

О. В. Гулакова<sup>1</sup>, В. А. Ребязина<sup>1</sup>, М. М. Смирнова<sup>2</sup>

## СПЕЦИФИКА КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

<sup>1</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российская Федерация, 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9\*

Статья посвящена выявлению особенностей клиентоориентированности компаний на развивающихся рынках на примере России. В ней рассмотрены основные концепции клиентоориентированности в исследованиях российских и зарубежных авторов, проведена эмпирическая проверка комплексной шкалы измерения клиентоориентированности на основе выборки российских компаний, а также сформулированы особенности ориентации российских компаний на клиента, выявленные в результате проведения кластерного анализа по уровню и особенностям клиентоориентированности компаний. Полученные результаты базируются на материалах эмпирического исследования, направленного на установление специфики клиентоориентированности компаний в России на основе данных опроса 313 представителей компаний, оперирующих на российском рынке.

*Ключевые слова:* клиентоориентированность, развивающиеся рынки, Россия.

## THE PECULIARITIES OF THE CUSTOMER ORIENTATION IN THE RUSSIAN MARKET: THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

*O. V. Gulakova<sup>1</sup>, V. A. Rebyazina<sup>1</sup>, M. M. Smirnova<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> National Research University Higher School of Economics, Russian Federation 101000, Moscow, Myasnitskaya Str. 20

<sup>2</sup> St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

---

\* Исследование подготовлено при финансовой поддержке в рамках проекта «Инновации в управлении знаниями предприятия: типология, методология и рекомендации (ИННОВАРРА)», соглашение № 15-18-30048 от 6 августа 2014 г. с Российским научным фондом (Шифр ИАС 16.53.1491.2015).

The purpose of this paper is to broaden current view of customer orientation by exploring the specific forms of customer orientation in the Russian market. The investigation of the particularities of the customer orientation in Russia is in line with the current trends in marketing theory and instrument development and their adaptation to emerging markets.

The new complex scale to measure the customer orientation consisting of 24 indicators was adopted from the different customer orientation scales used in the developed markets. Then a quantitative survey based on an adopted complex questionnaire was conducted. The research sample includes 313 managers from a cross-sectional sample of the Russian companies from various regions. The sample includes both b2b and b2c companies producing both products and services.

The article includes a factor and cluster analysis that shows that forms of customer orientation are common for the Russian market. Empirical results of the cluster analysis shows that some specific forms of customer orientation are widely found in emerging Russian market and the characteristics of the customer orientation differ dramatically from those on developed markets.

Research limitations include the limitations of the quantitative method approach. The sample of 313 companies cannot be representative for the whole general population of the Russian companies. Also mixed-method approach can be applied to investigate the specifics of the customer orientation of the Russian companies in details. The limited amount of research focused on customer orientation in the Russian market outlines a poor level of marketing development of the Russian companies.

This paper sheds the light to the specifics of customer orientation in the Russian context. The cluster analysis shows that some specific forms of customer orientation are widely found in emerging Russian market. The paper provides researchers and practitioners with the insights into customer orientation specifics existing in the Russian market. This knowledge can be also helpful for foreign companies entering the Russian market.

Although considerable research has been devoted to marketing in developed markets, little attention has been paid to marketing in emerging markets. Previous research has shown that customer orientation concept is not well-studied in the context of the Russian market. The complex scale was tested for the first time in the Russian market. The analysis shows that some specific forms of customer orientation are widely found in emerging Russian market and the characteristics of the customer orientation differ dramatically from those on developed markets.

*Keywords:* customer orientation, emerging markets, Russia.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Концепция клиентоориентированности является одной из ключевых в теории маркетинга, во-первых, как элемент ориентации компании на рынок и, во-вторых, как существенный драйвер результативности бизнеса. Экономический эффект от создания и внедрения компаниями клиентоориентированного подхода изучается исследователями начиная с 1990-х гг. (см., напр.: [Narver, Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Vorhies, Harker, 2000; Ellis, 2006; Jacob, 2006]). Возрастающий интерес

вызывают вопросы, связанные с клиентоориентированностью не только на развитых, но и на развивающихся рынках, в частности, в странах БРИКС, включая и российский рынок (см., напр.: [Попов, Третьяк, 2014; Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014; Фролов и др., 2014; Рувенный, 2015; Kraaijenbrink, Roersen, Groen, 2009; Smirnova et al., 2011; Rozhkov, 2014]).

В условиях растущей конкуренции компании на российском рынке все чаще вынуждены менять свои стратегии ведения бизнеса и применять новые подходы для привлечения и удержания клиентов. Особым вызовом для реализации клиентоориентированности является тот факт, что при нестабильности экономической ситуации на российском рынке компаниям приходится сокращать затраты и оптимизировать свою деятельность, оставаясь конкурентоспособными. Многие из них сталкиваются с необходимостью формирования и внедрения клиентоориентированного подхода, однако при этом важно дать ответ на вопрос о том, какие механизмы следует внедрить для оценки и повышения уровня ориентации на клиента [Попов, Третьяк, 2014; Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014].

Отмечая значимость изучения существующих концепций и практик маркетинга в контексте развивающихся рынков, исследователи подчеркивают необходимость учета особенностей их институциональной среды для адаптации как теории, так и эмпирических инструментов, применяемых на практике [Burgess, Steenkamp, 2006; Sheth, 2011]. В работах российских авторов присутствуют выводы, основанные на эмпирических исследованиях, о расхождении пониманий концепций и маркетинговых практик как среди теоретиков, так и среди практиков, что отчасти обусловлено спецификой российского рынка [Ребязина, Давий, 2014]. Например, практические инструменты для измерения клиентоориентированности, предложенные в 1990-е гг. (см., напр.: [Narver, Slater, 1990; Deshpande, Farley, Webster, 1993]), используются в настоящее время как основа для исследований клиентоориентированности в России [Юлдашева, Ширшова, 2013; Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014; Kraaijenbrink, Roersen, Groen, 2009]. Однако вопрос возможности применения концепций и инструментов, разработанных для развитых рынков, становится одним из основных и требует проверки их надежности и достоверности, а также выявления необходимости адаптации с учетом понимания данных концепций и практик на развивающихся рынках.

Цель статьи — установление особенностей ориентации компаний на клиента на развивающихся рынках на примере России. Анализ основан на изучении клиентоориентированности в соответствии с уже ставшими классическими работами [Narver, Slater, 1990; Deshpande, Farley, Webster, 1993], а также на материалах эмпирического исследования, направленного на обнаружение специфики ориентации на клиента с учетом данных опроса 313 представителей компаний, оперирующих на российском рынке.

