их друг от друга, а значит, позволяет подобрать правильные пути создания и доставки ценности для представителей каждого типа. Кроме того, такой подход обеспечивает возможность точно настраивать управление различными сегментами, исходя из существующих нужд бизнеса, и, следовательно, в перспективе делать мероприятия по управлению лояльностью более результативными — с точки зрения как удовлетворенности потребителей, так и финансовых выгод компаний и выстраивания долгосрочных отношений.

Decision journey (этапы клиентского пути). Длительное время потребительское поведение, в том числе в процессе совершения покупки, рассматривалось как линейная зависимость. Соответственно, одной из основных задач исследователей являлось определение последовательности этапов, на которых один вид лояльности сменяется другим. Подобный подход был призван помочь компаниям понять, какие виды лояльности необходимо развивать в первую очередь, чтобы сформировать истинную лояльность, включающую в себя как отношенческое, так и поведенческое предпочтение продуктов/услуг компании.

Следуя последовательному принципу, многие авторы полагают, что отношенческая лояльность выступает необходимым условием развития поведенческой лояльности [Oliver, 1999; Chiou, Droge, 2006; Cossio-Silva et al., 2016; Hariharan et al., 2018, etc.]. Например, Р. Оливер, как отмечалось, представляет развитие лояльности как процесс, состоящий из четырех последовательных этапов, на каждом из которых формируется ее новый вид [Oliver, 1999]. Альтернативный взгляд на этапы формирования лояльности был предложен М. Кристофером с соавторами: на первой стадии взаимодействия клиент может иметь негативное или в лучшем случае нейтральное отношение к организации, в то время как на заключительной стадии, к которой должны стремиться компании, он должен рекомендовать компанию и ее продукты/услуги другим и «заниматься маркетингом компании вместо вас» [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002, p. 48]. Согласно этой логике, поведенческая лояльность проявляется до отношенческой лояльности.

Наряду с этим активные исследования в области маркетинга услуг сместили внимание ученых на изучение роли потребительского опыта в развитии сильных и взаимовыгодных отношений клиента с компанией [Pine, Gilmore, 1998; Schmitt, 2011]. Потребительский опыт «носит целостный характер и включает в себя ког-

нитивные, аффективные, эмоциональные, социальные и физические реакции потребителя на компанию. Этот опыт создается не только теми факторами, которые компания может контролировать (например, интерфейс обслуживания, атмосфера розничной торговли, ассортимент, цена), но и факторами, не зависящими от нее (например, влияние окружения потребителей, цель покупки)» [Verhoef et al., 2009, p. 32]. Грамотное управление потребительским опытом ведет к более естественному формированию лояльности, которая возникает как следствие накопления опыта взаимодействия компании и потребителя в разных точках контакта [De Naan et al., 2015].

Первые концепции, которые позволяют рассматривать потребительский опыт с учетом этапов взаимодействия компании с потребителем, появились на рубеже XIX–XX вв., когда было предложено рассматривать принятие решений потребителем по принципу «маркетинговой воронки», более известной среди практиков как «воронка продаж» [Daugherty, Djuric, 2017]. Впоследствии более детальный анализ моделей поведения потребителей, в том числе при совершении покупки, привел к появлению 5-ступенчатой модели принятия решения, где была обозначена и объяснена важность постпокупочного поведения [Kotler, Keller, 2012]. Однако с развитием цифровых технологий способность классических концепций принятия решения к объяснению реального поведения потребителей снизилась. Появилась необходимость учитывать одновременно изменения контекста взаимодействия потребителей с компанией (сочетание онлайн- и офлайн-каналов), время принятия решения о покупке, а также доступность информации, маркетинговую грамотность потребителя и резко возросшую конкуренцию [Edelman, Singer, 2015]. Развитие концепции потребительского опыта также показало, что на самом деле лояльность формируется не последовательно от одного вида к другому, а скорее постепенно по всем ключевым компонентам, и значения по этим компонентам будут определять вид лояльности, к которому компания придет в итоге [Verhoef et al., 2009].

