

## ОБЩЕТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПА КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ БИЗНЕСА В МАРКЕТИНГОВОЙ ЛОГИСТИКЕ

*В.В. Щербаков, А.Ю. Дандина*

В статье рассматриваются функционалы маркетинга и логистики с позиции реализации принципа клиентоориентированности бизнеса. Бизнес становится клиентоориентированным, когда все эти факторы гармонично взаимодействуют между собой – таково правило успешного бизнеса, в основу которого положен принцип заинтересованной направленности бизнеса на удовлетворение запросов клиента. Клиентоориентированность тесно сопряжена с целеориентацией бизнеса и предстает вполне результативным способом достижения целей при условии, что целевой сегмент рынка четко согласован с целевой аудиторией. При том, что целевые установки – глобальные и локальные цели бизнеса определяются общеэкономическим и функциональным менеджментом, выбор целевых сегментов рынка и целевой аудитории осуществляет маркетинг. В статье представлена пятиуровневая пирамида клиентоориентированного бизнеса: качественный продукт/услуга, работа персонала в процессе и после продажи/обслуживания, система управления продажами/обслуживанием, инфраструктура места продажи/обслуживания, бренд сервиса. Каждый из пяти уровней пирамиды клиентоориентированного бизнеса вносит свой вклад в клиентоориентированность компании, начиная с продукта или услуги и заканчивая брендом. Расположение уровней пирамиды отражает не столько значимость каждого из уровней, сколько его роль в создании прочности архитектуры бизнеса. Если нижний уровень нестабилен или непрочен, то верхние, в свою очередь, не устоят, даже если сами по себе будут прочны и устойчивы.

Обосновываются правила маркетинговой логистики, обеспечивающие формирование клиентоориентированных систем обслуживания в секторах B2C и B2B, как следствие – достижение статуса клиентоориентированной компании в целом. Доказательность идей подкрепляется комментариями на примере ресторанного бизнеса.

**Ключевые слова:** клиентоориентированность бизнеса, правила маркетинговой логистики, инструменты маркетинговой логистики, клиентоориентированная компания, клиентский капитал.

Стратегические приоритеты развития взаимоотношений с потребителями обуславливают стиль ведения бизнеса, обобщаемый понятием клиентоориентированности<sup>1</sup>. Клиентоориентированность – это линия рыночного поведения компании, направленная, прежде всего, на удовлетворение потребностей клиента при использовании ключевых возможностей – факторов клиентоориентированности: продукт (его ценность), качество продукта, цена, обслуживание, дополнительный сервис. Бизнес становится клиентоориентированным, когда все эти факторы гармонично взаимодействуют между собой – таково правило успешного бизнеса, в основу которого положен принцип заинтересованной направленности бизнеса на удовлетворение запросов клиента.

Этот принцип изначально признан руководящим в маркетинге, который считается важнейшим инструментом организации и развития бизнеса. Клиентоориентированность тесно сопряжена с целеориентацией бизнеса и предстает вполне результативным способом достижения целей при условии, что целевой сегмент рынка четко согласован с целевой аудиторией. При том, что целевые

установки – глобальные и локальные цели бизнеса определяются общеэкономическим и функциональным менеджментом, выбор целевых сегментов рынка и целевой аудитории осуществляет маркетинг. Своим организационным решением маркетинг позиционирует бизнес в рыночной среде. В процессе функционирования бизнеса аналогичными приемами маркетинг обслуживает коммерцию, в первую очередь, выявляет конкретные запросы потребителей и формирует заказы на производство. Таким образом он подготавливает коммерческие сделки по продажам товаров (продуктов и услуг), исходя из того, что «продается не то, что производится», а «производится то, что пользуется спросом». Однако поисковые возможности маркетинга востребуются не только в бизнес-процессах на выходе, но и на входе бизнеса. Маркетинг создает условия для осуществления производства, подготавливая коммерческие сделки по закупкам материально-технических, топливно-энергетических и других ресурсов.

В данном случае коммерция предстает той сферой, где функционал маркетинга встречается с функционалом логистики [1]. И если учесть, что коммерция совершает сделки, логистика в этом триединстве обеспечивает их исполнение – формирует цепи поставок и осуществляет продвижение товара и услуги к потребителю. Логистика,

<sup>1</sup> Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. 224 с.

таким образом, реализует выбор, который сделан маркетингом, и этим активизирует действие принципа клиентоориентированности [2].

