

ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ PROBLEMS OF EFFICIENCY AND QUALITY IN SERVICE ACTIVITIES

Оригинальная статья
Original article

УДК 334.027

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-4

Валеева Ю. С. | Типология моделей развития услуг розничной торговой сети

Казанский государственный энергетический университет,
ул. Красносельская, 51, Казань 420018, Россия

e-mail: valis2000@mail.ru

*Статья поступила 05 апреля 2021 г.; принята 16 мая 2021 г.;
опубликована 30 июня 2021 г.*

Аннотация. Современные условия развития торговой отрасли подвержены макроэкономическим факторам, и это безусловно влияет на трансформацию услуг, предоставляемых розничными торговыми сетями. В этой связи является актуальным рассмотрение вопросов моделей развития услуг в зависимости от ориентации на конкретные группы потребителей, которые позволяют обеспечивать конкурентоспособность и устойчивость сети на региональном и федеральном рынках. Представлена методология вопроса через призму рассмотрения зарубежных и российских исследований в области ориентации клиентоориентированности предприятий. Выделены три уровня ориентации организации на клиентов посредством дополнительных сервисов, ориентации на организационную культуру и построение соответствующей аналитики, ориентации на потребности клиента с целью создания персонализированных ценностей, персонализированного подхода к конечным потребителям. Кроме того, выделены три уровня клиентоориентированности современных российских и зарубежных подходов: индивидуальный, организационный и межфирменный. На практике, как правило, три уровня имеют совмещенный характер, но некоторые торговые сети придерживаются определенной модели. Обозначены структурные элементы модели клиентоориентированности сотрудников, так как сотрудники являются важным инструментом для обеспечения качества торгового обслуживания розничной торговой сети. Выделены три системы управления клиентоориентированностью как организации команды управления, оценки лояльности потребителей и управления обратной связью. Обозначены пять этапов управления впечатлениями клиентов, к которым относятся: изменение впечатлений клиентов, проектирование впечатлений, карта пути клиента, внедрение изменений и реализации пилотного проекта в корреляции с показателями эффективности. Представлена модель управления технологией развития услуг розничной торговой сети как потребности ценности вложения. Выделены три группы потребителей совокупной потребительской цепочки создания услуги розничной торговой сети, в том числе конечные потребители,

институциональные потребители, торговая сеть как потребитель. Предложена типология развития услуг розничных торговых сетей через три модели ориентации на потребителя, ценности участников цепочки создания услуги, ценности розничной торговой сети. Установлено, что реализация данных моделей на практике принесла определенный вклад в экономическую эффективность услуг розничной торговой сети.

Ключевые слова: модели развития; торговые сети; услуги; клиентоориентированность; типология; уровни развития; рыночная ориентация

Для цитирования: Валеева Ю. С. Типология моделей развития услуг розничной торговой сети // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 7, № 2, 2021, с. 35-47, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-2-0-4

UDC 334.027

Yulia S. Valeeva | Typology of models for the development of retail network services

Kazan State Power Engineering University,
51 Krasnoselskaya St., Kazan 420018, Russia

e-mail: valis2000@mail.ru

Abstract. Current conditions for the development of the trade industry are subject to macroeconomic factors and this certainly affects the transformation of services provided by retail trade networks. In this regard, it is relevant to consider the issues of service development models, depending on the orientation to specific consumer groups, which make it possible to ensure the competitiveness and stability of the network in the regional and federal markets. The methodology of the issue is presented through the prism of consideration of foreign and Russian studies in the field of customer orientation of enterprises. Three levels of client orientation of the organization by means of additional services, orientation on organizational culture and construction of appropriate analytics, orientation on client needs to create personified values, personified approach to the end users were identified. Besides, there are three levels of client orientation of modern Russian and foreign approaches: individual, organizational and intercompany. In practice, as a rule, the three levels are combined, but some retail chains follow a certain model. Structural elements of the model of client-oriented employees were outlined, as employees are an important tool for providing quality of trade services in a retail chain. Three systems of customer service management were singled out as an organization of management team, assessment of customer loyalty and feedback management. Five stages of customer experience management were outlined, which include: changing customer experiences, designing customer experiences, a customer journey map, implementing changes and pilot project implementation in correlation with performance indicators. The model of management of retail network service development technology as the need of investment value is presented. We distinguish three groups of consumers in the cumulative consumer chain of retail network service creation, including end users, institutional consumers, and retail network as a consumer. The typology of development of retail network services through three models of consumer orientation, values of participants in the chain of service creation, retail network values were proposed. It is

established that the implementation of these models in practice has made a definite contribution to the economic efficiency of retail network services.