В рамках настоящей работы, во-первых, проанализированы концепции клиентоориентированности в исследованиях российских и зарубежных авторов; во-вторых, проведена эмпирическая проверка комплексной шкалы измерения клиентоориентированности на основе выборки российских компаний; в-третьих, сформулированы особенности ориентации на клиента российских компаний, выявленные в результате кластерного анализа по уровню и особенностям клиентоориентированности компаний.

Первый раздел статьи посвящен изучению теоретических основ клиентоориентированности, во втором — изложена методика измерения клиентоориентированности компаний, в третьем разделе описана методология проведенного эмпирического исследования, затем описаны основные результаты эмпирического исследования, а также основные выводы.

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

Одним из основополагающих подходов к рассмотрению клиентоориентированности является ее трактовка в рамках более широкой концепции рыночной ориентации (см., напр.: [Попов, Третьяк, 2014; Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014; Shapiro, 1988; Heins, 2000; Ellis, 2006; Sheppard, 2011; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]). Действительно, как теоретические, так и операционные определения этих концепций близки и частично совпадают. Например, согласно исследованию А. К. Коли и Б. Дж. Яворски [Kohli, Jaworski, 1990], ориентация на рынок включает в себя деятельность по изучению текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них, распространение полученных знаний внутри компании и участие сотрудников всех отделов компании в удовлетворении нужд потребителей. Таким образом, рыночная ориентация охватывает три процесса: создание «рыночной логики», распространение «рыночной логики» и ответную реакцию. Дж. С. Нарвер и С. Ф. Слейтер [Narver, Slater, 1990] включают в понятие рыночной ориентации три компонента: ориентацию на клиента, ориентацию на конкурентов и межфункциональное взаимодействие.

Р. Дешпанде, Дж. Фарли и Дж. Ф. Вебстер [Deshpande, Farley, Webster, 1993] рассматривают клиентоориентированность как самостоятельное понятие, аналогичное понятию рыночной ориентации. Объясняется такой подход следующим: 1) термин «рынок», согласно Ф. Котлеру и К. Келлеру [Котлер, Келлер, 2010], охватывает всех возможных клиентов компании; 2) ориентация на конкурентов может быть полностью противоположна ориентации на клиентов при фокусировании компании лишь на сильных сторонах конкурентов и игнорировании неудовлетворенности потребителей [Deshpande, Farley, Webster, 1993].

Ж. Ж. Ламбен [Ламбен, 2007] трактует рыночную ориентацию шире и включает в ее определение больше составляющих. Ориентация на рынок

рассматривается как философия бизнеса с ориентацией на всех участников рынка и на все уровни организации. В рамках этого подхода выделяются пять участников рынка: потребители, дистрибьюторы, конкуренты, влиятельные лица и макромаркетинговая среда. Компания, ориентированная на рынок: 1) выделяет человеческие и материальные ресурсы для сбора информации обо всех участниках рынка; 2) разрабатывает свои действия на основе полученной информации; 3) задействует в реализации планов действий все уровни организации [Ламбен, 2007].

Таким образом, в одних работах «клиентоориентированность» представляется как один из компонентов рыночной ориентации (см., напр.: [Narver, Slater, 1990]), в других — как некий ее аналог (см., напр.: [Kohli, Jaworski, 1990]) и в дальнейшем как самостоятельное понятие (см., напр.: [Deshpande, Farley, Webster, 1993]). Основные определения клиентоориентированности приведены в табл. 1.

Таблица 1

**Клиентоориентированность: основные определения**

<b>Авторы</b>	<b>Понятие</b>	<b>Определение</b>
А. Коли, Б. Яворски [Kohli, Jaworski, 1990]	Эквивалент понятия «рыночная ориентация»	Деятельность по изучению текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них, распространение полученных знаний внутри компании и участие сотрудников всех отделов компании в удовлетворении нужд потребителей
Д. Нарвер, С. Слейтер [Narver, Slater, 1990]	Самостоятельное понятие как один из трех компонентов рыночной ориентации	Достаточное понимание целевой аудитории потребителей для того, чтобы создавать для них добавочную ценность в течение продолжительного периода времени
Р. Дешпанде, Д. Фарли, Ф. Вебстер [Deshpande, Farley, Webster, 1993]	Самостоятельное понятие, аналогичное понятию «рыночная ориентация»	Набор убеждений, которые ставят интересы потребителей на первое место, не исключая интересы владельцев компании, менеджеров и работников, для развития прибыльной компании в долгосрочной перспективе
Ж.-Ж. Ламбен [Ламбен, 2007]	Самостоятельное понятие как один из пяти компонентов рыночной ориентации	Изучение потребностей потребителей, создание для них ценности и развитие навыков предугадывать новые покупательские проблемы
Американская ассоциация маркетинга [American Marketing Association Dictionary, 2015]	Самостоятельное понятие	Подход к продажам, в котором потребности и интересы клиента имеют первостепенное значение

Итак, единого подхода к определению клиентоориентированности не существует, однако в основе всех трактовок лежат понимание и учет потребностей клиента, осознание первостепенной значимости клиента во всех процессах деятельности компании. Целью клиентоориентированности компании, таким образом, является долгосрочное создание добавочной ценности для потребителя, отвечающей его текущим и будущим потребностям. Компания может создавать ценность для потребителя двумя путями: увеличивая ценность для потребителя по отношению к его затратам и уменьшая затраты потребителя на получаемую им ценность [Narver, Slater, 1990].

В ходе развития представлений о клиентоориентированности как о деятельности компании по удовлетворению текущих и будущих потребностей была разработана концепция проактивной и реактивной рыночной ориентации [Narver, Slater, MacLachlan, 2004]. В рамках данного подхода рыночная ориентация во многом определяется как клиентоориентированность компании с разницей в том, каков именно фокус на клиентов. Так, проактивная рыночная ориентация — это поведенческая модель бизнеса, когда компания пытается открыть, понять и удовлетворить латентные (неявные) потребности клиентов. В свою очередь, реактивная рыночная ориентация соответствует модели, при которой компания стремится открыть, понять и удовлетворить выраженные потребности клиента. Согласно исследованию [Narver, Slater, MacLachlan, 2004], компании, развивающие клиентоориентированный подход, должны использовать не только реактивную рыночную ориентацию, которая в большинстве случаев неправомерно отождествляется с рыночной ориентацией, но и проактивную рыночную ориентацию, выступающую как составная часть клиентоориентированного подхода.

