

**ИЗУЧЕНИЕ «БРЕШЕЙ ОБСЛУЖИВАНИЯ» КАК УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ  
ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА****Казначеева С.Н., Бичева И.Б., Казначеев Д.А.**

Казначеева Светлана Николаевна, Бичева Ирина Борисовна,  
Казначеев Дмитрий Александрович  
ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им.К.Минина, г. Нижний Новгород, Россия. 603000, Нижегородская область, г. Нижний Новгород, ул. Ульянова, 1.  
E-mail: [fusts@mininuniver.ru](mailto:fusts@mininuniver.ru), [irinabicheva@bk.ru](mailto:irinabicheva@bk.ru)

В статье обосновывается роль социально ориентированного маркетинга на принципах клиентоориентированности. Авторы определяют его целевую направленность усилением человеческого фактора при разработке социальных программ потребления, необходимостью привлечения и удержания клиентов, осуществления постоянного контакта с покупателями, качественного обслуживания потребителей, формирования у них чувства лояльности. Выделены стратегии маркетинга в зависимости от степени лояльности клиентов. Сделан вывод, что современным компаниям целесообразно усиливать стратегии привлечения клиентов с определенной лояльностью, прежде всего, имеющих абсолютную лояльность. Этому положению соответствует теория брешей обслуживания, отражающая концепцию «удовлетворенности-неудовлетворенности» клиента. Для практического исследования «теории брешей обслуживания» были выбраны магазины сети «Пятерочка». Приведены результаты опроса покупателей магазина «Пятерочка» в г. Нижний Новгород с целью выявления качества обслуживания и удовлетворенности предоставляемым сервисом. По результатам исследования предлагается формирование более четкой программы социального маркетинга с учетом дифференциации потребительского спроса разными группами населения с целью установления долговременных связей и достижения необходимого уровня их удовлетворенности, а также организация профессиональной подготовки персонала, прежде всего, целенаправленное обучение навыкам ведения и управления взаимоотношениями с клиентами и снижения конфликтных ситуаций.

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинговая политика, социальный маркетинг, лояльность клиента, бреши обслуживания.

**STUDYING «SERVICE GAPS » AS A CONDITION FOR DEVELOPING CUSTOMER  
LOYALTY IN A SOCIAL MARKETING SYSTEM****Kaznacheeva S.N., Bicheva I.B., Kaznacheev D.A.**

Kaznacheeva Svetlana Nikolaevna, Bicheva Irina Borisovna, Kaznacheev Dmitry Alexandrovich  
FSBEI HE Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after K. Minin,  
Nizhny Novgorod, Russia. 603000, Nizhny Novgorod region, Nizhny Novgorod, st. Ulyanov, 1.  
E-mail: [fusts@mininuniver.ru](mailto:fusts@mininuniver.ru), [irinabicheva@bk.ru](mailto:irinabicheva@bk.ru)

The role of socially oriented marketing based on the principles of customer focus is underlined in the article. The authors define its target orientation by strengthening the human factor in the development of social consumption programs, the need to attract and retain customers, maintain constant contact with customers, provide high-quality customer service, and form a sense of loyalty. There are highlighted marketing strategies depending on the degree of customer loyalty. It is concluded that it is advisable for modern companies to strengthen strategies for attracting customers with a certain loyalty, first of all, with absolute loyalty. Corresponding to this is the service gap theory, which reflects the concept of customer satisfaction-dissatisfaction. Pyaterochka stores were selected for practical research on the theory of service gaps. The results of a survey of buyers of the Pyaterochka store in Nizhny Novgorod in or-

der to identify the quality of service and satisfaction with the service provided are presented. According to the results of the study, it is proposed to form a clearer social marketing program, taking into account the differentiation of consumer demand by different groups of the population in order to establish long-term relationships and achieve the required level of their satisfaction, as well as to organize professional training of personnel, first of all, targeted training in the skills of maintaining and managing customer relationships and reducing conflict situations.

**Key words:** marketing, marketing policy, social marketing, customer loyalty, service gaps.

Успешная финансовая деятельность предприятия представляет собой сложное экономико-социальное явление и состоит из определенной системы использования финансов и управления. Стремление организаций улучшить свое производство или продажи в условиях растущей конкуренции обращает их внимание непосредственно к потребителю.