Key words: development models; retail chains; services; customer focus; typology; levels of development; market orientation

For citation: Valeeva Y. S. (2021) Typology of models for the development of retail network services. *Research Result. Business and Service Technologies*, 7(2), 35-47, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-2-0-4

Введение. В современной российской экономической системе особую роль играет торговая отрасль как сектор сферы услуг, предоставляя рабочие места, удовлетворяя спрос товарами и торговыми услугами, внося определенный вклад в структуру ВВП России – 17,6% во 2-ом полугодии 2020 года. Однако макроэкономические трансформации, а также особенности регионального развития оказывают влияние на изменение модели предоставления и оказания услуг торговыми организациями. Выбор модели сопряжен такими аспектами, как минимизация затрат предприятия на логистику, продвижение товаров по каналу товародвижения. Для этого розничные торговые сети совместно с поставщиками, провайдерами услуг объединяются в цепочку совокупной потребительской ценности услуг сети, предоставляя спектр услуг, реализуемых сетью конечным потребителям, а также участникам самой цепочки. В этой связи возникает актуальность рассмотрения моделей развития услуг розничных торговых сетей, их систематизация и практика применения в современных условиях.

Цель исследования – рассмотрение и группировка существующих подходов ориентации услуг по клиентоориентированности, выделение уровней клиентоориентированности и разработка на этой основе моделей развития услуг розничных торговых сетей.

Научная значимость статьи выражается в систематизации подходов ориентации клиентоориентированности услуг с акцентом на розничную торговлю, разработка альтернативных моделей развития услуг розничных торговых сетей.

Материалы и методы исследования. Данная статья является аналитической и обобщает результаты исследований, посвященных вопросам развития клиентоориентированности и разработке моделей развития услуг. Основными источниками информации являются зарубежные и российские исследования, представленные в журналах и сборниках международных конференций, а также исследования тенденций трансформации услуг розничной торговой сетей в разрезе регионов России.

Рассматривая современные российские и зарубежные исследования, следует отметить, что важным направлением для розничных торговых сетей является клиентоориентированность, поэтому развитие их услуг подчинено ориентации на потребителей.

Впервые в начале 1990-х гг. вопросы рыночной ориентации были представлены в трудах А. Коли и Б. Дж. Яворски (Kohli, Jaworski, 1990), когда «клиент являлся источником прибыли организации, поэтому рыночная информация о потребительской ценности должна исходить не только от отдела маркетинга, но из любого другого подразделения организации» (Валеева, 2019).

С. Варго и Р. Лаш в 2008 г. отметили, что клиент всегда является непосредственным создателем ценности, обозначив, что создателем инноваций является не конкретная компания, а межфирменные коммуникации и взаимодействия (Vargo, Lusch, 2008). По нашему мнению, «клиент как основной источник в разработке элементов концепции дополнительной ценности с ориентацией на потребителя становится в основе стратегических и тактиче-

ских управленческих решений организации. Потребительские запросы учитываются при разработке новых продуктов и услуг, предоставлении необходимых сервисов и дополнительных услуг. Все это повлияло на новый уровень в формировании организационной культуры организации, направленной на вовлечение струк-

турных подразделений в ценностные запросы покупателей» (Валеева, Гатина, Багрова, 2019).

В основе концепции ориентации на клиента А. Г. Рожковым выделены общие характеристики для организаций, которые ориентированы на рынок и клиента (Рожков, Панин, Ребязина, 2016) (табл. 1).

Таблица 1

Систематизация подходов клиентоориентированности компании

Table 1

Systematization of client-oriented approaches of the company

Ориентация клиентоориентированности	Ученые, источник	Концепция
во время продажи, контактируя с потребителем	Б.А. Уайтц, Р. Сакс (Saxe, Weitz, 1982)	Ориентированность организации на клиентов посредством предоставления дополнительных сервисов во время продажи.
посредством постоянного мониторинга потребительского рынка и вовлеченности всех структурных подразделений	Дж. Яворски, Б. Шапиро (Shapiro, Varian, 1998) А. Коли и Б. Яворски (Kohli, Jaworski, 1980) Дж. Нарвер, С. Слэйтер (Narver, Slater, MacLachlan, 2004) Р. Дешпанде и Дж. Фарлей (Deshpande, Farley, Webster, 1993)	Ориентация организационной культуры организации, построенной на результатах аналитики рыночной информации текущих и будущих потребностей потребителей. Применение результатов анализа в деятельности всех структурных подразделений и департаментов организации, выстраивание текущих и перспективных целей и задач потребителя, мобильное реагирование на потребности клиентов.
посредством исследования клиентов по сравнению с другими стейкхолдерами	Дж. Нарвер, С. Слэйтер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Хенниг-Турау (Hennig-Thurau, 2004) Р. Дешпанде и др. (Deshpande, Farley, Webster, 1993)	Все усилия компании сосредоточены на исследовании потребностей клиента с целью создания ценности и ценностного предложения для него, а также на прогнозировании новых покупательских проблем. При этом товар или услуга рассматриваются как решение данной проблемы.
в рамках персонифицированного подхода	Т. Питерс и Р. Уотермен	Наибольшая активность направлена на «...взаимодействие с потребителями для обеспечения востребованных сервисов соответствующего качества и реализации продукции с персонифицированными запросами клиента» (Валеева, 2019)

Рассмотрение методологии клиентоориентированности на микроуровне впервые было реализовано в XX в. в трудах П. Друкера, А. Коли, Т. Левитта, Дж. Нарве-

ра, С. Слэйтер, Б. Дж. Яворски, которые полагали, что ценность должна быть основана на удовлетворении покупателями необходимым набором товаров определённо-

го количества и соответствующего качества.