#### **МЕТОДИКИ ИЗМЕРЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИИ**

Существует мнение, что объективно оценить степень клиентоориентированности компании могут только ее клиенты [Deshpande, Farley, Webster, 1993]. Клиентоориентированность рассматривается как оценка клиентом видимой части деятельности компании. Какими бы ни были усилия компании в попытке стать клиентоориентированной, результат зависит от того, как клиент оценивает ее клиентоориентированность. Для клиента важна только видимая деятельность компании, поскольку внутренние усилия организации оценить со стороны довольно сложно [Харский, 2012б].

Вместе с тем подавляющее большинство разработанных с 1990-х гг. методик по оценке уровня ориентации на клиента в компании предусматривает возможность измерения клиентоориентированности на основе изучения характеристик ценностей, восприятия и поведения менеджеров компании. Предполагается, что клиентоориентированность связана со многими факто-

рами, характеризующими компанию, такими как: корпоративная культура, видение, ценности и миссия компании, убеждения и действия руководства компании, взаимодействия между подразделениями, инновационная деятельность в компании, взаимоотношения с партнерами в цепочке создания ценности для потребителя. Клиентоориентированный подход должен пронизывать все процессы, происходящие в компании.

По мере развития теоретической процессе в рамках изучения ориентации на клиента исследователями было разработано несколько подходов к измерению клиентоориентированности (табл. 2). Сначала клиентоориентированность рассматривали в качестве альтернативы ориентации на продажи среди торгового персонала, поэтому в рамках одной из первых методик по оценке ориентации на клиента (шкала SOCO) анализировалась степень клиентоориентированности персонала и ее связь с результатами продаж [Saxe, Weitz, 1982]. В дальнейшем клиентоориентированность стали воспринимать как черту, присущую всей компании.

Коли и Яворски [Kohli, Jaworski, 1990] трактуют клиентоориентированность как продолжительный процесс и отмечают, что необходимо рассматривать степень клиентоориентированности, а не просто факт ее наличия или отсутствия в компании. Таким образом, появились модели, изучающие степень клиентоориентированности (рыночной ориентации), ее влияние на деятельность компании и связь с другими процессами и характеристиками компании. Впоследствии предложенные инструменты подвергались модификации и переработке (см., напр.: [Hajjat, 2002 и др.]).

В работе [Narver, Slater, 1990] представлена шкала MKTOR, которая часто используется на различных рынках и позволяет оценить ориентацию на клиента по сравнению с другими элементами рыночной ориентации, такими как ориентация на конкурентов и межфункциональное взаимодействие. Поскольку основной целью исследователей выступает оценка ориентации на клиента, а шкала MKTOR содержит для этого шесть индикаторов, постольку она является одним из наиболее популярных инструментов данного измерения.

Отметим, что каждая шкала измерения клиентоориентированности имеет ограничения. Так, шкала SOCO не подходит для анализа клиентоориентированности на организационном уровне, поскольку предназначена для межличностного измерения. Шкала CUSTOR не тестировалась в переходных экономиках, а также не была изучена зависимость ее результатов от культурных факторов. Шкала MARKOR неоднократно применялась в исследованиях и доказала свою значимость, но остается открытым вопрос об ее использовании на рынках с переходной экономикой. Кроме того, эта шкала имеет достаточно большое количество индикаторов и создает эффект перегруженности анкеты. Шкала MORTN [Deshpande, Farley, 1998] составлена на

основе трех шкал — MKTOR, MARKOR и 9-факторной шкалы Дешпанде, Фарли и Вебстера [Deshpande, Farley, Webster, 1993] — и дублирует основные индикаторы ориентации на клиента.

Таблица 2

**Сравнение шкал оценки клиентоориентированности**

Название шкалы	SOCO	MKTOR	MARKOR	9-факторная шкала	MORTN	CUSTOR	Проактивная/реактивная рыночная ориентация
Авторы, год	[Saxe, Weitz, 1982]	[Narver, Slater, 1990]	[Kohli, Jaworsky, 1990]	[Deshpande, Farley, Wedster, 1993]	[Deshpande, Farley, 1998]	[Hajjat, 2002]	[Narver, Slater, MacLachlan, 2004]
Объект анализа	Сотрудник	Компания	Компания	Компания	Компания	Компания	Компания
Количество индикаторов ориентации на клиента	7	6	32	9	10	17	8/7
Тестирование на развивающихся рынках	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет
Исходные шкалы	—	—	—	MKTOR, MARKOR	MKTOR, MARKOR и 9-факторная шкала	—	MOPRO/MORTN
Цитирование (использование в исследованиях) по данным Scopus/WoK/WoS	291 (WoK)	1454 (WoK)	2043 (Scopus)	883 (WoS)	227 (Scopus)	28 (Scopus)	267 (WoS)

Составлено по: [Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Narver, Slater, MacLachlan, 2004].

В целом указанные шкалы демонстрируют набор инструментов, разработанных исследователями начиная с 1990-х гг. в основном на материалах

развитых рынков и являющихся потенциально возможными для использования и адаптации на примере компаний из развивающихся и переходных рынков. Они не позволяют комплексно измерить уровень ориентации на клиента в компании. По нашему мнению, клиентоориентированность на развивающихся рынках, в том числе и в России, может иметь специфические особенности, для выявления которых недостаточно использования одного инструмента, разработанного для изучения клиентоориентированного подхода на развитых рынках. Остановимся на изучении исследований ориентации на клиента в компаниях России более подробно.

### **ИССЛЕДОВАНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

В процессе продвижения российской экономики по пути развития рыночного хозяйства компании стали уделять все больше внимания изучению потребностей клиента в отличие от простого сбыта продукции и ориентации на поставщиков [Farley, Deshpande, 2005]. Процессы модификации ценностей и ориентации компаний привлекли к себе значительный интерес исследователей (см., напр.: [Казаков, 2012; Ребязина, Смирнова, 2013; Golden et al., 1995; Smirnova et al., 2011]).

Одно из самых ранних исследований клиентоориентированности в России было опубликовано в 1995 г. после перехода страны от плановой к рыночной экономике [Golden et al., 1995]. Его авторы подчеркивают, что существует положительная связь между увеличением неопределенности внешней среды и принятием рыночной ориентации в российских компаниях. В работе [Farley, Deshpande, 2005] в рамках изучения рыночной ориентации в переходных экономиках проведено исследование данной проблемы в России. Его целью было изучение влияния рыночной ориентации, инновационной деятельности и корпоративной культуры компании на ее результативность. Авторы выявили положительное влияние рыночной ориентации на результативность российских компаний.