Масштабное исследование, проведенное консультантами компании McKinsey & Co., показало, что, несмотря на наличие этапов взаимодействия, траектория движения потребителя из линейной превратилась в циклическую [Edelman, 2010], при этом в случае успеха бренда/компании на «полном цикле лояльности» в обеспечении удовлетворенности покупателя он переходит на сокращенный «цикл лояльности» (customer loyalty loop) [Edelman, Singer, 2015; Fleming, 2016]. Расширенная концепция пути принятия решений легла в основу подхода к управлению взаимодействием с потребителем в точках контакта, известного как «маршрутизация пути клиента» (customer journey mapping). Концепция циклического, непрерывного взаимодействия с потребителем на клиентском пути или, другими словами, на пути формирования его потребительского опыта позволяет рассматривать уход потребителя как временный, предотвратимый сценарий, при котором в следующем цикле или на следующем этапе пути клиента его можно вернуть. Таким образом, лояльность в расширенной концепции принятия решений рассматрива-

ется как процесс, который может идти по двум траекториям: 1) полного цикла, включающего не только предпокупку, покупку и постпокупочное поведение, но также этап активного поиска альтернатив; и 2) сокращенного цикла, где этап поиска альтернатив пропускается.

Развитие лояльности с помощью маршрутизации пути клиента имеет ряд преимуществ и недостатков. Основное преимущество — возможность кастомизации предложений компании для конкретных потребителей, что является важным предиктором лояльности, к примеру, в электронной коммерции [Srinivasan, Anderson, Ponnnavolu, 2002]. Однако необходимость отслеживания большого количества точек контакта и наличие потенциального влияния множества внешних факторов (например, отзывов референтных групп и предвзятого восприятия конкретных каналов коммуникации) усложняют измерение эффективности управления лояльностью.

Цикл лояльности, предложенный Н. Флемингом, демонстрирует преимущества работы с лояльностью на каждом этапе [Fleming, 2016], что позволяет быстрее идентифицировать паттерны поведения и основные проявления отношения потребителя к компании, а значит, корректировать действия в моменты микровзаимодействий. В итоге это должно способствовать снижению затрат на конвертацию потребителей с низким уровнем лояльности в истинно лояльных. Недостатки, связанные со сложностью анализа индивидуальных потребителей на каждом этапе, можно преодолеть, если использовать типологию лояльных потребителей, сопоставив ее с каждым этапом взаимодействия (табл. 3). Следуя описанию каждого типа клиента по уровню лояльности, представляется возможным выделить те этапы его пути, где он будет наиболее восприимчив к действиям фирмы и, соответственно, инструменты управления лояльностью будут работать наиболее эффективно.

Таблица 3. Значимость этапов клиентского пути для формирования лояльности

Этап клиентского пути	Точки контакта с потребителем (клиентом)	Значимость этапов клиентского пути при различных подходах к лояльности		
		Отношенческая лояльность как основа поведенческой [Dick, Basu, 1994]	Поведенческая лояльность как основа отношенческой [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002]	Управление клиентским опытом как основа лояльности [Lemon, Verhoef, 2016]
1	2	3	4	5
Предпокупка	– Поисквые сайты – Сайты-агрегаторы – Рекомендации друзей	Высокая	Низкая	Высокая

1	2	3	4	5
Совершение покупки	– Выбор – Заказ – Оплата	Низкая	Высокая	Высокая
Постпокупка	– Потребление – Вовлечение – Сервис-запрос – Утилизация	Высокая	Средняя	Очень высокая

Составлено по: [Бест, 2017; Lemon, Verhoef, 2016].

Учет этапов клиентского пути и логически выстроенные замеры показателей лояльности позволяют сфокусировать исследование на разных типах потребителей, что должно способствовать более гармоничному взаимодействию с каждым из них, а также более информированному использованию инструментов управления лояльностью для удержания потребителей на текущем или последующих этапах.

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ

Классификация подходов к управлению потребительской лояльностью. Выделенные направления исследований потребительской лояльности демонстрируют многообразие подходов к ее концептуализации, измерению, формированию и развитию. Во-первых, многочисленные исследования стимулировали переход от одномерного подхода к представлению о лояльности к многомерному, согласно которому лояльность — это совокупность разнообразных видов и проявлений, требующих различных управленческих инициатив для своего поддержания и приводящих к разным последствиям для деятельности компании [Бест, 2017; Watson et al., 2015]. Во-вторых, необходимость одновременного управления различными видами лояльности сместила акцент с агрегированного подхода, предполагающего одинаковую работу со всеми клиентами, к дифференцированному подходу, позволяющему адаптировать инструменты управления для каждого «по-разному лояльного» сегмента потребителей. Наконец, развитие технологий способствовало дальнейшему углублению понимания процессов формирования лояльности сквозь призму динамического подхода, дающего возможность отслеживать динамику формирования лояльности на различных этапах пути клиента.

