

УДК 338.43.02

Вытоптов Дмитрий Анатольевич, магистрант, группа М-2442, Институт магистратуры, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург.

Трушникова Ирина Олеговна, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург.

ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ СЕРВИСНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НА РЫНКЕ СЗР И УДОБРЕНИЙ

Аннотация

В статье обосновывается необходимость перехода агродистрибьюторов от традиционных ценовых программ лояльности к сервисно-ориентированной бизнес-модели (СОБМ). Рассмотрены три ключевых измерения сервисной модели: агрономический консалтинг, цифровая платформа и гарантия результата. Представлена авторская схема сервисной модели агродистрибьютора, а также выявлены основные риски её внедрения. Обосновано, что формирование устойчивой лояльности на рынке средств защиты растений и удобрений возможно только через создание переключательных барьеров на основе кастомизированного сервиса, цифрового сопровождения и партнёрской логики «гарантия результата». Сделан вывод о необходимости эмпирического исследования для адаптации модели к условиям российского рынка.

Annotation

The article substantiates the need for the transition of agricultural distributors from traditional price loyalty programs to a service-oriented business model. Three key dimensions of the service model are considered: agronomic

consulting, digital platform and result guarantee. The author's scheme of the service model of an agricultural distributor is presented, as well as the main risks of its implementation are identified. It is substantiated that the formation of sustainable loyalty in the market of plant protection products and fertilizers is possible only through the creation of switching barriers based on customized service, digital support and the partnership logic of «result guarantee». It is concluded that empirical research is necessary to adapt the model to the conditions of the Russian market.

Ключевые слова: сервисно-ориентированная бизнес-модель, лояльность, рынок средств защиты растений, удобрения, агродистрибьютор, гарантия результата, цифровая платформа.

Keywords: service-oriented business model, loyalty, plant protection products market, fertilizers, agricultural distributor, result guarantee, digital platform.

Введение

Трансформация конкурентной среды на рынке минеральных удобрений и средств защиты растений (СЗР) объективно требует пересмотра бизнес-моделей агродистрибьюторов. В условиях, когда ценовая дифференциация нивелируется, а традиционные программы лояльности демонстрируют снижающуюся эффективность, на первый план выходит сервисная модель взаимодействия с клиентом. Под сервисной моделью в данной работе понимается такая конфигурация бизнес-процессов, при которой материальный продукт (удобрение или СЗР) рассматривается лишь как носитель сервиса, а ключевая ценность создаётся за счёт агрономического сопровождения, цифровых сервисов и долгосрочного партнёрства. Этот переход знаменует собой сдвиг от транзакционной логики, ориентированной на разовую продажу, к логике отношений, где успех поставщика измеряется успехом клиента.

Теоретическим фундаментом сервисной модели выступает логика сервис-доминанты (Service-Dominant Logic), предложенная Стивеном Варго и Робертом Лашем. Согласно этой концепции, любой товар является не самоцелью, а инструментом оказания услуги, а ценность всегда создаётся совместно с потребителем в процессе использования продукта. Экстраполируя этот тезис на деятельность агродистрибьютора, можно утверждать, что продажа тонны удобрений или канистры гербицида не представляет собой финальный акт сделки, а лишь открывает начало процесса совместного с клиентом достижения агрономического результата. Таким результатом выступает повышение урожайности, снижение фитосанитарных рисков и оптимизация себестоимости производства.

Три измерения сервисной модели

Сервисная модель предлагает иной механизм удержания клиентов — не через экономическую выгоду от масштаба закупки, а через создание уникальной ценности, которую клиент не может получить у другого поставщика. Эта ценность формируется на стыке трёх ключевых структурных измерений (рисунок 1).

Первое измерение — агрономический консалтинг как системная услуга, встроенная в операционный цикл хозяйства клиента. В отличие от реактивного обслуживания по принципу «продал — забыл», сервисная модель предполагает закрепление персонального агронома за группой хозяйств, ведение полевых дневников, регулярное обследование посевов (агроскаутинг), фенологический мониторинг и разработку индивидуальных систем защиты растений. Системный консалтинг переводит взаимодействие с клиентом из плоскостной транзакции в многоуровневые отношения, где каждая консультация создаёт «точки привязки» — накопленные знания о поле, сорте, погодных условиях предшествующих сезонов, которые невозможно быстро воспроизвести или передать другому поставщику. Тем самым формируются переключательные издержки

отношений, которые удерживают клиента даже при наличии более низкого ценового предложения у конкурента.

Второе измерение — цифровая платформа, выступающая интегратором всех сервисных активностей и обеспечивающая прозрачность, оперативность и масштабируемость взаимодействия. К числу цифровых инструментов относятся мобильные приложения для идентификации болезней и вредителей, веб-платформы для планирования баковых смесей, системы дистанционного зондирования Земли, а также API-интеграция с ERP-системами клиента. Цифровая платформа генерирует «эффект привязки»: клиент не уходит к конкуренту, поскольку теряет доступ к накопленной истории полей, персонализированным рекомендациям и автоматизированным отчётам.