Исследователи ориентации на клиента российских малых и средних предприятий (см., напр.: [Kraaijenbrink, Roersen, Groen, 2009; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]) провели сопоставление мнений менеджеров российских компаний на основе ключевых вопросов шкалы MKTOR [Narver, Slater, 1990]. В исследовании [Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013] ставилась задача изучить применимость шкалы в контексте переходной экономики, которая включала в себя измерение по шкале MKTOR, опрос директоров компаний об их восприятии рыночной ориентации, анализ рыночной философии компании и интервью по косвенному выявлению признаков рыночной ориентации. Основным выводом авторов стало расхождение между результатами количественной оценки клиентоориентированности и

данных интервью. Например, большинство стратегий фирм были направлены на увеличение производства или разработку новых продуктов, мало внимания уделялось маркетинговым исследованиям, а компании не знали, что происходит с продуктом после продажи его дистрибьютору. Следовательно, были сделаны выводы о несостоятельности шкалы MKTOR для ее использования на российском рынке, поскольку компании не могут адекватно оценить свою рыночную ориентацию [Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]. Кроме того, среди слабых сторон исследования — весьма малый размер выборки (всего 10 респондентов), а также фокус на высокотехнологичные компании, которые в силу своих технологических особенностей могут быть более ориентированы на разработку и совершенствование продукта, нежели на клиента.

Таким образом, исследование [Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013] отражает крайне важную тенденцию пересмотра существующих наработок в области теории и практики измерения клиентоориентированности в российском контексте, а также может рассматриваться как пилотное и ставящее вопрос о дальнейшем, более масштабном анализе. В частности, авторами сделаны выводы о том, что респонденты не обладают необходимым опытом в маркетинге и не имеют маркетингового образования, что объясняет их неспособность адекватно оценить клиентоориентированность по индикаторам шкалы MKTOR.

В последние годы российские исследователи все чаще обращаются к тематике ориентации на клиента в деятельности компаний (см., напр.: [Куршакова, Шавровская, 2009; Рожков, 2012; Третьяк, Слоев, 2012; Хлебович, 2012; Ребязина, Смирнова, 2013]). Клиентоориентированность признается существенным фактором повышения результативности и конкурентоспособности компании [Третьяк, 2006], а удовлетворенность потребителей рассматривается как один из ключевых показателей ее деятельности [Третьяк, Слоев, 2012].

В работах российских авторов представлены различные толкования клиентоориентированности — одни авторы рассматривают клиентоориентированность как процесс, другие — как характеристику или инструмент (табл. 3).

Помимо теоретических исследований, актуальность изучения клиентоориентированности в российском контексте подтверждается широким разнообразием ее трактовок среди практиков и консультантов (см., напр.: [Кареева, 2010; Лучков, 2010; Харский, 2012а; Репьев, 2014]). Многие компании заявляют о своей клиентоориентированности на сайтах и в материалах для клиентов и партнеров, но лишь в некоторых случаях за этим стоит четко сформулированный подход (см., напр.: [Растам; LiCO; Microsoft]). Взгляды на проблематику клиентоориентированности на рос-

сийском рынке разнятся и у практиков: из-за отсутствия единого подхода к определению у компаний нет четкого понимания ориентации на клиента. Компании отслеживают тенденции и считают себя клиентоориентированными, но не понимают, в чем заключается их клиентоориентированность [Серых, 2008].

Таблица 3

**Подходы российских исследователей к трактовке  
сущности клиентоориентированности**

<b>Подход к клиентоориентированности</b>	<b>Сущность клиентоориентированности</b>	<b>Автор, год</b>
Процесс	Инициация положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов	[Манн, 2012]
	Учет потребностей клиентов, более внимательное отношение в процессе обслуживания, использование сервисным персоналом необходимых ресурсов и компетенций	[Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014]
	Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом	[Русанова, 2008]
Характеристика	Концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов	[Резник, Яшина, 2013]
	Маркетинговая культура	[Юлдашева, Ширшова, 2013]
	Бизнес-культура	[Семенов, Кубахов, Малкова, 2009]
	Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов	[Лошков, 2008]
Инструмент	Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами	[Рыжковский, 2005]
	Инструмент партнерского взаимодействия организации и клиента	[Бусаркина, 2007]

Поскольку многие исследования отражают низкий уровень клиентоориентированности российских компаний (см., напр.: [Farley, Deshpande,

2005; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013)), необходимо выявление причин и факторов, этому способствующих. Так, в работе [Попов, Третьяк, 2014] рассматриваются экономические факторы, обуславливающие низкую ориентацию на клиента российских компаний. На примере взаимоотношений поставщиков и сетевых ритейлеров в цепочке создания ценности, когда несогласованные действия приводят к ухудшению качества продукции, было сформулировано предположение о декларируемой клиентоориентированности компаний. Как отмечают Н. И. Попов и О. А. Третьяк, декларируемая, или имитируемая, клиентоориентированность представляет собой взаимодействие с потребителем, которое отнюдь не нацелено на выявление потребительской ценности, ее воспроизведение и удовлетворение нужд и потребностей клиента. Декларируемая клиентоориентированность лишь воспроизводит некоторые внешние проявления ориентации на клиента [Попов, Третьяк, 2014]. В качестве факторов низкой ориентации на клиента на развивающихся рынках эти авторы выделяют причины, обусловленные уровнем управленческих практик, а также связанные с внешними условиями деятельности компаний.

Наличие декларируемой клиентоориентированности на российском рынке прослеживается и в более раннем исследовании [Семенов, Кубахов, Малкова, 2009]. При разработке методики внутрифирменной диагностики ориентации на рынок российских компаний авторы столкнулись с завышением уровня рыночной ориентации компаний управленцами. Завышенная оценка была интерпретирована как недостаточная объективность российских респондентов, также упоминалось о незнании и непонимании российскими менеджерами сущности и практической целесообразности ориентации на рынок.

В работе [Рожков, 2012] на основе анализа существующих концепций ориентации на клиента и моделей измерения клиентоориентированности была разработана и протестирована модель ориентации компании на клиента. В основе данной модели лежит процессный подход, рассматривающий процессы взаимодействия с клиентом на трех уровнях (уровень информационных потоков, аналитический уровень и уровень управления). В результате был разработан алгоритм диагностики и развития клиентоориентированности в компании, который облегчает задачу обнаружения реального, а не формального уровня ориентации на клиента компании.

Ключевым фактором клиентоориентированного подхода является ориентация на выгодного для компании клиента [Deshpande, Farley, Webster, 1993]. Управление взаимоотношениями с клиентами, их оценка и поддержание — приоритетная задача для клиентоориентированной компании. В этих целях компании используют различные инструменты и метрики, такие как:

пожизненная ценность клиента (CLV), ценность клиента за прошлые периоды времени (PCV), интегрированный показатель ценности клиента (RFM). Данные метрики имеют хорошо разработанные теоретическую базу и практические рекомендации [Созонов, 2014].