В своей операционной деятельности маркетинг следует концепции «4P»: «product» – набор товаров, которые компания предлагает целевому рынку; «price» – денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара; «place» – всевозможная деятельность, благодаря которой товар становится доступным для целевых потребителей; «promotion» – деятельность по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его. В сочетании эти элементы формируют комплекс маркетинга (маркетинг-микс) – набор правил, которые компания использует для того, чтобы вызвать желательную ответную реакцию со стороны целевого рынка (целевой сегмент/ целевая аудитория). Функция маркетинг-микса состоит в том, чтобы сформировать набор (микс), который не только бы удовлетворял потребности потенциальных клиентов в рамках целевых рынков, но и максимизировал эффективность бизнеса. Именно поэтому идеология маркетинг-микс допускает различные (с учетом специфики отраслей производственной деятельности и в зависимости от ситуаций принятия решений) расширения: «package – упаковка; «purchase» – покупка (предпосылки к осуществлению покупки, процесс принятия решения о покупке и последствия принятия такого решения); «personnel» – персонал; «physical premises/sitground» – окружающая среда (условия, создаваемые продавцом для более эффективной реализации своего товара); «profit» – прибыль (капитал, приращенный в виде дохода от вложенных средств); «pr», «publicity» – связи с общественностью (положительная репутация товара и компании). В результате на базе классической модели «4P» идеологами маркетинга выстраиваются комбинации: «5P», «6P», «7P», «10R», «12R» и др., включая попытки изменить каноническую формулу «4P», например, на «4C», где фокус полностью смещается с продавца на потребителя<sup>2</sup>.

Наиболее распространенной в настоящее время считается модель «7P», когда к классической модели добавляются элементы: «people», «process» и «physical evidence» (последний как физическое свидетельство, подтверждение). В прикладном контексте рассматриваемого вопроса она интересна тем, что изначально была создана для маркетинга услуг, где фактор «physical evidence» означает присутствие материального предмета, который для клиента может служить подтверждением факта оказания услуги, например, в ресторанном бизнесе как представителе сферы массового обслуживания – это подача заказанных блюд и напитков.

Логистика не уступает маркетингу в том, что имеет аналогичную концепцию, выраженную правилами «7R»: «right product» – нужный товар; «right quantity» – нужное количество; «right condition» – нужная кондиция; «right place» – нужное место; «right time» – нужное время; «right customer» – нужный потребитель; «right cost» – нужная цена. В совокупности правила «7R» означают следующее: обеспечение нужного продукта в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с минимальными затратами. Правила логистики также допускают расширения, в дополнение к ним вводится, в частности, правило «right personification», которое требует формирования системы обслуживания для каждого отдельного заказа, а, значит, действует, в первую очередь, в отношении услуг. Последнее дает основание рассматривать в соотношении правила «7P» маркетинга и «8R» логистики на предмет выявления общих правил, полагая, что именно они должны формировать правила конгломерата, каким можно представить маркетинговую логистику. Линии согласования приведены в таблице.

Маркетинговая логистика – это управленческая и технологическая деятельность по организации каналов распределения товаров на целевых рынках и их продвижению в адрес целевой аудитории в режиме исполнения заказов на основе

Формирование правил маркетинговой логистики

Правила маркетинга «7P»	Соотношение – правила маркетинговой логистики	Правила логистики «8R»
Товар	<del>Товар</del>	Товар
Цена	<del>Цена</del>	Количество
Место	<del>Место</del>	Качество
Реклама	<del>Реклама</del>	Место
Потребитель(и)	<del>Потребитель(и)</del>	Время
Процессы	<del>Процессы</del>	Потребитель
Физическое свидетельство	<del>Физическое свидетельство</del>	Цена
		Система обслуживания заказов

<sup>2</sup> <http://www.marketopedia.ru/6-kompleks-marketinga.html> (дата обращения – 04.04.2014 г.).

действия клиентоориентированных систем обслуживания. В данном подходе предметную область

маркетинговой логистики определяет реализация принципа клиентоориентированности бизнеса [3, 4].