Современный менеджмент базируется на достижениях нескольких научных школ (теорий): Школы научного управления, Классической школы, Школы человеческих отношений, Поведенческой школы и т.д. [1-3]. Наиболее действенным методом в управлении предприятиями учеными признается поведенческая теория управления.

В зависимости от теории управления предприятие выбирает, разрабатывает и реализует собственную маркетинговую стратегию развития, политика которой «направлена на достижение долгосрочных целей, объясняет, каким образом они должны быть достигнуты и устанавливает ориентиры и задачи, которым нужно следовать» [4]. При проектировании маркетинговой политики описывается, «каким образом предприятие планирует создать устойчивую (долгосрочную) выгоду для своих соискателей (клиентов), поскольку лояльность клиентов одновременно со снижением величины маржи на клиента имеет особое значение» [5].

Следовательно, установление границы деятельности организации и определение особенностей поведения составляет суть маркетинговой политики и обуславливает комплексность управленческих решений.

Целью публикации является обоснование использования теории «брешей обслуживания» в управлении маркетингом.

Реинжиниринг бизнес-процессов с целью сокращения издержек производства обуславливает учет ценности существующих клиентов для предприятия [6]. В этих условиях одной из возможностей сохранения рентабельности предпринимательской деятельности является увеличение количества обращений каждого из клиентов по предоставлению услуг, что, в

свою очередь, приводит к необходимости поддержания с ними долгосрочных отношений. Поэтому целесообразно использовать уже имеющих клиентов в качестве распространителей информации, так как это сокращает срок вывода услуг на рынок и их продвижение среди целевой аудитории, позволяя сервисному предприятию сократить затраты на привлечение новых клиентов [4].

В рассматриваемом контексте актуализируется роль социально ориентированного маркетинга на принципах клиентоориентированности. Сущностью клиентоориентированного маркетинга является «удовлетворение потребностей клиентов, организация соответствия их ожиданиям, предвосхищение их желаний» [7]. Его целевая направленность определяется усилением человеческого фактора при разработке социальных программ потребления и состоит в привлечении и удержании клиентов, осуществлении постоянного контакта с покупателями, необходимостью качественного обслуживания потребителей, формирования у них чувства лояльности. Лояльность клиента проявляется в его одобрительном отношении ко всем элементам компании, к которым относят приобретенный товар, обслуживание и его уровень, бренд или торговый логотип, расположение и т.д.

Удержание клиентов и создание условий для превращения их в постоянных покупателей обеспечивается разработкой различных программ лояльности. Большинство таких программ можно разделить на шесть видов [8]:

- дисконтную, в соответствии с которой клиенту при совершении первой покупки вручается пластиковая дисконтная карта, что позволяет получать скидку (фиксированную или накопительную (процент скидки зависит от суммы покупки)) на следующие покупки, причем;

- бонусную, работает по принципу дисконтной, но позволяет стимулировать покупателей к совершению повторных покупок за счет игровых механик: например, бонусные баллы могут начисляться на карту клиента, ими можно

оплачивать следующую покупку или копить для оплаты конкретной;