С учетом проведенного анализа существующих подходов к определению лояльности предлагается рассматривать управление лояльностью в трехмерном пространстве, где каждая ось соответствует одному из выделенных направлений исследований; начало координат олицетворяет ситуацию, в которой компания не

занимается системным управлением лояльностью клиентов; а движение по оси от начала координат характеризует усложнение применяемого подхода в заданном направлении (рис. 2).

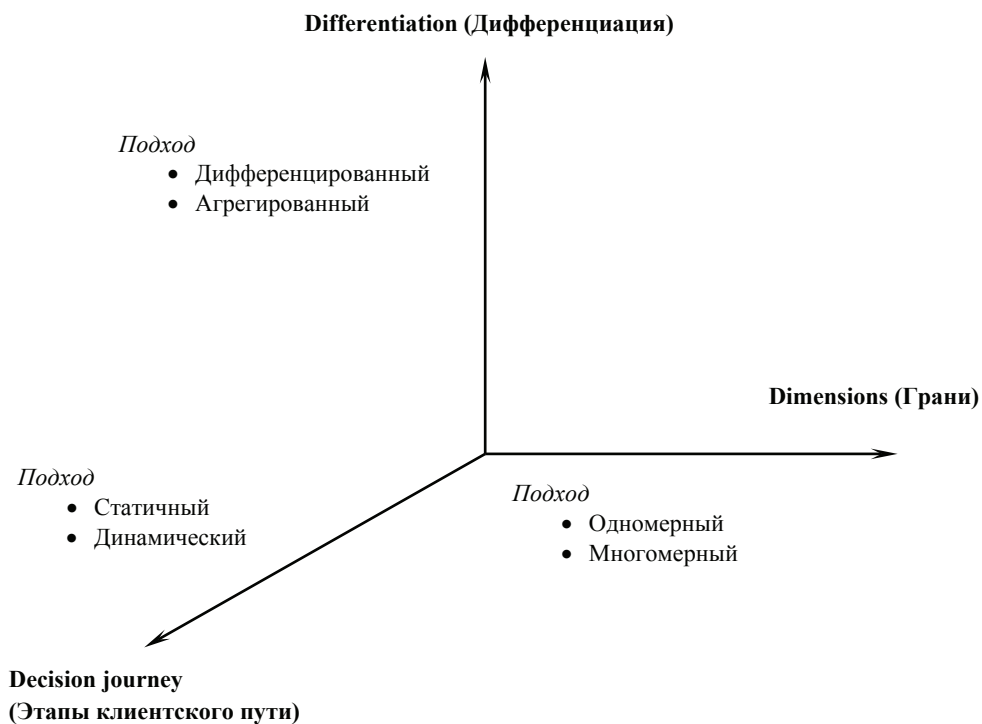


Рис. 2. Модель подходов «3D» к управлению потребительской лояльностью

Согласно предлагаемой модели, развивая систему управления лояльностью, компания может двигаться в каждом из трех направлений. Например, компания может остановиться на более простом одномерном, агрегированном и статичном подходе или более сложном многомерном, дифференцированном и динамическом подходе. При этом выбор между подходами не является категоричным, а предполагает определение степени сложности итоговой стратегии управления лояльностью (в том числе и степени многомерности, дифференциации и динамичности). Применение более сложных подходов дает компании дополнительные преимущества, связанные с большей детализацией и глубиной понимания поведения клиентов, но сопровождается усложнением бизнес-процессов и ростом инвестиций в управление лояльностью.

Одномерный и многомерный подходы. В качестве одномерного подхода рассматривается ситуация, когда компания принимает решение развивать определенный вид лояльности потребителя (чаще выбирая между категориями «пове-

денческая» или «отношенческая», но возможны и другие варианты), отслеживая успешность выбранной стратегии по соответствующим показателям. Многомерный подход как раз отражает решение компании одновременно работать над развитием нескольких видов лояльности потребителя и контролировать результаты с помощью расширенного набора показателей.