Таким образом, компании развивают ориентацию на клиента и признают ее положительный эффект, но не все трактуют клиентоориентированность одинаково и придают одинаковую значимость ее развитию. Проведенные исследования не дают однозначного ответа об уровне клиентоориентированности российских компаний, однако в большинстве исследований из них отмечается ее положительное влияние на эффективность деятельности компаний.

При изучении клиентоориентированности в рамках данного исследования использовано интегрированное определение клиентоориентированности как деятельности компании, направленной на определение целевых потребителей и их ключевых потребностей для создания добавочной ценности в течение продолжительного периода времени, не исключая интересы владельцев компании, менеджеров и работников, для повышения экономических результатов компании в долгосрочной перспективе. Таким образом, необходимо отметить как теоретическую, так и практическую актуальность уточнения понимания клиентоориентированности в России путем нахождения «разрывов» между теоретическими моделями и трактовкой ориентации на клиента представителями российских компаний.

#### **МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В соответствии с целью данной статьи, заключающейся в выявлении особенностей клиентоориентированного подхода компаний на российском рынке, в основе эмпирического этапа исследования лежит проведение количественного эмпирического опроса компаний на основе комплексной шкалы, позволяющей изучить различные аспекты клиентоориентированности на российском рынке.

Для анализа особенностей ориентации на клиента в российских компаниях были использованы данные эмпирического исследования, проведенного в 2014 г. Количественное исследование проводилось методом онлайн-анкетирования. Анкета отправлялась представителям отделов маркетинга и продаж, а также руководству компаний. Всего было получено 355 заполненных анкет, из которых 313 оказались пригодными для анализа. В исследовании использовалась стратифицированная выборка, сформированная на основе двух критериев: отрасль (B2B- или B2C-компании, производящие продукты или услуги) и регион (города федерального значения — Москва и Санкт-Петербург — и остальные регионы России) с учетом доступности ключевых респондентов в каждой компании.

В результате выборка составила 313 компаний, среди них — 28% компаний, оперирующих на потребительских рынках (B2C-компании), 37% компаний, оперирующих на промышленных рынках (B2B-компании), и 35% компаний, которые отнесли свою деятельность к обоим рынкам. В выборке присутствуют 31% компаний, производящих товары, 40% компаний, работающих в сфере услуг, и 28% компаний, предлагающих как товары, так и услуги. Основную часть выборки составляют компании с исключительно российским капиталом (73%), с зарубежным капиталом (12%) и компании с совместным капиталом (15%). В качестве фактического местонахождения компании (в случае с иностранными компаниями респонденты указывали адрес российского представительства) 197 респондентов назвали города федерального значения (Москва и Санкт-Петербург) и 116 — другие регионы России. Большая часть выборки — компании, оперирующие длительное время на рынке — от 11 лет и более, однако были представлены и компании, начавшие свою деятельность относительно недавно.

Анкета включала два блока: вводный блок содержал ключевые вопросы о компании, основной — вопросы о рыночной ориентации и клиентоориентированности компании. Все вопросы анкеты оценивались по 5-балльной шкале Лайкерта (1 — «совершенно не согласен», 5 — «полностью согласен»), дополнительно в шкалу был добавлен ответ 6 («не уверен»).

Основной блок вопросов анкеты составлен на основе комплексной шкалы, разработанной на базе исследований Нарвера и Слейтера [Narver, Slater, 1990; Narver, Slater, MacLachlan, 2004] и 9-факторной шкалы Дешпанде, Фарли и Вебстера [Deshpande, Farley, Webster, 1993], ставших ключевыми инструментами в анализе измерения клиентоориентированности компаний во многих странах мира.

В Приложении 1 представлены вопросы анкеты из основного блока по изучению рыночной ориентации и клиентоориентированности в соответствии со шкалами, к которым они относятся. Для удобства анализа и концентрации респондентов блок разбит на три части: ориентация на конкурентов, ориентация на межфункциональное взаимодействие и ориентация на клиентов. Поскольку 9-факторная шкала Дешпанде, Фарли и Вебстера [Deshpande, Farley, Webster, 1993] и шкала реактивной рыночной ориентации Нарвера и Слейтера [Narver, Slater, MacLachlan, 2004] содержат схожие вопросы, некоторые из них были объединены. Шкала проактивной рыночной ориентации дублирует два индикатора из шкалы МКТОР, поэтому из семи индикаторов было взято только пять. Наличие дублирующих вопросов в разных шкалах свидетельствует о важности данных элементов для оценки уровня клиентоориентированности. Уточнение состава вопросов и удаление дублирующих вопросов позволяет повысить качество заполнения анкеты респондентами.

Анализ надежности шкал проведен с использованием коэффициента внутренней согласованности шкалы (альфа Кронбаха). Совокупная шкала для оценки клиентоориентированности [Narver, Slater, 1990; Narver, Slater, MacLachlan, 2004; Deshpande, Farley, Webster, 1993] соответствует требованиям к высокому уровню надежности (Альфа Кронбаха — 0,926).

#### **РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

Большинство индикаторов, связанных с ориентацией на клиента, получили достаточно высокую оценку респондентов. На рисунке показано распределение средних значений по каждому индикатору. Среднее значение всех индикаторов по данной шкале — 3,8.

*Частотный анализ.* На основе анализа средних значений индикаторов можно сделать вывод о том, что в данной выборке компании уделяют мало внимания измерению удовлетворенности клиентов, их приверженности, выявлению скрытых (латентных) потребностей клиентов. Полученные результаты подтверждают предположение о декларируемой клиентоориентированности российских компаний [Попов, Третьяк, 2014]. В ответах на вопросы присутствуют внешние проявления клиентоориентированности. Респонденты отмечают, что интересы клиентов для компании важнее интересов собственников, однако нет процессной составляющей клиентоориентированного подхода, иными словами, подтверждения наличия в компаниях налаженных процессов поддержания клиентоориентированности.

С учетом индикаторов, которые получили высокие оценки респондентов, можно вести речь о том, что компании: уделяют большое внимание потребностям клиентов; создают продукт, направленный на их удовлетворение и представляющий ценность для клиента; отслеживают послепродажное обслуживание; изучают, как клиент оценивает продукт; таким образом, строят цепочку создания своего продукта, ориентируясь на клиента. На основе анализа уровня ориентации на конкурентов респонденты оценивают свой продукт как лучший в отрасли.

*Факторный анализ.* Отметим, что частотный анализ результатов не позволяет сделать выводы о структуре шкалы, в частности, о том, насколько объединенные в единую шкалу компоненты общей клиентоориентированности, ее реактивной и проактивной составляющих соответствуют восприятию концепции клиентоориентированности представителями компаний. Для уточнения структуры комплексной шкалы [Narver, Slater, 1990; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Narver, Slater, MacLachlan, 2004] в соответствии с ответами представителей компаний был применен поисковый факторный анализ, позволяющий выделить компоненты шкалы в соответствии с ответами респондентов.