Следует отметить, что градация на три уровня прослеживается в ряде работ: К. В. Клепневой (Клепнева, 2015), А. Г. Рожкова, В. А. Ребязиной, М. М. Смирновой (Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014).

Р. Сакс и Б. А. Уайтц (Saxe, Weitz, 1982) одними из первых провели аналитику результативности работы сотрудников отдела сбыта, а также оценку деятельности отдельного сотрудника на удовлетворенность потребителя через результативность продаж. Преимуществом их подхода является то, что они смогли провести корреляцию между результативностью работы сотрудников и запросами и нуждами потребителей в работе сотрудников отдела продаж. Таким образом, показана роль сотрудника в формировании и обеспечении ценности клиента. Данная концепция представлена в маркетинге услуг, которую развивали в своих трудах Дж. Бэйтсон (Bateson, 1992), Л. Берри (Berry, Shostack, Uph, 1983), А. Браун (Brown, Ickes, Rytterman, 1983), А. Кара (Kara, Andaleeb, Turan, Sabuk, 2013) и показали, что клиентоориентированные сотрудники могут работать более эффективно, достигая лучших показателей результативности работы и обеспечивая тем самым повышение уровня объемов продаж организации. К. Хомбург обозначил, что существует значимая взаимосвязь между клиентоориентированностью персонала и лояльностью клиентов организации.

В своих трудах Д. Донован отразил статистическую значимость корреляции между клиентоориентированностью персонала и его удовлетворенностью своей работой, лояльностью к организации, в которой работает, а также организационным поведением.

Отметим, что А. К. Коли, Б. Дж. Яворски, Дж. Нарвер и С. Слэйтер в рамках проведения эмпирических исследований применяли количественные измерения и разнообразную выборку. В исследовани-

ях Дж. Нарвера, С. Слэйтер большое внимание уделено постоянным покупателям, удовлетворению потребностей посредством полного их вовлечения в цепочку создания дополнительной ценности товара, учитывающей потребности покупателей и всех участников системы товародвижения (Narver, Slater, MacLachlan, 2004). Авторы выделили необходимость мобильно выявлять потребности рынка, реагировать на запросы и встраивать инновационные решения в деятельность сети.

Концепция ориентации на клиента Г. Рамани и В. Кумара (Ramani, Kumar, 2008) определена как модель ориентации на взаимодействие – INTOR – с акцентом на вовлеченность потребителей, с количественной оценкой измерения клиентской стоимости. Недостатком модели является то, что для торговой услуги не учитывается важная составляющая – персонал как контент взаимодействия с потребителем.

Важно выделить концептуальную модель рыночно ориентированной концепции, предложенной научной школой менеджмента в ретейле ВШЭ под руководством О. К. Ойнер, состоящую из трех элементов: MARKOR, маркетинговых результатов и результатов бизнеса (Ойнер, 2019). Авторы расширили подход MARKOR посредством включения таких драйверов маркетинговой результативности, как ресурсы, процессы и способности. Данный подход рыночной ориентации организации выстроен с помощью оценки влияния на результаты деятельности организации клиентоориентированной концепции. Данная модель показывает корреляцию между расходами и результативностью и позволяет спланировать потребительскую ценность по отношению к прибыли для организации.

Рассмотрим третий подход – межфирменный. В своих работах С. Слэйтер и Дж. Нарвер (Narver, Slater, MacLachlan, 2010) подчеркнули необходимость межфирменной ориентации (табл. 2).

Таблица 2

Обобщение уровней клиентоориентированности современных российских и зарубежных подходов

Table 2

Generalization of the levels of customer focus of modern Russian and foreign approaches

Уровень	Объекты	Ученые	
индивидуальный	ценностная ориентация торгового персонала на клиента, клиентоориентированность сотрудника	Р. Сакс, Б. А. Уайтц	
организационный	клиентоориентированность организации, департамента или подразделения; ценностная ориентация на создание ценности для розничной торговой сети и ценности покупателей	А. К. Коли, Б. Дж. Яворски, Ф. Э. Уэбстер мл., Дж. Ю. Фарли, Б. П. Шапиро, Дж. Нарвер, С. Слэйтер	
уровень межфирменного взаимодействия	клиентоориентированность участника цепочки добавленной ценности розничной торговой сети; ценностная ориентация на создание ценности сельхозтоваропроизводителей, переработчиков, агентов услуги и ценности покупателей	К. Г. Грюнерт, К. Мормэн, А. Риндфляйш, Ю. Элг, Дж. Нарвер, С. Слэйтер	
		С. Н. Апенько, М. Н. Шавровская, М. Ю. Шерешева, А. А. Костанян, Н. И. Попов, О. А. Третьяк (Попов, Третьяк, 2014), В. А. Ребязина, А. Г. Рожков, М. М. Смирнова, О. У. Юлдашева, О. И. Ширшова, О. В. Чкалова (Агалакова, Чкалова, 2010), М. В. Ефремова	

Источник: обобщено автором

Необходимым аспектом ориентации на клиента является создание дополнительной ценности для потребителей розничной торговой сети через призму создания ценностей участников во всей цепочке добавленной ценности розничной торговой сети с ориентацией на потребителя. Ю. Элг рассматривал межфирменную клиентоориентированность с применением механизмов и технологий транзакционного маркетинга, основываясь на результатах исследований партнерских взаимоотношений и анализе процессной ориентации предприятия посредством создания дополнительной ценности потребителю.