Индекс NPS, одна из самых популярных метрик лояльности, часто применяется как единственный показатель лояльности, что свидетельствует о распространении одномерного подхода [Reichheld, 2003]. Он позволяет измерить текущее настроение существующих клиентов с помощью одного вопроса и сравнить результаты с результатами других компаний, которые используют аналогичный индекс. Однако при определении уровня отношенческой лояльности клиента к компании с помощью этого индекса игнорируется поведенческий компонент лояльности. Таким образом, предпочтительная категория потребителей может оказаться как истинно лояльными клиентами, так и клиентами, демонстрирующими латентную лояльность. Поскольку управление разными типами потребителей имеет свою специфику, одномерный подход с использованием только индекса NPS может привести к ложным выводам на этапе выбора инструментов управления лояльностью.

Согласно современным исследованиям в области электронной коммерции и поведения потребителей в социальных сетях, время, которое ранее отводилось на формирование отношения к бренду, неуклонно сокращается [Srinivasan, Anderson, Ponnavaolu, 2002]. Однако значимость опыта, полученного потребителем от взаимодействия с брендом, растет и трансформирует восприятие потребителем своих отношений с брендом в принципе [Lemon, Verhoef, 2016]. Компании могут трактовать такую ситуацию по-разному: либо считать, что действия потребителей будут наиболее прямым отражением отношения и оставлять лояльность в плоскости оценки поведенческих характеристик, либо рассматривать каждый момент взаимодействия как построение отношений и делать ставку на показатели отношенческой лояльности.

Применительно к категориям продуктов, услуг, в отношении которых проявление нескольких видов лояльности у потребителя или невозможно, или незначимо, попытка компании фокусироваться на нескольких типах лояльности будет не просто невыгодной, но даже способной нанести ущерб. Например, если говорить об импульсивных покупках, таких как жевательная резинка, батарейки и т. д., то данная категория товаров обычно не формирует отношенческой лояльности вследствие специфики принятия решений об их приобретении [Старов, 2017]. В рамках одномерного подхода, ориентированного на развитие поведенческой компоненты, предпочтение отдается таким инструментам управления лояльностью, которые обеспечивают моментальный результат (например, постоянные скидки на категории продуктов или отдельные наименования, а также карты лояльности с фиксированной скидкой). В подобной ситуации лояльность потребителя основывается на гарантии низких цен на интересующий его набор продуктов каждый

раз, когда тот пользуется услугами предприятия торговли. Данный подход характерен, к примеру, для сетевых ритейлеров, оперирующих в сегменте дискаунтеров или бюджетных супермаркетов «у дома». Вместе с тем покупка недвижимости, организация важного мероприятия происходят нечасто, требуют серьезного осмысления, и сопряжены с испытанием сильных эмоций. В этом случае проявление поведенческой лояльности — повторные покупки — будет низким и не отражающим реальную лояльность потребителя к компании, в отличие от отношенческой, которая не только способна ее продемонстрировать, но и будет служить одним из основных инструментов привлечения новых потребителей [Leenheer et al., 2007].

Агрегированный и дифференцированный подходы. Агрегированный подход предполагает понимание и учет компанией наличия различных сегментов потребителей и выбор конкретной унифицированной метрики для измерения лояльности всех сегментов, а также определения того, насколько успешны мероприятия по управлению лояльностью. В агрегированном подходе существует «эталонный потребитель», особенности которого принимаются за основу сравнения. Работа с остальными сегментами потребителей считается успешной, только если они приближаются к нему по своим характеристикам (т. е. переходят в категорию лояльных, уменьшая доли остальных). Это метрика может быть как простой (NPS), так и сложной (составной), однако при таком измерении не будет учитываться необходимость реализации выгод каждого из типов. Одним из самых распространенных примеров использования агрегированного подхода являются стандартные программы лояльности продуктовых ритейлеров (карта лояльности). Несмотря на понимание того, что разные категории потребителей будут по-разному относиться к участию в такой программе, а значит, и приносить различную результативность, компании принимают решение стимулировать утилитарную и символическую выгоды потребителей, пытаясь таким образом нарастить долю желаемого сегмента.