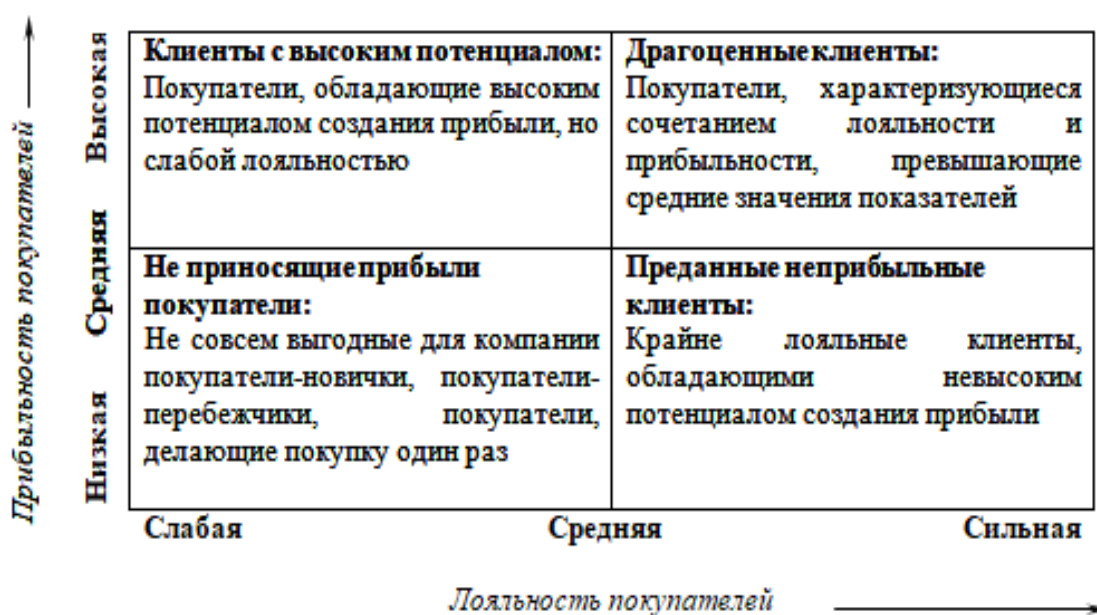
- многоуровневую: содержит некоторые элементы двух предыдущих программ (бонусной и дисконтной): клиенты получают стартовый минимальный бонус (небольшую скидку, одноразовое начисление баллов), а в дальнейшем выгода зависит от объёма потребления: чем больше покупается, тем выше выгода;

- партнёрскую: данная программа предполагает объединение нескольких компаний для предоставления клиентам скидок на товары/услуги партнёров;

- с платным членством (взносом): клиенту предлагаются дополнительные привилегии (например, подписка с доступом к более комфортному сервису);

- ценностную, при которой формируется сообщество клиентов, имеющих похожие интересы, «стиль жизни», «мировоззрение», а не просто предоставление скидок и дополнительных привилегий.

На рис. 1 представлены типы клиентов в зависимости от их лояльности.



**Рис. 1. Классификация клиентуры компании в аспектах лояльности и прибыльности [1]**  
**Fig. 1. Classification of the company's clientele in terms of loyalty and profitability [1]**

По степени лояльности покупатели делятся на четыре группы, каждая из которых имеет свою специфику. К первой группе («драгоценные клиенты») относятся покупатели, отличающиеся сочетанием лояльности и прибыльности. Покупатели второй группы («клиенты с высоким потенциалом») обладают слабой лояльностью и высоким потенциалом создания прибыли. Третья группа («преданные неприбыльные клиенты») – это очень лояльные клиенты с невысоким потенциалом создания прибыли. К четвертой группе относятся «покупатели, не приносящие прибыли» (покупатели-новички, покупатели-перебежчики, покупатели, делающие покупку один раз), поэтому данная

группа не представляет для организации какого-либо интереса или выгоды.

Именно ориентация на разные группы покупателей позволяет компаниям разрабатывать соответствующие стратегии маркетинга (рис. 2).

Таким образом, современным компаниям целесообразно усиливать стратегии привлечения клиентов с определенной лояльностью, прежде всего, имеющих абсолютную лояльность. Этому положению соответствует теория брешей обслуживания, отражающая концепцию «удовлетворенности-неудовлетворенности» клиента. Причинами неудовлетворенности может быть от одной до пяти брешей (рис. 3).