Следует обратить внимание на то, что в специальных исследованиях клиентоориентированность трактуется с позиции удовлетворения интересов конечного потребителя (сектор В2С). Об этом свидетельствуют, в частности, те рекомендации, которые выдаются консультантами в адрес практикующих менеджеров по продажам как правила ведения бизнеса, инвариантные к его предметно-содержательной специфике:

– добросовестность. Делайте все тщательно и аккуратно, а не «спустя рукава» – это заметят клиенты и будут приходить к вам снова и снова;

– знание потребностей своего клиента. Знайте, чего хочет клиент. После покупки просите предоставить информацию о том, что произошло и насколько клиент доволен. Такое поведение обнаруживает заботу о клиенте, которая подвигнет его вернуться к вам еще не раз;

– умение понять и принять точку зрения клиента. Поставьте себя на место своего клиента и пройдите путем, которым он приходит к покупке у вас. Подумайте, процесс полностью вас удовлетворяет и не вызывает раздражения, вам ничего не хочется поменять;

– внимание к мелочам. Учитесь замечать мелочи, которые раздражают или потенциально могут раздражать клиентов. Замечайте такие мелочи и исправляйте, в результате ваш клиент будет доволен;

– умение превосходить ожидания клиента. Чтобы клиент был доволен и обрадован, его надо удивить. Выполните работу чуть лучше, чем от вас ожидают, и симпатия будет направлена на вас<sup>3</sup>.

В идеале «довольный и лояльный клиент – это тот, кто получил решение своей задачи как надо, а не так, как хотел, – считает Александр Стома, специалист по коучингу, тренингу в бизнесе. – Иногда эти вещи совпадают». В духе этого замечания Константин Харский, известный эксперт по лояльности и консультант, предлагает рассматривать

различные способы достижения клиентоориентированности, оценивая их результативность с точки зрения приращения ценности бизнеса<sup>4</sup>:

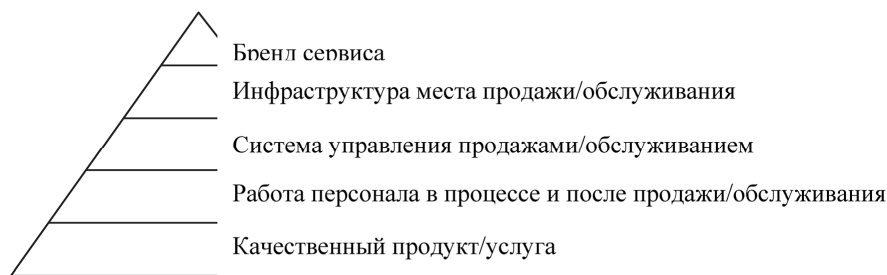
– спонтанная клиентоориентированность. Возникает непредвиденно, по причине эмоционального расположения сотрудника компании к конкретному, понравившемуся ему клиенту. Ресторанный бизнес дает частые примеры такой клиентоориентированности, когда клиент, приходя в новое заведение, сам старается установить хорошие отношения с персоналом, пытаясь ему понравиться;

– регламентированная клиентоориентированность. Формируется в процессе исполнения персоналом составленных администрацией компании стандартов работы. На практике написать стандарты, работа по которым будет обеспечивать высокие оценки клиентов, – это достаточно сложная задача по причине возможного конфликта интересов тех, кому по ним предстоит работать, и для кого стандарты будут создавать ценность. Еще более сложная задача возникает в связи с предстоящим их внедрением, учитывая, что спонтанная реакция идет от души, а регламентированная – от документа;

– культурная клиентоориентированность. Является частью видения бизнеса. Такая клиентоориентированность имеет отличную от спонтанной и регламентированной клиентоориентированности природу, – не настроение или документ, а убеждение, что именно так, а не иначе следует вести бизнес. Речь идет о привитии в коллективе компании клиентоориентированной корпоративной культуры как мировоззрения, особых правил, традиций, поводов для поощрений и взысканий.

Культурная клиентоориентированность предполагает целенаправленное, обоснованное и методически обеспеченное достижение соответствующего статуса путем выстраивания пятиуровневой пирамиды клиентоориентированного бизнеса (см. рисунок)<sup>5</sup>.

Каждый из пяти уровней пирамиды клиентоориентированного бизнеса вносит свой вклад в клиентоориентированность компании, начиная с



Пирамида клиентоориентированного бизнеса

<sup>3</sup> <http://www.alexstoma.com/2012/02/obuchenie/5-principov-klientoorientirovannosti/> (дата обращения 07.04.2014 г.)

<sup>4</sup> <http://www.harsky.ru/?p=479> (дата обращения 08.04.2014 г.).

<sup>5</sup> <http://www.servis4brand.com/klientoorientirovanniy-bisness/> (дата обращения 08.04.2014 г.)

продукта или услуги и заканчивая брендом. Расположение уровней пирамиды отражает не столько значимость каждого из уровней, сколько его роль в создании прочности архитектуры бизнеса. Если нижний уровень нестабилен или непрочен, то верхние, в свою очередь, не устоят, даже если сами по себе будут прочны и устойчивы.