Использование дифференцированного подхода к управлению лояльностью предполагает необходимость подбирать различные инструменты и метрики для управления каждым из ее типов для достижения синергетического эффекта. При таком подходе компания не только понимает существование различных сегментов, но также выстраивает такую систему управления лояльностью, при которой каждый сегмент потребителя рассматривается как уникальный и обладающий конкретным потенциалом развития. Для отслеживания результатов мероприятий по управлению лояльностью подбираются дифференцированные показатели, а показатели эффективности определяются для каждой из групп. Показатели могут быть как сквозными (индекс лояльности Беста), так и выделяться для каждого сегмента. Главный недостаток рассматриваемого подхода — это то, что для его применения необходимо проводить множественные замеры процентного соотношения типов потребителей, скорости их развития в дополнение к измерениям их уровня лояльности.

Статичный и динамический подходы. Различие между статичным и динамическим подходами связано в основном с методологией проведения измерения лояльности. Учет этапов клиентского пути в рамках динамического подхода предполагает проведение множественных измерений на различных этапах пути клиента и позволяет выявить узкие места. Реализация подобного подхода требует значительных вложений в технологическое совершенствование инструментария измерения лояльности. Она обоснована, когда потребитель имеет множество точек контакта с компанией (например, в сфере электронной коммерции, банкинге).

Динамический подход с учетом этапов клиентского пути позволяет выявить те этапы, на которых компания должна изменить свое поведение для достижения большей лояльности, что невозможно сделать при использовании статичного подхода. Например, оценка удовлетворенности обслуживанием измеряется, как правило, уже после совершения покупки и отражает оценку клиентом деятельности компании на всех предшествующих этапах. Используя такую метрику, компания получает некий моментальный срез результатов, показатель лояльности в статике, не способный продемонстрировать, какие действия компании повлияли на оценку и на каком этапе потребители изменили свое отношение или поведение. Вследствие этого данный инструмент не позволяет выявить слабые места в процессе взаимодействия компании с клиентами. Вместе с тем понимание общей картины лояльности или успешности конкретной инициативы, отслеживание усредненного прогресса осуществляется именно благодаря данному подходу.

При реализации динамического подхода, сфокусированного на формировании поведенческой лояльности, выбор инструментов управления лояльностью обусловлен стремлением максимизировать эффективность взаимодействия компании с потребителем как во время продажи, так и на пред- и послепродажных этапах, а также выстроить с ним цикличное взаимодействие.

Динамический подход, ориентированный на развитие отношенческой и поддержание поведенческой лояльности через комплексное управление клиентским опытом, активно применяется даже теми компаниями, среди которых традиционно был более распространен подход к лояльности через дихотомию «поведение — отношение», без учета клиентского опыта. Для того чтобы стимулировать определенные действия со стороны потребителя, компании вводят геймифицированные программы лояльности, которые могут быть привязаны к скидкам, кешбэку или неденежным призам. Необходимость сбора наклеек, печатей или баллов, покупки специфических товаров, дающих бонусы, а также ограничение акции узкими временными рамками представляют собой вызовы, которые часто включаются в качестве элементов геймифицированных программ лояльности. Наличие подобных «препятствий» на пути к удовлетворению утилитарных нужд потребителя нехарактерно для предыдущих подходов, поскольку данный инструмент направлен не только на увеличение количества покупок, но и на развитие интереса к взаимодействию с компанией и созданию дополнительных выгод.

Необходимо отметить, что выстраивание системы управления лояльностью — сложный и долгосрочный процесс, который может изменяться вместе со стадиями развития компании, ее задачами, позиционированием, состоянием внешней среды и другими факторами, влияющими на поведение компании. В связи с этим целесообразно составление «дорожной карты управления лояльностью» (loyalty management roadmap), по которой компания могла бы определить наиболее подходящую перспективу рассмотрения лояльности, исходя из поставленных целей, а также выбрать подходы и систему показателей для возможного отслеживания результатов мероприятий по управлению лояльностью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном теоретическом исследовании рассмотрены и сопоставлены основные подходы к управлению потребительской лояльностью компании. На основе сравнительного изучения эволюции исследований в области определения и классификации лояльности потребителей на протяжении нескольких десятилетий в статье выделены три основные перспективы понимания лояльности с ориентацией на: грани потребительской лояльности (Dimensions); возможности дифференциации групп потребителей по степени и характеру лояльности (Differentiation); а также возможности управлять лояльностью, принимая во внимание этапы пути клиента (Decision journey).