Рисунок. Средние значения индикаторов ориентации компаний на клиента на российском рынке, 2014 г.

Результаты тестирования комплексной шкалы ориентации на клиента на российском рынке продемонстрировали противоречивые свидетельства возможности применения существующих шкал на основе данных компаний. Так, полученная факторная структура не соответствовала изначальной комбинации вопросов, заимствованных из разных устоявшихся инструментов измерения клиентоориентированности, включая общую шкалу клиентоориентированности Нарвера и Слейтера [Narver, Slater, 1990], Дешпанде, Фарли и Вебстера [Deshpande, Farley, Webster, 1993], а также более поздние уточнения по измерению проактивной и реактивной составляющих клиентоориентированности Нарвера и Слейтера [Narver, Slater, MacLachlan, 2004].

Все вопросы комплексной шкалы были объединены в 5-факторную структуру. Некоторые вопросы не были сгруппированы и исключались из дальнейшего анализа. Повторный факторный анализ после удаления вышеуказанных вопросов выделил те же пять факторов, но вопросы имели уже более высокий коэффициент факторных нагрузок (табл. 4). В целом 5-факторное решение объяснило 63,3% дисперсии по совокупности вопросов.

Как видно из табл. 4, в результате тестирования комплексной шкалы на выборке российских компаний вопросы, относящиеся к шкале для измерения проактивной рыночной ориентации [Narver, Slater, MacLachlan, 2004], остались сгруппированы в рамках единого фактора. В связи с тем что в рамках предварительного факторного анализа были исключены вопросы, определяющие ориентацию на клиента как конкурентное преимущество, данный компонент не был выделен в итоговой факторной структуре. Дальнейшие исследования требуются для того, чтобы определить природу восприятия клиентоориентированности как источника конкурентного преимущества российскими компаниями.

Поскольку факторы, полученные в результате тестирования комплексной шкалы оценки ориентации на клиента на выборке российских компаний, практически не совпали со шкалами, из которых был составлен блок вопросов по клиентоориентированности, можно сделать вывод о невозможности использования данных шкал по отдельности и без адаптации на российском рынке, что в целом соответствует предположениям, сделанным в предыдущих исследованиях [Семенов, Кубахов, Малкова, 2009; Юлдашева, Ширшова, 2013; Алканова, Смирнова, 2014]. Исключение может составить лишь шкала для измерения проактивной рыночной ориентации [Narver, Slater, MacLachlan, 2004].

*Кластерный анализ.* Указанные факторы были использованы для проведения кластерного анализа, т.е. для выделения групп компаний в рамках выборки, для которых наиболее характерной будет стратегия с фокусом на определенный компонент клиентоориентированности (табл. 4).

Таблица 4

## Результаты факторного анализа

Название фактора	Вопросы-индикаторы	Нагрузки факторов	Шкала (количество индикаторов)
1	2	3	4
Учет скрытых потребностей клиентов при разработке новых продуктов	Мы ищем возможности для развития в тех областях, где клиентам сложно выразить свои потребности.	0,730	Проактивная рыночная ориентация [Narver, Slater, 2004] (8 индикаторов из 8 в первоначальной шкале)
	Мы разрабатываем новые продукты, даже когда есть риск того, что наши существующие продукты устареют.	0,726	
	Мы тесно сотрудничаем с ведущими пользователями, которые могут распознать потребности клиента за несколько месяцев или даже лет, прежде чем большая часть рынка сможет их распознать.	0,706	
	Мы постоянно изучаем возможные новые потребности наших клиентов, о которых они еще сами не знают.	0,704	
	Мы экстраполируем основные тенденции развития рынка, чтобы получить понимание того, что клиентам понадобится в будущем.	0,702	
	Мы проводим мозговой штурм для изучения того, как клиенты используют наши продукты и услуги.	0,634	
	Разрабатывая новые продукты и услуги, мы внедряем решения, направленные на удовлетворение потенциальных потребностей клиентов.	0,610	
Мы подсказываем нашим потребителям возможности для развития на рынке	0,524		
Ценность для клиента	Мы стремимся создавать ценность для наших клиентов.	0,837	МКТОР [Narver, Slater, 1990] (3 индикатора из 6)
	Наша компания привержена своим клиентам.	0,770	
	Мы хорошо понимаем потребности наших клиентов	0,622	

1	2	3	4
Важность удовлетворенности	Мы регулярно проводим анализ удовлетворенности наших клиентов.	0,779	МКТОР [Narver, Slater, 1990]
	У нашей компании есть цели по повышению удовлетворенности клиентов.	0,621	(3 индикатора из 6).
	Мы постоянно измеряем уровень приверженности к клиентам и ориентации на обслуживание клиента.	0,599	Реактивная рыночная ориентация [Narver, Slater, MacLachlan, 2004]
	Данные об удовлетворенности клиентов распространяются на всех уровнях компании на регулярной основе.	0,594	(2 индикатора из 5).
	Наша компания внимательно следит за послепродажным обслуживанием клиентов	0,557	9-факторная шкала [Deshpande, Farley, Webster, 1993] (1 индикатор из 9)
Интересы клиента на первом месте	Интересы клиента важнее, чем интересы собственников бизнеса.	0,771	Реактивная рыночная ориентация [Narver, Slater, MacLachlan, 2004]
	Мы считаем, что наш бизнес направлен прежде всего на обслуживание клиентов.	0,644	(2 индикатора из 5).
	Мы в большей степени ориентированы на клиента, чем наши конкуренты	0,548	9-факторная шкала [Deshpande, Farley, Webster, 1993] (3 индикатора из 9)
Ориентация и на клиентов, и на конкурентов	Мы хорошо знаем наших конкурентов.	0,834	9-факторная шкала [Deshpande, Farley, Webster, 1993]
	У нас есть полное понимание того, как клиенты оценивают наши продукты и услуги	0,688	(2 индикатора из 9)

Кластерный анализ осуществлялся в два этапа: на первом этапе проводилась иерархическая кластеризация, на втором — неиерархическая. Сначала с помощью графика разностей коэффициентов агломерации был выделен диапазон возможных кластеров — от трех до шести, а также сформированы центры кластеров для последующей процедуры неиерархической кластеризации. Поскольку по графику сложно определить точное количество кластеров на данной выборке, была осуществлена неиерархическая кластеризация методом К-средних для количества кластеров из диапазона от трех до ше-

сти. Дальнейший анализ показал, что оптимальное число — пять кластеров. В табл. 5 представлены кластеры с учетом их особенностей и указанием количества компаний-респондентов.