В трудах Р. Фримэна (Freeman, Martin, Parmar, 2017) найдена дальнейшее развитие теории клиентоориентированности, где стейкхолдеры (участники цепочки) могут

влиять на реализацию целей компании, а также может присутствовать влияние заинтересованных организаций на достижение своих собственных целей, т. е. взаимное влияние. Эти основы заложены закреплены стандартом серии ISO-9000 (2015), социальная ответственность в ISO-26000.

Международный стандарт «Управление качеством» ISO-90004 закрепляет успех практики деятельности предприятия с его способностью выделять и уметь удовлетворять потребности основных клиентов.

Выделим работы М. Н. Шавровской, А. Г. Рожкова, В. М. Панина, Е. П. Кудрявцевой, К. В. Клепневой, которые рассмотрели содержание клиентоориентированности персонала, модели управления

процессом формирования, развития отношений организации, которая ориентирована на клиента. Это обусловлено тем, что современные российские высококонкурентные условия развития сектора ретейла предопределяют необходимость поиска новых источников конкурентных преимуществ; приходит понимание, что эффективность внешнего маркетинга напрямую зависит от сотрудников, их ответственно-

сти, исполнения соответствующих стандартов обслуживания, а также умения ориентироваться на потребителя.

В ряде исследований отмечено, что определение клиентоориентированности включает в себя внешнюю – на клиента и внутреннюю – на сотрудника компании. Так, М. Н. Шавровская определяет клиентоориентирование через модель структурных элементов (рис. 1).

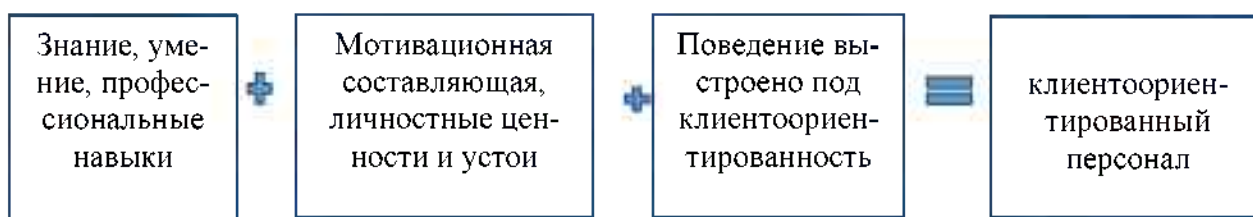


Рис. 1. Структурные элементы модели клиентоориентированности сотрудников

Fig. 1. Structural elements of the employee customer focus model

По мнению Б. Рыжковского, сотрудники должны придерживаться трех векторов: ключевой компетенции, целевых клиентов и равенства позиций. При этом согласимся с позицией И. Манн об эмоциональной реакции клиентов, способной привлекать все новых клиентов.

Содержательное проявление клиентоориентированности будет реализовываться через соблюдение условий организации своей работы, качество предоставления консультаций и взаимодействие с персоналом, менеджерами и покупателями, четкое следование правилам этики деловых отношений.

Подсистема управления клиентоориентированностью охватывает следующие направления:

организацию команды управления клиентоориентированностью;

оценку лояльности потребителей посредством организации измерения по точкам контакта и транзакциям, что позволит оценить связь эффективности с действиями сотрудников;

управление по обратной связи «голос клиента».

Это позволяет собрать разрозненные данные от каналов обратной связи (колл-центр, Интернет, мобильный, лицом к лицу) до веб-аналитики, данных о поведении клиентов, информации из социальных сетей и обеспечить обработку отзывов в реальном времени и, самое главное, обеспечить быстрое решение трудностей, возникающих у клиентов. Система обратной связи – это «компас впечатлений», который направляет развитие клиентоориентированности.

Основные этапы управления впечатлениями клиентов:

Измерение впечатлений клиентов. Измерение впечатлений клиентов – это систематический сбор обратной связи в виде количественных, цифровых данных. Оно позволяет отслеживать впечатления и анализировать динамику своих успехов. Для измерения могут использоваться, например, онлайн-опросы, визиты в магазин, личные и телефонные интервью, устрой-

ства в точках продаж, мобильные телефоны, автоматизация кол-центра (IVR);

Проектирование впечатлений клиента. Способность разработать процесс обслуживания, который восхищает, мотивирует и вдохновляет клиентов – это жизненно важный элемент управления впечатлениями клиентов. Значительные изменения происходят с удовлетворением новых потребностей клиентов и инновациями. Работа по проектированию впечатлений включает исследование аудитории клиентов, консультирование и вовлечение ответственных сотрудников, анализ существующего пути клиента и приоритизацию задач на доработку, собственно проектирование новых впечатлений и отражение их в стандартах работы, разработку руководства по принципам проектирования впечатлений, обучение команды проектированию впечатлений и построению карты пути клиента;