Сочетания различных перспектив определения лояльности составили основу трехмерной модели управления лояльностью, которая дает возможность индивидуальной маршрутизации управления лояльностью для компании и построения «дорожной карты управления лояльностью» (loyalty management roadmap).

Использование более сложного подхода не обязательно приносит компании очевидные выгоды, а также не всегда подходит для решения конкретных задач по управлению лояльностью. Принимая во внимание все особенности выбора подходов, целесообразно вести речь о наборе факторов, которые следует учитывать при выборе подхода. Среди них: особенности поведения потребителей на рынке; техническая реализуемость подхода к управлению лояльностью; экономическая целесообразность выбранного подхода; возможность получения синергетического эффекта от комбинации подходов.

Результаты исследования могут быть востребованы для определения перспективы управления лояльностью, используемой компанией, а также выбора подхода, необходимого для ее реализации. Проведенный анализ также позволяет выявлять и учитывать недостатки подходов к управлению лояльностью, применяемых компаниями, способствуя более эффективному использованию инструментов, направленных на стимулирование лояльности ценовыми и игровыми методами.

Главным ограничением настоящего исследования можно назвать необходимость эмпирической проверки результативности применения описанных подходов

к управлению лояльностью на репрезентативной выборке российских или зарубежных компаний. В частности, эмпирические исследования могут быть направлены на выявление связей между использованием конкретных подходов к управлению лояльностью и эффективностью мероприятий, внедряемых компанией. Еще одним направлением может быть сравнение различных сочетаний подходов, представленных в трехмерной модели, с определенными этапами развития стратегии компаний по управлению лояльностью. Получение обратной связи от компаний может послужить основой для уточнения формулировок целей управления лояльностью, упоминаемых в данной статье, что позволит облегчить последующую адаптацию практик управления лояльностью на основе выделенных перспектив и подходов. Практическая применимость исследования может быть в дальнейшем усилена более подробным описанием спектра возможных инструментов управления лояльностью в компаниях с их последующим сравнительным анализом.

Литература на русском языке

- Бест Р. 2017. *Маркетинг от потребителя*. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер».
- Ивашкова Н. И., Гончарова И. М. 2007. От программ лояльности потребителей к программам взаимодействия с контактными аудиториями. *Маркетинг и маркетинговые исследования* (5): 364–372.
- Старов С. А. 2017. *Управление брендами*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента».
- Старов С.А. 2007. Лояльность бренда: классификация, методы оценки и программы формирования марочной приверженности. *Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия 8: Менеджмент* (2): 112–133.
- Третьяк О. А. 2011. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 55–68.
- Шерешева М. Ю., Березка С. М. 2014. Роль программ лояльности клиентов на современном рынке. *Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки* (9): 135–139.

References in Latin Alphabet

- Aksoy L. 2013. How do you measure what you can't define? The current state of loyalty measurement and management. *Journal of Service Management* 24 (4): 356–381.
- Blut M., Teller C., Floh A. 2018. Testing retail marketing-mix effects on patronage: A meta-analysis. *Journal of Retailing* 94 (2): 113–135.
- Chiou J. S., Droge C. 2006. Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: Direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (4): 613–627.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. 2002. *Relationship Marketing*. Abingdon: Routledge.
- Cossio-Silva F. J., Revilla-Camacho M. Á., Vega-Vázquez M., Palacios-Florencio B. 2016. Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research* 69 (5): 1621–1625.
- Cunningham R. M. 1956. Brand loyalty-what, where, how much. *Harvard Business Review* 34 (1): 116–128.
- Day G. S. 1969. A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research* 9 (3): 29–35.
- Daugherty T., Djuric V., Li H., Leckenby J. 2017. Establishing a paradigm: A systematic analysis of interactive advertising research. *Journal of Interactive Advertising* 17 (1): 65–78.