**Драгоценные клиенты**

- Маркетинговая стратегия: инвестирование в специальные программы развития устойчивых, долгосрочных отношений на основе индивидуального подхода с целью достижения максимальной удовлетворенности

**Клиенты с высоким потенциалом**

- Маркетинговая стратегия: инвестирование в программы формирования преданности на основе специальных предложений, усиливающих потребительскую удовлетворенность и желание остаться с компанией

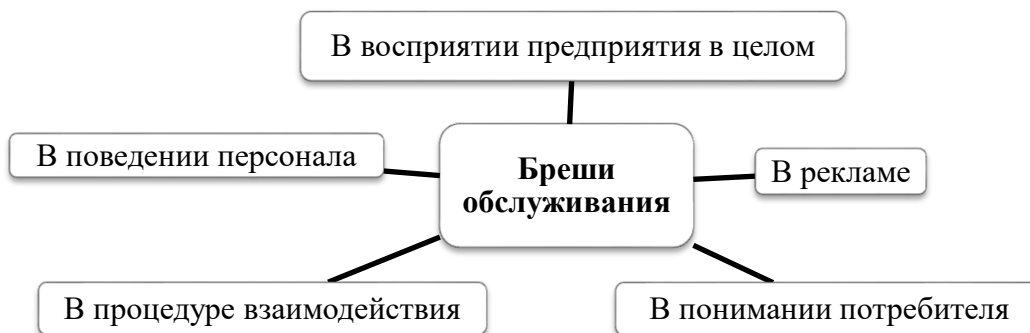
**Преданные неприбыльные клиенты**

- Маркетинговая стратегия: инвестирование в специальные программы, предоставляющие большие возможности для покупок в новом формате на льготных условиях

**Не приносящие прибыли покупатели**

- Маркетинговая стратегия: разделение потенциально прибыльных новичков от тех, кто не приносит прибыль за счет обеспечения более высокого уровня сервиса и удовлетворенности

**Рис. 2. Стратегии маркетинга в зависимости от степени лояльности покупателей [2]**  
**Fig. 2. Marketing strategies depending on the degree of customer loyalty [2]**



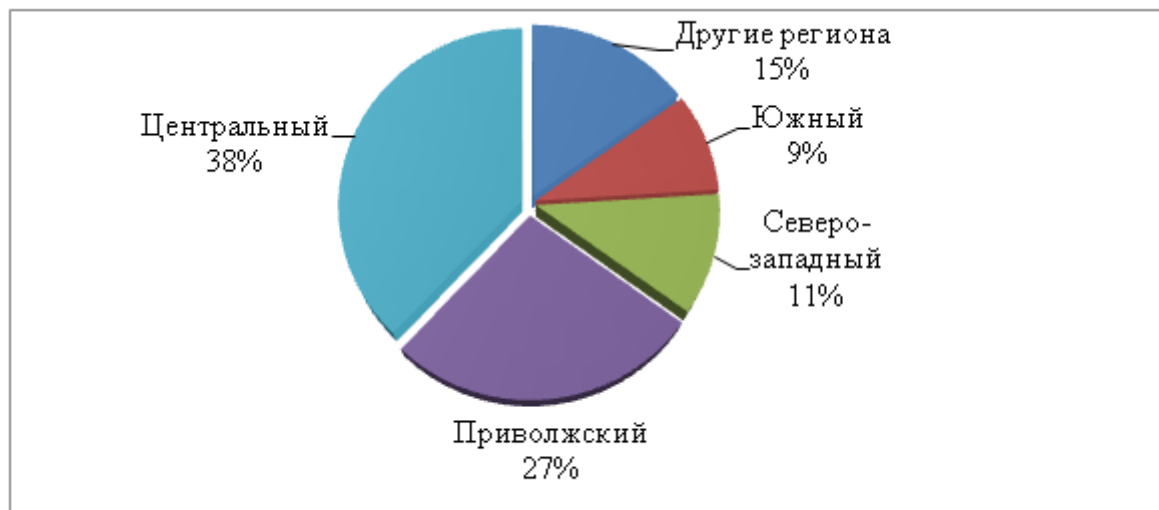
**Рис. 3. Бреши обслуживания**  
**Fig. 3. Service gaps**

Различие между ожиданием клиента, его восприятием и реальным уровнем обслуживания и предоставляемыми услугами характеризует те бреши, которые отражают качество обслуживания в конкретной организации. Т. Глушакова указывает, «В среднем компании через свои «дыры» ежегодно теряют 10-30% своих потребителей, но лишь немногие знают, кого теряют, когда, почему, каков объем таких потерь» [9]. Для практического исследования