Создание карты пути клиента. Карта пути клиента – это визуальное представление взаимодействия клиента с компанией. В отличие от описания бизнес-процесса, карта пути позволяет почувствовать себя на месте клиентов, увидеть, какие задачи они стараются решить, какие барьеры встречаются на пути, какие моменты требуют изменений. Она показывает действия клиента, его впечатления от начала и до конца взаимодействия по разным каналам, подразделениям, устройствам и сегментам;

Внедрение изменений. Это может быть разработка плана действий на 24–36 месяцев совместно с командой управления клиентоориентированностью. План включает управленческие цели в области клиентоориентированности, планы реализации и экономические оценки. Требуется разработка программы оценки эффективности, включающей контрольные показатели для организации, подразделений и

сотрудников в области клиентоориентированности;

После запуска изменений и пилотного проекта на первый план выходит поддержание изменений и эффективности. На этом этапе ключевое значение приобретают:

- материалы по клиентоориентированности для руководителей и сотрудников, которые могут включать информационные и учебные материалы о принципах работы в организации, программы вводного обучения для новых сотрудников, инструменты социального вовлечения и игровые механики;

- план коммуникаций – это руководство для подачи сообщений об отношениях с клиентами в коммуникации (внутренней и внешней) на клиентоориентированность;

- показатели эффективности и отчеты – концентрированная информация об удовлетворенности клиентов и вовлеченности сотрудников по областям бизнеса и подразделениям.

В исследованиях Дж. Нарвера, С. Слэйтер большое внимание уделено постоянным покупателям, удовлетворению потребностей посредством полного их вовлечения в цепочку создания дополнительной ценности товара, учитывающей потребности потребителей и всех участников системы товародвижения. Авторы выделили необходимость мобильно выявлять потребности рынка, реагировать на запросы и внедрять инновационные решения в деятельности сети.

Исходя из вышеизложенного, отметим важную роль конечных потребителей в развитии услуг посредством выстраивания клиентоориентированных отношений торговой сети и покупателей. Институциональные потребители в межфирменных отношениях с торговыми сетями вносят определенный вклад в создание и развитие услуг, формируют пул сопутствующих услуг с акцентом на удовлетворение потребительских предпочтений. Розничная торговая сеть выступает управляющим

элементом в цепочке создания совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей и оказывает влияние на развитие услуг сети, реализацию социальных проектов и институтов.

Результаты исследования и их об-

суждение. Вовлеченность участников в процесс создания потребительской ценности услуг розничной торговой сети требует разработки развернутой системы показателей, позволяющей управлять развитием услуг сети на отдельных этапах (рис. 2).