- De Haan E., Verhoef P. C., Wiesel T. 2015. The predictive ability of different customer feedback metrics for retention. *International Journal of Research in Marketing* **32** (2): 195–206.
- Dick A. S., Basu K. 1994. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* **22** (2): 99–113.
- Edelman D. 2010. Branding in the digital age: You're spending your money in all the wrong places. *Harvard Business Review* **88** (12): 62–69.
- Edelman D. C., Singer M. 2015. Competing on customer journeys. *Harvard Business Review* **93** (11): 88–100.
- Eggert A., Steinhoff L., Garnefeld I. 2015. Managing the bright and dark sides of status endowment in hierarchical loyalty programs. *Journal of Service Research* **18** (2): 210–228.
- El-Adly M. I., Eid R. 2016. An empirical study of the relationship between shopping environment, customer perceived value, satisfaction, and loyalty in the UAE malls context. *Journal of Retailing and Consumer Services* **31** (1): 217–227.
- Fleming N. 2016. *The Customer Loyalty Loop: The Science Behind Creating Great Experiences and Lasting Impressions*. Newburyport: Red Wheel/Weiser.
- Ganesh J., Arnold M. J., Reynolds K. E. 2000. Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing* **64** (3): 65–87.
- Guest L. 1944. A study of brand loyalty. *Journal of Applied Psychology* **28** (1): 16–27.
- Guest L. 1955. Brand loyalty—twelve years later. *Journal of Applied Psychology* **39** (6): 405–408.
- Hariharan V. G., Desai K. K., Talukdar D., Inman J. J. 2018. Shopper marketing moderators of the brand equity–behavioral loyalty relationship. *Journal of Business Research* **85** (1): 91–104.
- Henderson C. M., Beck J. T., Palmatier R. W. 2011. Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology* **21** (3): 256–276.
- Jones T. O., Sasser W. E. 1995. Why satisfied customers defect. *Harvard business review* **73** (6): 88–99.
- Jones T., Taylor S. F. 2007. The conceptual domain of service loyalty: How many dimensions? *Journal of Services Marketing* **21** (1): 36–51.
- Keiningham T. L., Cooil B., Andreassen T. W., Aksoy L. 2007. A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing* **71** (3): 39–51.
- Knox S. 1998. Loyalty-based segmentation and the customer development process. *European Management Journal* **16** (6): 729–737.
- Kotler P., Keller K. L. 2012. *Marketing Management: Global Edition*. Harlow: Pearson.
- Kumar V., Shah D. 2004. Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing* **80** (4): 317–329.
- Leenheer J., Van Heerde H. J., Bijmolt T. H., Smidts A. 2007. Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing* **24** (1): 31–47.
- Lemon K. N., Verhoef P. C. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing* **80** (6): 69–96.
- Oliver R. L. 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing* **63** (4): 33–44.
- Pine B. J., Gilmore J. H. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review* **76** (6): 97–105.
- Rauyruen P., Miller K. E. 2007. Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research* **60** (1): 21–31.
- Reichheld F. F., Scheffer P. 2000. E-loyalty: your secret weapon on the web. *Harvard Business Review* **78** (4): 105–113.
- Reichheld F. F. 2003. The one number you need to grow. *Harvard Business Review* **81** (12): 46–55.
- Reinartz W., Kumar V. 2002. The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review* **80** (7): 86–95.
- Rowley J. 2005. The four Cs of customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning* **23** (6): 574–581.

- Rundle-Thiele S. 2005. Exploring loyal qualities: Assessing survey-based loyalty measures. *Journal of Services Marketing* **19** (7): 492–500.
- Rust R. T., Zahorik A. J. 1993. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing* **69** (2): 193–215.
- Schmitt B. 2011. Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends® in Marketing* **5** (2): 55–112.
- Srinivasan S. S., Anderson R., Ponnnavolu K. 2002. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing* **78** (1): 41–50.
- Steinhoff L., Palmatier R. W. 2016. Understanding loyalty program effectiveness: Managing target and bystander effects. *Journal of the Academy of Marketing Science* **44** (1): 88–107.
- Venkatesan R., Kumar V. 2004. A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing* **68** (4): 106–125.
- Verhoef P. C., Lemon K. N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L. A. 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing* **85** (1): 31–41.
- Watson G. F., Beck J. T., Henderson C. M., Palmatier R. W. 2015. Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science* **43** (6): 790–825.
- Zhang Q., Gangwar M., Seetharaman P. B. 2017. Polygamous store loyalties: An empirical investigation. *Journal of Retailing* **93** (4): 477–492.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Best R. 2017. *Marketing ot potrebitelya* [Market-Based Management]. Moscow: Izd-vo «Mann, Ivanov i Ferber».
- Ivashkova N. I., Goncharova I. M. 2007. Ot program lojalnosti potrebitelei k programmam vzaimodeistviia s kontaktnymi auditoriyami [From customer loyalty programs to programs of interaction with contact audiences]. *Marketing I marketingovye issledovaniya* (5): 364–372.
- Sheresheva M. U., Berezka S. M. 2014. Rol program lojalnosti klientov na sovremennom rynke [The role of customer loyalty programs on the modern market]. *Vestnik Baliiskogo federalnogo universiteta im. I. Kanta. Seriya: Gumanitarnye I obschestvennye nauki* (9): 135–139.
- Starov S. A. 2017. *Upravlenie brendami* [Brand Management]. St. Petersburg: Izd-vo «Vysshiaia shkola menedzhmenta».
- Starov S. A. 2007. Lojalnost brendy: klassifikaciia, metody otsenki i programmy formirovaniia marochnoi priverzhennosti [Brand loyalty: classification, evaluation methods and programs of brand loyalty formation]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 8. Menedzhment* (2): 112–133.
- Tretyak O. A. 2011. Tsennost klienta v techenie ego zhiznennogo tsikla: razvitie odnoi iz kluchevykh idei marketinga vzaimootnoshenii [Customer lifetime value: development of one of the key ideas of relationship marketing]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* **9** (3): 55–68.