«теории брешей обслуживания» были выбраны магазины сети «Пятерочка». Существенный рост количества магазинов в сети Пятерочка начался с 2010 года, когда их суммарное число перевалило за 1 тысячу. Ежегодное увеличение зоны присутствия сети «Пятерочка» в российских регионах происходит за счет открытия новых торговых точек и поглощения, покупки и слияния с другими организациями. Гибкая ценовая политика и хороший ассортимент товара

– ключевые параметры, выводящие компанию в ряды лидеров российского ритейла. На текущий момент под брендом «Пятерочка» работает 14 850 магазинов в 7 из 8 федеральных округах

страны. Компания пока не представлена в Дальневосточном федеральном округе из-за его территориального удаления от европейской части России (рис. 4).

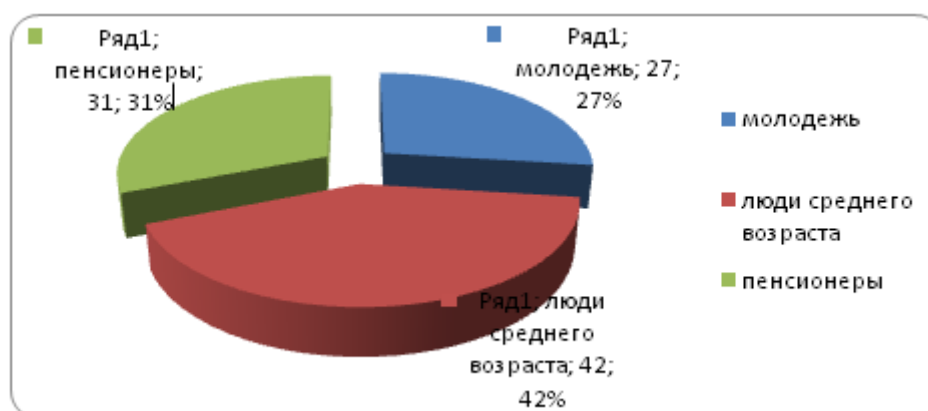


**Рис. 4. Территориальное распределение сети Пятерочка, % [10]**

**Fig. 4. Territorial distribution of the Pyaterochka network, % [10]**

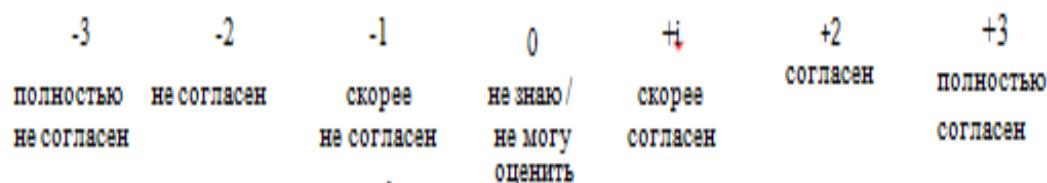
Обновленная стратегия развития «Пятерочки» ориентирована на актуальные тенденции потребительских ожиданий и предпочтений, прежде всего, на повышение качества продуктов. Удобное для потребителей расположение магазинов позволяет совершать покупки достаточно быстро, «рядом с домом», по приемлемым ценам. Изменения затронули также дизайн торговых точек, ассортимент и организацию пространства помещений. При этом магазины сохраняют статус дискаунтера и не планируют проводить повышение цен [10].

Нами проведен опрос покупателей магазина «Пятерочка» в г. Нижний Новгород с целью выявления качества обслуживания и удовлетворенности предоставляемым сервисом. В исследовании участвовало 200 человек в возрасте от 15 лет до 73 лет. Все испытуемые были распределены на три категории: молодежь, люди среднего возраста, пенсионеры (рис. 5). Оценка осуществлялась на основе шкалы Ликерта, с помощью которой определялась степень лояльности покупателей (рис. 6).



**Рис. 5. Категории испытуемых, %**

**Fig. 5. Categories of subjects, %**



**Рис. 6. Степень лояльности покупателей к магазину сети «Пятерочка»**  
**Fig. 6. The degree of customer loyalty to the Pyaterochka store**

Среди параметров качества обслуживания в магазине покупатели особо отметили: «отсутствие очередей на кассовых узлах» (3,0); «быстрое реагирование на просьбу» (2,7); «профессиональные качества сотрудников магазина» (2,4); «доброжелательное отношение сотрудников магазина к покупателям» (2,7).