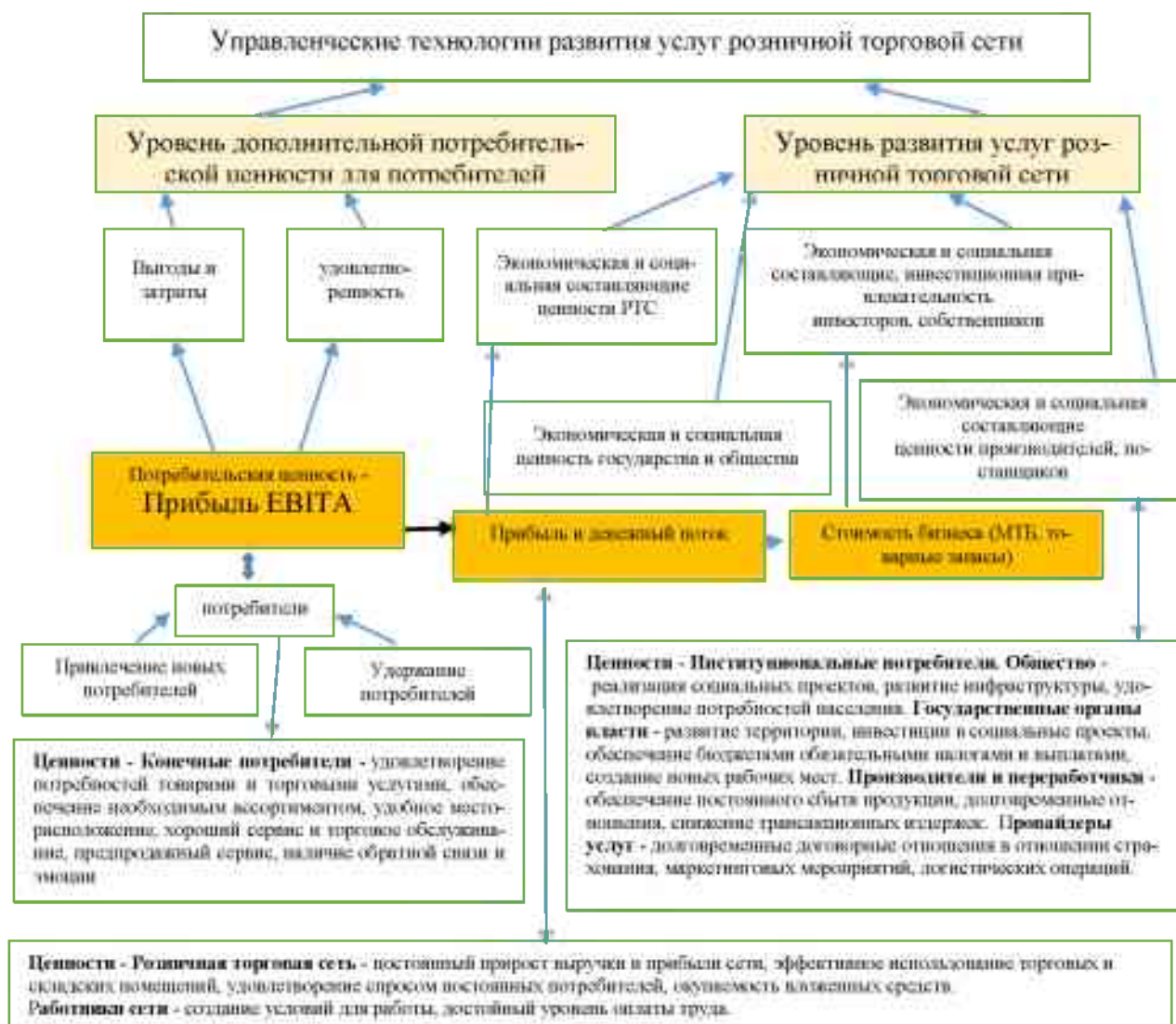


Рис. 2. Модель управления технологией развития услуг розничной торговой сети «потребности – ценности – вложения»

Fig. 2. The model of technology management for the development of retail trade network services "needs – values – investments"

Цепочка совокупной потребительской ценности услуг розничных торговых сетей представляет совокупность всех запросов потребителей, которые задействованы в создании и предоставлении услуг сети. По нашему мнению, совокупность потребителей можно разделить на три

группы, в том числе на конечных потребителей – это непосредственно постоянные и потенциальные покупатели товаров и услуг сети, институциональные потребители, к которым относятся сельхозтоваропроизводители, переработчики товаров и услуг, государственные органы власти,

общество, провайдеры услуг, которые оказывают непосредственно услуги страхования, продвижения товаров и услуг, логистические операции; непосредственно торговая сеть как потребитель, а именно, собственники торговой сети и руководители организации, сотрудники сети как инструмент клиентоориентированности внутри предприятия.

Важной составляющей является совокупность ценностей, ради которых потребители участвуют в данной цепочке и

вносят определенный вклад. Ценности определённой группы представлены на рисунке 2. При этом можно сделать некоторую корреляцию удовлетворенности и потребностей потребителей цепочки сети через такие показатели, как прибыль, рентабельность *ebitda*.

Развитие торговых сетей происходит, по нашему мнению, по трем моделям (рис. 3). Эти модели могут быть альтернативными или гибридными по применению на практике.

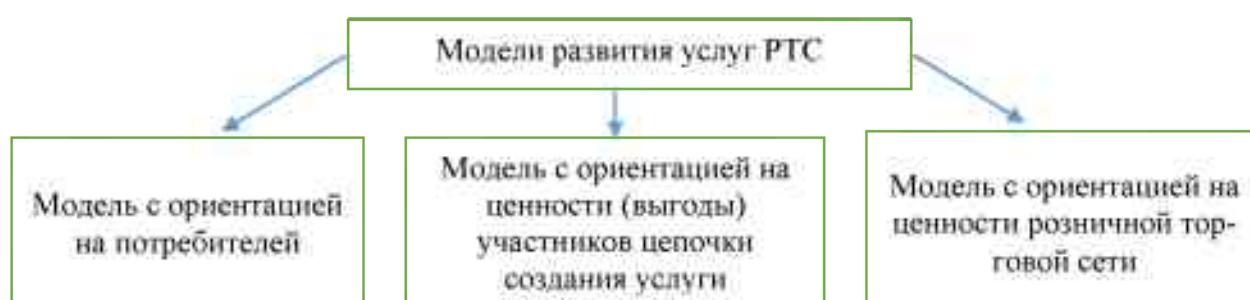


Рис. 3. Типология моделей развития услуг розничных торговых сетей
Fig. 3. Typology of development models for retail trade networks

Основная модель развития услуг – это модель с ориентацией на конечных потребителей. При этом, как правило, акцент торговой сети ставится на низкие демпинговые цены, приближенность торговых организаций к дому или работе. Данную модель используют торговые сети-дискаунтеры.

Следующей моделью является модель с ориентацией на институциональных потребителей. Она основана на формировании долговременных отношений с поставщиками, переработчиками продукции, производителями товаров, коммуникациях с государственными органами власти, провайдерами услуг, которые позволяют минимизировать транзакционные издержки, вносить определенный вклад в развитие территории. Эта модель, как правило, применяется на практике торговыми региональными сетями, которые имеют хорошую имиджевую составляющую в регионе

и хорошо взаимодействуют с государственными органами власти.