Статья поступила в редакцию 27 июня 2018 г.

Статья рекомендована в печать 10 марта 2019 г.

Контактная информация

Муравская Снежана Александровна — аспирант; st902032@student.spbu.ru

Головачева Ксения Сергеевна — k.golovacheva@gsom.pu.ru

Смирнова Мария Михайловна — канд. экон. наук; smirnova@gsom.pu.ru

Алканова Ольга Николаевна — канд. экон. наук; alkanova@gsom.pu.ru

Муравский Даниил Владимирович — канд. экон. наук; muravskii@gsom.pu.ru

APPROACHES TO CUSTOMER LOYALTY MANAGEMENT: “3D” PERSPECTIVE

S. A. Muravsakaia¹, K. S. Golovacheva¹, M. M. Smirnova¹, O. N. Alkanova¹, D. V. Muravskii^{1,2}

¹ St. Petersburg State University, 7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

² IBS-Moscow, The Russian Academy of National Economy and Public Administration, 82–84, pr. Vernadskogo., Moscow, 119571, Russian Federation

For citation: Muravsakaia S. A., Golovacheva K. S., Smirnova M. M., Alkanova O. N., Muravskii D. V. 2019. Approaches to customer loyalty management: “3D” perspective. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **18** (1): 70–93. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.103>

This paper aims to rethink the main approaches to loyalty management and highlight the criteria that allow companies to choose the most relevant one. The paper provides an analytical review of the main literature sources on the existing approaches to define the concept of customer loyalty and loyalty management as well as the antecedents and consequences of their diversity. Analysis of approaches to customer loyalty concept and loyalty management allowed us to present a three-dimensional matrix that classifies existing approaches from the three perspectives: *Dimensions* (Which dimensions of customer loyalty are taken into account?), *Differentiation* (Are customers differentiated by the degree of loyalty, and are managerial efforts adapted to it?) and *Decision journey* (Is the dynamics of loyalty formation at different stages of the customer decision journey taken into account?). One of the main limitations is the need for an empirical verification of the efficiency of described approaches to loyalty management on a representative sample of companies. Among the factors that can influence the choice of an approach to loyalty management are the following: special features of consumer behavior, the economic feasibility and the possibility of obtaining a synergistic effect from a combination of approaches. The paper suggests considering factors that influence the development of consumer loyalty in the context of the integration of digital technologies and social platforms in a daily interaction of the company with its consumers. It also suggests approaching the loyalty management as an evolving process in the company's strategic perspective.

Keywords: customer loyalty, customer loyalty management, customer experience management.

Received: June 27, 2018

Accepted: March 10, 2019

Contact information

Snezhana A. Muravsakaia — PhD Student; st902032@student.spbu.ru; s.muravsakaia@gmail.com

Kseniia S. Golovacheva — k.golovacheva@gsom.pu.ru

Maria M. Smirnova — PhD; smirnova@gsom.pu.ru

Olga N. Alkanova — PhD; alkanova@gsom.pu.ru

Daniil V. Muravskii — PhD; muravskii@gsom.pu.ru

This article was prepared with the support of a research grant from St. Petersburg State University 16.23.1459.2017.