В целом отмечается высокая популярность сети «Пятерочка». Было выявлено, что среди покупателей магазина «Пятерочка» выделяется группа покупателей-пенсионеров, которая демонстрирует положительный настрой к магазину, регулярно пользуясь его услугами и намеренная приобретать продукты питания в будущем. Индекс лояльности у этого сегмента максимальный (2,5). Во многом это обусловлено тем, что мотивы потребительского выбора в наибольшей степени учитываются именно для людей преклонного возраста за счет предоставления различных скидок (например, предусмотрена 10% скидка на продукты каждый понедельник в первой половине дня с 9:00 до 13:00, др.).

У покупателей среднего возраста показатель лояльности также достаточно высокий – 1,8, а самый низкий отмечается у молодежи – 0,55.

В то же время в процессе опроса были выявлены некоторые «бреши» и проблемы во взаимоотношениях между покупателями и сотрудниками магазина. Так, почти 23% участников указали, что они являлись свидетелями конфликтной ситуации (или сами вступали в конфликт). Респонденты отмечали несоответствие цены на товар в торговом зале и на кассе, когда пробивают чек; нехватку кассиров (или отсутствие кассира на месте); отсутствие ключей от железных ячеек (или сломанные замки). Наличие данных «брешей» приводит к снижению уровня удовлетворенности клиентов, так как не соответствует их ожиданиям.

Таким образом, результаты исследования свидетельствуют о наличии маркетинговой

стратегии на основе представления о мотивах потребительского выбора и принципа клиентоориентированности по удовлетворению покупательского спроса населения в приобретении необходимых товаров. Однако требуется более четкая программа социального маркетинга с учетом дифференциации потребительского спроса разными группами населения с целью установления долговременных связей и достижения необходимого уровня их удовлетворенности. Считаем целесообразным дополнительное изучение оценки труда сотрудников и уровня их профессионально-коммуникативной культуры, в том числе в условиях сетевого взаимодействия, поскольку именно данные аспекты профессиональной деятельности оказывают выраженное влияние на развитие лояльности покупателей и формируют покупательское поведение [11-13]. Это позволит разработать программу обучения специалистов навыкам ведения и управления взаимоотношениями с клиентами, снизив количество конфликтных ситуаций, а также повысить их конкурентоспособность [14]. В качестве инструмента мотивационного совершенствования сотрудников можно использовать сбалансированную систему показателей [15].

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Шонесси Дж.О. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. СПб.: Питер. 2001. 864 с.
2. Скуба Р.В. Стратегии управления лояльностью и прибыльностью клиентов региональной коммерческой организации. Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 46.
3. Korsakova T.V., Chelnokova E.A., Kaznacheeva S.N., Bicheva I.B., Lazutina A.L., Perova T.V. Transformation of corporate culture in conditions of transition to knowledge economics. International Journal of Environmental and Science Education. 2016. T. 11. № 11. P. 4690-4698.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: Фаир-Пресс.1998. С. 126-132.