Основой клиентоориентированного бизнеса, как следует из пирамидальной структуры, является качественный продукт или услуга. Если товар не несет в себе пользы, то все остальные элементы структуры, включая систему управления продажами, усилия персонала и проч., утрачивают свое значение. И, наоборот, если предлагается качественный товар с инновационными характеристиками, но не до конца освоенный рынком, система управления продажами может оказать большую услугу в расширении целевой аудитории. Кроме того, такая система управления приобретает особую значимость, если предполагается доработка продукта в соответствии с пожеланиями клиента, упаковка, доставка в нужное место, к обозначенному времени и т. д. В этом смысле наличие системы управления и инфраструктуры равнозначно для клиентоориентированного бизнеса так, что их разделение оказывается существенным лишь с точки зрения организации, соответственно, управленческой и технологической деятельности. Инфраструктура относится к физической точке продаж или обслуживания, где клиент реально получает благо и приобретает собственный опыт, по которому оценивает деятельность компании.

Проведением сопоставления нетрудно установить, что элементы пирамидальной структуры клиентоориентированного бизнеса, представленные на рис., практически идентичны правилам маркетинговой логистики, представленным в таблице. И, следовательно, в меру идентичности эти элементы в совокупности можно рассматривать инструментами маркетинговой логистики, способными обеспечивать реализацию принципа клиентоориентированности бизнеса, за исключением бренда, который всецело является инструментом маркетинга. Формально из общего состава инструментов также выпадает работа персонала в процессе продаж или обслуживания. Однако в реальности было бы неправильно думать, что хорошая система управления продажами или обслуживанием сама по себе сделает бизнес клиентоориентированным. Любой системой пользуются специалисты-сотрудники, от действий которых зависит, как система работает на опыт клиента.

В сущности своей пирамидальная структура отражает приоритетность в задачах организации бизнеса, стремящегося быть клиентоориентированным. Возможность решения этих задач (поле функциональной деятельности и инструментальные средства) обеспечивает ему маркетинговая логистика. Иными словами, клиентоориентированность предполагает, а маркетинговая логистика распола-

гает соответствующими инструментами и может ими оперировать в интересах достижения клиентоориентированности бизнеса при решении задач предоставления качественного продукта/услуги потребителю, создания системы управления продажами/обслуживанием, инфраструктурного обеспечения места продажи/обслуживания, брендинга сервиса. Своими операционными (управленческими и технологическими) действиями маркетинговая логистика поддерживает целостность пирамидальной структуры, объединяет уровни, настраивает и упорядочивает всю деятельность компании на благо клиента. Без управления, работающего на клиентоориентированность, построение клиентоориентированного бизнеса невозможно.

Однако представленные выше теоретические выкладки полностью не исчерпывают содержание рассматриваемого вопроса. Помимо сегмента B2C, принцип клиентоориентированности бизнеса должен действовать и в отношении сегмента B2B, где клиентом является бизнес-партнер с вариантами: торгово-посредническая организация или производственное предприятие. Более того, необходимо учесть еще один, дополнительный нюанс, касающийся границ функционального поля. Если маркетинг работает в основном во взаимодействии с потребителем, т. е. по направлению к выходу бизнеса, то логистика действует в обоих направлениях – и к выходу, и к входу, курируя не только продажи, но и закупки товаров. Соответственно, маркетинговая логистика, условно названная здесь конгломератом маркетинга и логистики, должна работать с наибольшим покрытием, т. е. охватывать и выходные, и входные бизнес-процессы, например, проявлять свое участие в решении задачи выбора поставщика, активизируя его (поставщика) клиентоориентированное поведение. Иными словами, маркетинговая логистика должна быть задействована в сквозной реализации принципа клиентоориентированности при формировании как простых, так и расширенных, вплоть до максимальных, цепей поставок.

Специфика ресторанного бизнеса обуславливается его принадлежностью к сфере обслуживания и конкретно – к сфере общественного питания. Процесс обслуживания в общественном питании представляет собой совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуги при реализации кулинарной продукции, кондитерских и булочных изделий, покупных товаров и организации досуга. Характерной особенностью ресторанного обслуживания является то, что оно практически связано со всеми фазами расширенного воспроизводства. В ресторане осуществляется производство пищевой продукции, совершаются распределение, обмен продуктов питания и потребление, организуется сбор и утилизация отходов. Эти особенности проявляется в конфигурировании цепей поставок с учетом нескольких аспектов. Во-первых, расширение, т. е. увеличение звенности цепей происходит

на входе ресторанного бизнеса, причем исключительно за счет сектора В2В. На выходе присутствует одно звено – потребитель как представитель целевой аудитории сектора В2С. Во-вторых, расширение цепей поставок отдельных продуктов предусматривается до максимальных размеров, обусловленных целесообразностью кооперирования компаний ресторанного бизнеса с предприятиями и индивидуальными товаропроизводителями сырья – продуктов животноводства и растениеводства. В-третьих, допускается построение замкнутых цепей при осуществлении операций рециклинга отходов производства и питания.