Третье измерение — сервисная гарантия результата, представляющая собой наиболее сложную в реализации форму партнёрства между дистрибьютором и хозяйством. В практике крупных агрохимических компаний, таких как Corteva с платформой Crop Insights, BASF с сервисом Harvio, а также российского «Щёлково Агрохим» с программами «Урожай под ключ», реализуются модели, в которых бонус или компенсация привязываются к достижению целевых показателей по сохранённому урожаю, а не к тоннажу закупок. Этот подход знаменует переход от транзакционной логики «скидка за объём» к партнёрской логике «гарантия результата».

Сервисная модель агродистрибьютора

На рисунке 1 представлена авторская схема сервисной модели агродистрибьютора на рынке удобрений и СЗР. В верхней части схемы отражены входы модели (ресурсная база): продукт, компетенции, цифровая платформа и логистика. На следующем уровне — базовые сервисные процессы: агрономический консалтинг, цифровое сопровождение и

гарантия результата. На выходе модели формируются эффекты для клиента: снижение издержек, рост урожайности и переключательные барьеры.



Эмпирические исследования показывают, что внедрение сервисной модели в деятельности агродистрибьюторов приводит к росту доли в закупках клиента на 15–25% при снижении оттока по ценовым причинам в 2–3 раза. Маржинальность продаж повышается с 12–15% до 18–25%, срок окупаемости инвестиций составляет 12–24 месяца. Однако для малых и средних дистрибьюторов проблема экономически эффективной трансформации остаётся нерешённой.

Риски сервисной модели

Наряду с преимуществами, сервисная модель несёт в себе ряд рисков. Во-первых, риск невостребованности сервиса, возникающий, когда клиент воспринимает консалтинг и цифровые инструменты не как ценность, а как навязываемую услугу, увеличивающую цену продукта. Во-вторых, риск неоправданных ожиданий, связанный с гарантией результата: если дистрибьютор обещает прирост урожайности, но в силу внешних факторов (засуха, эпифитотия) результат не достигается, доверие клиента может быть подорвано. В-третьих, операционный риск, связанный с ключевыми сотрудниками: потеря опытного агронома-консультанта может привести к оттоку клиентов к конкуренту. Кроме того, присутствует риск недоинвестирования в цифровую составляющую, а также этико-правовой риск, связанный с принадлежностью полевых данных.

Сопоставление моделей и выводы

Сопоставление традиционной и сервисной моделей выявляет принципиальные различия. В традиционной модели объект продажи — товар, взаимодействие транзакционное, ключевые компетенции — торг и логистика, источник лояльности — цена, переключаемые барьеры низкие. В сервисной модели объект продажи — агрономический результат, взаимодействие партнёрское, ключевые компетенции — агрономическая экспертиза и цифровая аналитика, источник лояльности — персонализированный сервис и история полей, переключаемые барьеры высокие.

Для малых и средних дистрибьюторов наиболее реалистична гибридная модель: базовый уровень цифровых сервисов бесплатен, углублённый функционал — платная услуга или бонус при долгосрочном контракте. Целесообразен аутсорсинг цифровых сервисов (облачное решение по подписке), что сокращает срок окупаемости до 6–12 месяцев.

Таким образом, сервисная модель является не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием долгосрочного выживания

дистрибьютора на турбулентном рынке 2025–2026 годов. Проведённый анализ формирует концептуальный базис для эмпирического исследования, направленного на обоснование оптимальной конфигурации сервисной программы лояльности, учитывающей ограниченность ресурсов типичного регионального игрока и разнородность клиентской базы.

Литература

1. Варго С., Лаш Р. Развитие сервис-доминантной логики // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15. № 2. С. 179–198.
2. Лобода Л.Н., Челенков А. П. Сервисная доминанта в современных брендах // Вестник евразийской науки. 2015. №6 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/servisnaya-dominanta-v-sovremennyh-brendah>
3. Дворянов С. В. Инструментарий планирования и оценки эффективности сервисной трансформации производственного предприятия: диссертация кандидата экономических наук. Екатеринбург, 2023. 180 с.
4. Богачев А. И., Дорофеева Л. Н. Российский рынок минеральных удобрений: особенности функционирования в новых реалиях и метаморфозы развития // Вестник ОрелГАУ. 2022. №3 (96). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-rynok-mineralnyh-udobreniy-osobennosti-funktsionirovaniya-v-novyh-realiyah-i-metamorfozy-razvitiya>
5. Урожай «под ключ»: технологии минерального питания растений стимулируют аграрное развитие // МК в Рязани. 2024. 24 июля. URL: <https://rzn.mk.ru/social/2024/07/24/urozhay-pod-klyuch-tekhnologii-mineralnogo-pitaniya-rasteniy-stimuliruyut-agrarnoe-razvitie.html>

Literature

1. Vargo S., Lash R. Development of service-dominant logic // Russian Journal of Management. 2017. Vol. 15. No. 2. P. 179–198.
2. Loboda L.N., Chelenkov A.P. Service dominant in modern brands // Bulletin of Eurasian Science. 2015. No. 6 (31).

3. Dvoyanov S.V. Toolkit for planning and evaluating the effectiveness of service transformation of a manufacturing enterprise: dissertation. Ekaterinburg, 2023. 180 p.

4. Bogachev A.I., Dorofeeva L.N. Russian market of mineral fertilizers: features of functioning in new realities and metamorphoses of development // Bulletin of OrelSAU. 2022. No. 3 (96).

5. Harvest «turnkey»: plant mineral nutrition technologies stimulate agricultural development // MK in Ryazan. 2024. July 24.