Третья модель основана на ориентации потребностей в отношении руководства и собственников торговой сети, в том числе сотрудников сети. В данном случае акцент делается на обеспечение высокого уровня качества торгового обслуживания, расширение ассортимента продукции. Эта модель используется привилегированными торговыми сетями, например, торговой сетью «Азбука вкуса», которая относится к премиум классу. Модель развития услуг обеспечивает высокий уровень рентабельности операционной, которая позволяет формировать персональные предложения для конечных потребителей, организовывать обратную связь с потребителями, обеспечивать хорошие положительные эмоции от приобретения услуг торговой сети.

На практике эти модели применяются в совокупности. В большей или меньшей степени применяется одна из моделей. Торговые сети, которые уделяют большое внимание развитию ценностей по отношению к потребителям, институциональным участникам совокупной цепочки создания услуги сети, имеют положительную экономическую устойчивость, обеспечивают конкурентоспособность организации в долговременном аспекте.

Заключение. Таким образом, разработана типология моделей развития услуг розничной торговой сети, основанная на комплексном использовании процессного и ценностно-ориентированного подходов в рамках сформированной модели «потребности – ценности – вложения», включающая подсистемы развития услуг с ориентацией на потребителей, ценности (выгоды) участников цепочки создания услуги, ценности розничной торговой сети, что позволяет учесть интересы выделенных групп потребителей услуг розничной торговой сети.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interests to declare.

Список литературы

Валеева Ю. С. Влияние развитие big data на клиентоориентированность розничных торговых сетей / Ю. С. Валеева // Развитие сферы услуг: стратегии, инновации, компетенции: материалы всероссийской научно-практической конференции. (Н. Новгород, 26 марта 2019). Н. Новгород: ННГУ им. Лобачевского, 2019. С. 64-72.

Залешин П. А., Цой М. Е. Повышение эффективности сегментации на основе поведенческих мотивов потребителей / В сборнике Наука. Технологии. Инновации. Сборник научных трудов: в 9 частях. Новосибирск: НГТУ. 2016. С. 232-233 с.

Клепнева К. В. Вознаграждение клиентоориентированного персонала / К. В.

Клепнева // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 1. С. 120–125.

Ойнер О. К. Признаки клиентоориентированного подхода к управлению FMCG-компанией на российском рынке / Ойнер О. К., Пантелеева Е. К. // Управление. 2019. Т. 10. № 2. С. 11-20.

Панин В. М. Влияние клиентоориентированности на удовлетворенность клиентов российских компаний: результаты эмпирического исследования / В. М. Панин, В. А. Ребязина // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2016. Т. 03. № 123. С. 168-182.

Панин В. М., Ребязина В. А. Влияние клиентоориентированности на удовлетворенность клиентов российских компаний: результаты эмпирического исследования / В. М. Панин, В. А. Ребязина // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2016. Т. 03. № 123. С. 168–182.

Попов Н. И., Третьяк О. А. Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК / Н. И. Попов, О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. 2014. Вып. 12. № 1. С. 109–138.

Рожков А. Г., Ребязина В. А., Смирнова М. М. Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка / А. Г. Рожков, В. А. Ребязина, М. М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 33–58.

Чкалова О. В. Доминирование торговли в цепях поставок под влиянием торговых сетей / Чкалова О. В., Ефремова М. В. // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2017. № 1 (45). С. 61-67.

Шавровская М. Н., Бородин О. Н. Развитие персонала через различные формы внутриорганизационных коммуникаций // Управление развитием персонала. 2020. № 3. С. 210–216.

Юлдашева О. У., Орехов Д. Б. Методология бизнес-моделирования: построение стратегических сетей / О. У. Юлдашева, Д. Б. Орехов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. Вып. 1. С. 78–91.

Berry, L. L., Shostack, G. L., Upah, G. D. Relationship Marketing /

L. L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah, L. L. Berry // *Emerging Perspectives on Service Marketing*. New York : Harper and Bros, 1983, pp. 58–70.

Elg, U. Market Orientation Processes in Retailing: a Cross-National Study / U. Elg // *European Journal of Marketing*. 2007. Vol. 41 (5/6), pp.568–589.

Freeman, R. E., Martin, K., Parmar, B. Stakeholder Capitalism / R. E. Freeman, K. Martin, B. Parmar // *Business Ethics Quarterly*. 2007. Vol. 74. N 4, pp.303–314.

Kara, A., Andaleeb, S. S., Turan, M., S. An Examination of the Effects of Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation on Performance of Pharmaceutical Salespeople in an Emerging Market / A. Kara, S. S. Andaleeb, M. Turan, S. Cabuk // *Journal of Medical Marketing*. 2013. N 13 (2), pp.102–114.

Kohli, A., Jaworski, B. Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implication // *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. N 2, pp.1–18.

Narver, J. C., Slater, S. F., MacLachlan, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success / J. C. Narver, S. F. Slater, D. L. MacLachlan // *Journal of Product Innovation Management*. 2004. N 21, pp. 334–347.