Очевидно, что этой своей спецификой ресторанный бизнес создает прецедент к тому, чтобы более тщательно подходить к исследованию прикладных контекстов маркетинговой логистики и ее возможностей в реализации принципа клиентоориентированности бизнеса. Признанием значимости этого принципа в деле приращения ценности бизнеса следует считать все более частое использование в практике управления предприятиями и организациями новой для российского бизнеса экономической категории клиентского (потребительского) капитала.

**Щербаков Владимир Васильевич.** Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой логистики и торговой политики, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, comilog@yandex.ru

**Дандина Анастасия Юрьевна.** Аспирант кафедры коммерции и логистики, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, comilog@yandex.ru

Поступила в редакцию 4 июля 2014 г.

**Bulletin of the South Ural State University  
Series "Economics and Management"  
2014, vol. 8, no. 3, pp. 181–186**

## **THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF THE USE OF A PRINCIPLE OF CUSTOMER-ORIENTED BUSINESS IN THE MARKETING LOGISTICS**

**V.V. Scherbakov,** Saint-Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation

**A.Yu. Dandina,** Saint-Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation

The article considers the functions of marketing and logistics from the perspective of implementing the principle of customer-oriented business. The business becomes client-oriented, when all these factors interact with each other. That is the rule of successful business based on the principle of particular focus on customer satisfaction. The customer-oriented approach is closely associated with business goals and appears to be a quite effective way of achieving the goals provided that a target segment of the market is agreed with the target audience. Besides, targets – global and local business objectives are determined by economic and functional management, the selection of target segments and target audience is carried out

with the help of marketing. The article presents a five-level pyramid of customer-oriented business: high-quality product/service, performance of a staff in the process and after sales/service, system of sales/service management, infrastructure of a sales/service area, service brand. Each of these five levels of the pyramid of customer-oriented business contributes to the customer-oriented approach of a company, from a product or services and to a brand. The order of the pyramid levels reflects not so much the significance of each level, as its role in establishing the strength of business architecture. If the lower level is unstable or fragile, the upper one will not stand, even if they are stable and sustainable.

The rules of marketing logistics that facilitate forming client-oriented service systems in sectors B2C and B2B, and as a consequence achieving the status of a customer-oriented company are grounded. The validity of ideas is supported by comments on the example of the restaurant business.

**Keywords:** customer-oriented approach in business, rules of marketing logistics, marketing logistics instruments, customer-oriented company, customer equity.

### References

1. Kristofer M., Pek Kh. *Marketingovaya logistika* [Marketing Logistics]. Moscow, Tekhnologii Publ., 2005. 200 p.
2. Okol'nishnikova I.Yu. Effect of the Level of Emotions and Knowledge of the Clients on the Involvement in the Consumption of Services in Enterprises: the Experience of Research. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2012, iss. 23, no. 30(289), pp. 147–152. (in Russ.)
3. Shcherbakov V.V. [On Synergy of Innovative Solutions in Commerce and Logistics]. *Logisticheskie innovatsii v kommertsii i marketinge: Sb. dokl. nauchnoy sessii professorsko-prepodavatel'skogo sostava, nauch-nykh sotrudnikov i aspirantov po itogam NIR 2010 goda* [Logistic Innovation in Commerce and Marketing: Collection of Scientific Reports of Professors and Lecturers, Researchers and Postgraduate Students on the Basis of R&D in 2010]. Pt. I. St. Petersburg, 2011, pp. 3–7. (in Russ.)
4. Shcherbakov V.V. Logistika i upravlenie tsepyami postavok: ot professional'nykh kompetentsiy k vozmozhnostyam biznesa // *Logistika: sovremennye tendentsii razvitiya: Materialy XI mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* / Red. kol.: V.S. Lukinskiy. St. Petersburg, 2012, pp. 389–393. (in Russ.)

**Vladimir Vasilievich Shcherbakov.** Doctor of Science (Economics), professor, head of the Department of Logistics and Trade Policy, Saint-Petersburg State University of Economics, comilog@yandex.ru

**Anastasia Yu. Dandina,** postgraduate student of the Department of Commerce and Logistics, Saint-Petersburg State University of Economics, comilog@yandex.ru

*Received 4 July 2014*