5. **Беляевский И.К.** Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика. 2014. 320 с.
6. **Romanovskaya E.V., Garina E.P., Andryashina N.S., Kuznetsova, S.N., Artemyeva M.V.** [Studying the Experience of Reengineering Business Processes in the Practice of Domestic Enterprises: Problems and Prospects of Application](#) (2020) *Lecture Notes in Networks and Systems* 73. P. 517-524.
7. **Беляевский И.К.** Маркетинг в коммерции: традиции и инновации. IDO Science. 2011. № 1. С. 88-91.
8. Программы лояльности: плюсы, минусы, варианты. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nic.ru/info/blog/loyalty-programs/> (дата обращения 20.12.2020).
9. **Глушакова Т.** Замеры удовлетворенности потребителей и управление предприятием. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.marketing.spb.ru/lib-research/satis\\_measure.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-research/satis_measure.htm) (дата обращения 04.01.2021).
10. Сколько магазинов крупнейшей российской сети Пятёрочка. [Электронный ресурс]. URL: <https://moneymakerfactory.ru/spravochnik/skolko-magazinov-pyaterochka/> (дата обращения 04.01.2021).
11. Депутатова Е.Ю., Ильяшенко С.Б. Качество и культура обслуживания как факторы, формирующие покупательское поведение. Экономика и предпринимательство. 2017. № 2 ч.2 (79-2). С. 1191-1196.
12. **Казначеева С.Н., Бичева И.Б.** Оценка труда персонала как условие повышения профессионально-производственной результативности. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 2 (50). С. 94-102.
13. **Smirnova Z.V., Mukhina M.V., Katkova O.V., Gruzdeva M.L., Chernei O.T.** [Network Interaction as a Factor of Professional Qualities' Development of Service Workers](#) (2020) *Lecture Notes in Networks and Systems*, 87. P. 698-704.
14. **Малушко Е.Ю., Лизунков В.Г.** Система электронного образования как инструмент повышения конкурентоспособности специалиста в условиях цифровой экономики. Вестник Мининского университета. 2020. Т. 8, № 2. С. 3.
15. **Бичева И.Б., Казначеева С.Н.** Роль сбалансированной системы показателей в управлении организацией. Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2020. № 4 (64). С. 14-21.
2. **Skuba R.V.** Strategies for managing customer loyalty and profitability of a regional commercial organization. *Moscow Economic Journal*. 2020. N 7. P. 46.
3. **Korsakova T.V., Chelnokova E.A., Kaznacheeva S.N., Bicheva I.B., Lazutina A.L., Perova T.V.** Transformation of corporate culture in conditions of transition to knowledge economics. *International Journal of Environmental and Science Education*. 2016. T. 11. N 11. P. 4690-4698.
4. **Drucker P.** Effective management. Economic tasks and optimal solutions. М.: Fair-Press. 1998. P. 126-132.
5. **Belyaevsky I.K.** Marketing research: information, analysis, forecast: textbook, manual. Moscow: Finance and Statistics. 2014. 320 p.
6. **Romanovskaya E.V., Garina E.P., Andryashina N.S., Kuznetsova, S.N., Artemyeva M.V.** Studying the Experience of Reengineering Business Processes in the Practice of Domestic Enterprises: Problems and Prospects of Application (2020) *Lecture Notes in Networks and Systems* 73. P. 517-524.
7. **Belyaevsky I.K.** Marketing in Commerce: Tradition and Innovation. IDO Science. 2011. N 1. P. 88-91.
8. Loyalty programs: pros, cons, options. [Electronic resource].
9. **Glushakova T.** Measurements of customer satisfaction and enterprise management. [Electronic resource].
10. How many stores of the largest Russian chain Pyaterochka. [Electronic resource].
11. **Deputatova E.Yu., Ilyashenko S.B.** Service quality and culture as factors shaping purchasing behavior. *Economy and entrepreneurship*. 2017. N 2 part 2 (79-2). P. 1191-1196.
12. **Kaznacheeva S.N., Bicheva I.B.** Assessment of personnel labor as a condition for improving professional and production performance. *Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management*. 2020. N 2 (50). P. 94-102.
13. **Smirnova Z.V., Mukhina M.V., Katkova O.V., Gruzdeva M.L., Chernei O.T.** Network Interaction as a Factor of Professional Qualities' Development of Service Workers (2020) *Lecture Notes in Networks and Systems*, 87. P. 698-704.
14. **Malushko E.Yu., Lizunkov V.G.** The e-education system as a tool to improve the competitiveness of a specialist in the digital economy. *Bulletin of Minin University*. 2020. Vol. 8, N 2. P. 3.
15. **Bicheva I.B., Kaznacheeva S.N.** The role of the balanced scorecard in the management of the organization. *Modern high technologies. Regional application*. 2020. N 4 (64). P. 14-21.

## REFERENCES

1. **Shaughnessy J.O.** Competitive Marketing: A Strategic Approach. SPb.: Peter. 2001. 864 p.