Ramani, G., Kumar, V. Interaction Orientation and Firm Performance / G. Ramani, V. Kumar // *Journal of Marketing*. 2008. Vol. 72. N 1, pp.27–45.

Vargo, S. L., Lusch, R. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution / S. L. Vargo, R. Lusch // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. N 36 (1), pp.1–10.

References

Berry, L. L., Shostack, G. L. and Upah G. D. (1983), "Relationship Marketing", L. L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah, L. L. Berry, *Emerging Perspectives on Service Marketing*, New York : Harper and Bros, pp. 58-70.

Chkalova, O. V. (2017), "Dominance of trade in supply chains under the influence of retail chains", Chkalova O. V., Efremova M. V., *Bulletin of the Nizhny Novgorod University. NI*

Lobachevsky. Series: Social Sciences, 1 (45), pp. 61-67.

Elg, U. (2007), "Market Orientation Processes in Retailing: a Cross-National Study", U. Elg, *European Journal of Marketing*, Vol. 41 (5/6), pp. 568-589.

Freeman, R. E., Martin, K. and Parmar, B. (2007), "Stakeholder Capitalism", R. E. Freeman, K. Martin, B. Parmar, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 74, 4, pp. 303-314.

Klepneva, K. V. (2015), "Remuneration for customer-oriented personnel", K.V. Klepneva, *Management in Russia and abroad*. 1, pp. 120-125.

Kara, A., Andaleeb, S. S. and Turan, M., S. (2013), "An Examination of the Effects of Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation on Performance of Pharmaceutical Salespeople in an Emerging Market", A. Kara, S. S. Andaleeb, M. Turan, S. Cabuk, *Journal of Medical Marketing*, 13 (2), pp. 102-114.

Kohli, A. and Jaworski, B. (1990), "Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implication", *Journal of Marketing*, Vol. 54, 2, pp. 1–18.

Narver, J. C., Slater, S. F. and MacLachlan, D. L. (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success", J. C. Narver, S. F. Slater, D. L. MacLachlan, *Journal of Product Innovation Management*, 21, pp. 334-347.

Oiner, O. K. (2019), "Signs of a client-oriented approach to managing a FMCG-company in the Russian market", Oiner, O.K., Panteleeva, E.K., *Manager*. Vol. 10, 2, pp. 11–20.

Panin, V. M. (2016), "The influence of customer focus on customer satisfaction in Russian companies: the results of an empirical study", Panin, V. A. Rebyazina, V. A., *Marketing and marketing research*. Vol. 03, 123, pp. 168-182.

Panin, V. M. and Rebyazina, V. A. (2016), "The influence of customer focus on customer satisfaction in Russian companies: the results of empirical research", V. M. Panin, V. A. Rebyazina, *Marketing and marketing research*. VOL. 03,123, pp. 168-182.

Popov, N. I. and Tretyak, O. A. (2014), "Economic factors of low customer focus of companies in the BRIC countries", N. I. Popov, O. A. Tretyak, *Russian Management Journal*. Vol. 12, 1, pp. 109-138.

Ramani, G. and Kumar, V. (2008), "Interaction Orientation and Firm Performance", G. Ramani, V. Kumar, *Journal of Marketing*, Vol. 72, 1, pp. 27-45.

Rozhkov, A. G., Rebyazina, V. A. and Smirnova, M. M. (2014), "Customer orientation of the company: the results of an empirical test on the example of the Russian market", A.G. Rozhkov, V.A.Rebyazina, M.M.Smirnova, *Russian Management Journal*, VOL. 12, 3, pp. 33-58.

Shavrovskaya, M. N. and Borodina, O. N. (2020), "Personnel development through various forms of intra-organizational communications", *Personnel development management*, 3, pp. 210-216.

Valeeva, Yu. S. (2019), "Influence of big data development on customer focus of retail trade networks", Yu. S. Valeeva, *Development of the service sector: strategies, innovations, competencies: materials of the All-Russian scientific and practical conference*, (N. Novgorod, March 26, 2019), N. Novgorod: Lobachevsky NNSU, pp. 64-72.

Vargo, S. L. and Lusch, R. (2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the

Evolution", S. L. Vargo, R. Lusch, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), pp. 1-10.

Yuldasheva, O. U. and Orekhov D. B. (2014), "Methodology of business modeling: building strategic networks", O. U. Yuldasheva, D. B. Orekhov, *Corporate governance and innovative development of the North's economy. Bulletin of the Research Center of Corporate Law, management and venture investment of the Syktyvkar State University*,1, pp. 78-91.

Zaleshin, P. A. and Tsoi, M. E. (2016), "Improving the efficiency of segmentation based on consumer behavioral motives", *In the collection Science. Technology. Innovation. Collection of scientific papers: in 9 parts*, Novosibirsk: NSTU, pp. 232-233.

Данные об авторе

Валеева Юлия Сергеевна, к.э.н., доцент кафедры экономики и организации производства

Information about the author

Yulia S. Valeeva, PhD, Associate Professor of the Department of Economics and Organization of Production