Таблица 5

### Характеристика кластеров

Название кластера	Количество респондентов	Особенности кластера
I. Компании с высокой клиентоориентированностью	97 (31%)	Высокие оценки по большинству индикаторов
II. Компании, ориентированные на разработку новых продуктов	40 (13%)	Высокие оценки по индикаторам проактивной рыночной ориентации; низкие оценки по большинству индикаторов ориентации на клиента
III. Компании с декларируемой клиентоориентированностью	62 (20%)	Низкие оценки по индикаторам проактивной рыночной ориентации; низкие оценки по индикаторам, связанным с удовлетворенностью и приверженностью
IV. Компании, развивающие проактивную рыночную ориентацию	94 (30%)	Средние оценки по индикаторам проактивной рыночной ориентации
V. Компании с низкой ориентацией на клиентов	20 (6%)	Низкие оценки по всем показателям ориентации на клиентов

Результаты кластерного анализа позволяют сделать содержательные выводы о понимании и применении концепции клиентоориентированности российскими компаниями. Интересным является стремление компаний в целом достичь высоких показателей клиентоориентированности (об этом свидетельствует малый размер кластера V). Однако системная реализация клиентоориентированности характерна только для 31% компаний выборки (кластер I).

Рассмотрим более подробно результаты по каждому кластеру. Кластер I представлен респондентами, которые максимально оценили клиентоориентированность своей компании (5 из 5) по всем индикаторам (кроме ответов «хорошо знаем конкурентов» и «интересы клиента важнее, чем интересы собственников»). Компаниям присущ высокий уровень ориентации на клиентов. В этом кластере 97 респондентов, что составляет треть выборки (31%). Определяющей характеристикой кластера является иностранный капитал в компаниях, что во многом объясняет высокий уровень клиентоориентированности компаний. Таким образом, зарубежные компании успешно развивают ориентацию на клиента, перенесенную с развитых

рынков, на российском рынке. Первый кластер составляют в основном компании, расположенные в городах федерального значения, оперирующие на B2B- и B2C-рынках одновременно и предоставляющие услуги. Данный кластер объясняется более высоким уровнем конкуренции в городах федерального значения и, соответственно, клиентоориентированности, что подтверждает восприятие компаниями клиентоориентированного подхода как конкурентного преимущества.

Кластер II включает в себя компании, ориентированные исключительно на проактивную рыночную ориентацию [Narver, Slater, 2004]. Респонденты низко оценили ориентацию на клиентов по большинству индикаторов за исключением шкалы проактивной рыночной ориентации, где были поставлены максимальные баллы. Эти компании ориентированы скорее не на клиента, а на инновации. Они стремятся быть на первом месте в конкурентной борьбе за счет разработки новой продукции, отсутствующей у конкурентов. При этом компании не уделяют должного внимания удовлетворенности клиентов и не привержены своим клиентам. Данный кластер охватывает 40 респондентов (13%). Здесь преобладают компании, расположенные в городах федерального значения, оперирующие на B2B-рынке, с равным количеством компаний, предоставляющих услуги и производящих продукты. Данный кластер составляют скорее инновационные, нежели клиентоориентированные компании. Они ограничивают свою клиентоориентированность лишь инновационным подходом, формируя собственное понимание клиентоориентированности.

В кластер III входят компании с декларируемой клиентоориентированностью, поскольку его определяющей характеристикой являются низкие оценки по индикаторам, связанным с проактивной рыночной ориентацией и измерением степени удовлетворенности и приверженности клиентов. Однако респонденты достаточно высоко (3 балла из 5) оценили индикатор «цели по повышению удовлетворенности», что позволяет вести речь о декларируемой клиентоориентированности компаний. Данный кластер составляет около 20% выборки (62 респондента). Здесь количество компаний, находящихся в городах федерального значения, сравнимо с количеством компаний в регионах. Компании представляют преимущественно B2B-рынок.

Кластер IV — это компании, развивающие проактивную рыночную ориентацию, поскольку среди его индикаторов, выделена шкала проактивной рыночной ориентации. Респонденты этого кластера поставили средние оценки (3 и 4 балла из 5) по индикаторам проактивной рыночной ориентации, поэтому можно сделать вывод, что представленные компании активно развивают ориентацию на клиентов именно в направлении выявления латентных потребностей клиентов. В кластер вошли 94 респондента, что представляет собой около трети выборки (30%). Его составляют в основном

компании, расположенные в городах федерального значения, предоставляющие услуги. В данном кластере одинаковое количество компаний, оперирующих на B2C-рынке и на рынках B2B и B2C одновременно.

В кластер V объединились респонденты, которые оценили уровень ориентации своей компании на клиента по всем индикаторам шкалы как очень низкий (1 или 2 балла из 5). Данный кластер самый малочисленный — 20 респондентов (6%). Его определяющей характеристикой является преобладание региональных B2B-компаний, предоставляющие товары. Наличие преимущественно B2B-компаний в данном кластере, как и в кластере с декларируемой клиентоориентированностью, можно объяснить трудностью перехода от плановой к рыночной экономике, что подтверждается преобладанием здесь компаний старше 11 лет.

В табл. 6 кластеры представлены по основным характеристикам компаний.

Таблица 6

**Состав кластеров, выделенных на российском рынке, %**

Название кластера	Компании с высокой клиентоориентированностью	Компании, ориентированные на разработку новых продуктов	Компании с декларируемой клиентоориентированностью	Компании с проактивной рыночной ориентацией	Компании с низкой ориентацией на клиентов
	I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5	6
<i>Регион</i>					
Города федерального значения	75,3	62,5	53,2	60,6	45,0
Другие регионы	24,7	37,5	46,8	39,4	55,0
<i>Период существования компании</i>					
Менее 2 лет	7,2	15,0	1,6	10,6	10,0
3–5 лет	8,2	17,5	24,2	19,1	10,0
6–10 лет	15,5	12,5	16,1	18,1	25,0
11–30 лет	41,2	35,0	38,7	39,4	40,0
Более 30 лет	26,8	20,0	19,4	12,8	15,0
<i>Принадлежность капитала</i>					
Российский	58,8	70,0	83,9	76,6	95,0
Совместный	19,6	15,0	11,3	14,9	5,0

Окончание табл. 6

1	2	3	4	5	6
Иностран- ный	20,6	15,0	4,8	8,5	0,0
<i>Рынок</i>					
B2C	26,8	20,0	25,8	36,2	15,0
B2B	34,0	42,5	41,9	27,7	65,0
Оба рынка	39,2	37,5	32,3	36,2	20,0
<i>Рыночное предложение</i>					
Товары	30,9	42,5	32,3	23,4	45,0
Услуги	40,2	42,5	30,6	45,7	40,0
Товары и услуги	28,9	15,0	37,1	30,9	15,0

Примечание: поскольку в выборке количество компаний с российским капиталом в несколько раз превышает количество компаний с зарубежным и совместным капиталом, то компании с российским капиталом преобладают во всех кластерах. Поэтому для описания кластеров принадлежность капитала не использовалась, но стоит отметить, что первый кластер определяют именно компании с иностранным капиталом. 20 иностранных компаний (из 37 во всей выборке) попали в первый кластер. Компаний с периодом существования от 11 до 30 лет также намного больше, чем остальных, поэтому не следует учитывать возраст компаний.

Полученные кластеры характеризуют развитие клиентоориентированного подхода на российском рынке. Наиболее клиентоориентированными являются компании с зарубежным капиталом, развивающие на российском рынке данный подход, перенесенный с развитых рынков. Наименее клиентоориентированы компании, находящиеся в регионах, что объясняется более низким уровнем конкуренции, чем в городах федерального значения, и B2B-компании, испытывающие трудности в переходе с планового, построенного на госзаказах и исключавшего конкуренцию подхода, к рыночному. Выделился и кластер компаний с декларируемой клиентоориентированностью, который представлен также в основном B2B-компаниями.

#### ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка концепции клиентоориентированности играет важную роль в развитии современных маркетинговых практик. Как свидетельствуют результаты проведенного исследования, различные ученые-теоретики и практики по-разному трактуют данное понятие, но сходятся во мнении, что удовлетворение потребностей клиентов должно быть для компании важнейшей целью. Выводы, полученные в ходе описательного, факторного и кластерного анализа, подтвердили предположения исследователей клиенто-

ориентированности на развивающихся рынках, и в частности в России, о противоречивости понимания теоретиками и практиками данной концепции на российском рынке. Несколько ключевых подходов к измерению клиентоориентированности были протестированы в рамках обследования компаний, оперирующих на российском рынке. Факторы, полученные в результате тестирования комплексной шкалы оценки ориентации на клиента на выборке российских компаний, в подавляющем большинстве случаев не совпали со шкалами, из которых был составлен блок вопросов по клиентоориентированности, поэтому для российского рынка данные шкалы можно использовать лишь совместно и после соответствующей адаптации. Полученные результаты свидетельствуют о широком разбросе в оценке роли отдельных компонентов ориентации на клиента, а факторная структура ответов не совпадает с первоначальной структурой использованных шкал. Иными словами, отсутствует единое понимание сущности клиентоориентированности, а инструменты ее измерения на российском рынке утрачивают свою целостность, а следовательно, надежность и валидность.

Исключением по результатам факторного анализа стала проактивная ориентация на клиента на основе концепции Нарвера и Слейтера [Narver, Slater, MacLachlan, 2004]. Неудивительно, что данный компонент, отражающий стремление компании выявить скрытые потребности клиентов и проактивно развивать решения для рынка, даже с риском для существующих продуктов и услуг, воспринимается как отдельное измерение потенциальных направлений деятельности компании. Можно предположить, что именно проактивная составляющая позволит реализовать клиентоориентированность как источник конкурентного преимущества на российском рынке.

С помощью комбинированной шкалы, протестированной в исследовании, были выявлены специфические особенности клиентоориентированного подхода компаний на российском рынке, в частности, получены пять кластеров компаний со схожим пониманием концепции ориентации на клиента. Компании с зарубежным капиталом показали высокий уровень клиентоориентированности, что объясняется развитостью подхода на развитых рынках. Особенностью российского рынка является наличие кластера компаний с декларируемой клиентоориентированностью, что доказывает актуальность клиентоориентированного подхода для российских компаний, но при этом свидетельствует о поверхностности понимания концепции ориентации на клиента. В отдельный кластер были выделены компании с инновационным видением клиентоориентированности. Таким образом, клиентоориентированность трактуется компаниями, оперирующими на российском рынке, по-разному: как обязательная инновационная составляющая, как подход, идентичный клиентоориентированности на развитых рынках, или как декларация о первичности потребностей клиента.

Таким образом, проблематика понимания сущности клиентоориентированности в контексте российского рынка зачастую выражается в декларируемом характере ориентации российских компаний на рынок и на клиента. В качестве будущих направлений исследования клиентоориентированности на российском рынке можно предложить более подробный анализ компаний из каждого кластера в ходе проведения качественных методов исследования, например глубинных интервью с представителями компаний определенного кластера, а также использование кейс-метода.

### **Литература**

- Алканова О. Н., Смирнова М. М.* Маркетинг на развивающихся рынках: подходы к определению и направления исследований // *Российский журнал менеджмента*. 2014. Т. 12. № 1. С. 95–108.
- Бусаркина В. В.* Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // *Проблемы современной экономики*. 2007. Т. 4. № 24. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660> (дата обращения: 15.04.2015).
- Казаков С. П.* Рыночная ориентация как эффективный подход к организации маркетинга на предприятиях сферы услуг // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2012. № 1. С. 42–55.
- Кареева Ю.* Клиентоориентированный подход // Сайт компании Конструктив. 2009. URL: <http://kareeva-konstruktiv.ru/stati/publikacii/klientoorientirovannyj-podход> (дата обращения: 24.04.2014).
- Котлер Ф., Келлер К. Л.* *Маркетинг менеджмент*. СПб.: Питер, 2010.
- Куришакова Н. Б., Шавровская М. Н.* Особенности формирования корпоративной культуры в клиентоориентированной организации // *Управление корпоративной культурой*. 2009. № 1. С. 32–36.
- Ламбен Ж.-Ж.* *Менеджмент, ориентированный на рынок*. СПб.: Питер, 2007.
- Лошков В.* Клиентоориентированность, в чем суть? // *Бизнес обучение в России*. 2008. URL: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2) (дата обращения: 17.05.2015).
- Лучков В.* Что такое клиентоориентированность? // *Бизнес-журнал*. 2010. URL: <http://victorluchkov.ru/qa/q8/> (дата обращения: 24.04.2014).
- Манн И.* Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. 2012. Сайт журнала «Стратегии». URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478> (дата обращения: 24.05.2015).
- Растам: официальный сайт компании* фициальный сайт компании. URL: [http://www.rastam.ru/marketing/customer\\_focus/](http://www.rastam.ru/marketing/customer_focus/) (дата обращения: 24.05.2015).
- Попов Н. И., Третьяк О. А.* Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК // *Российский журнал менеджмента*. 2014. Т. 12. № 1. С. 109–138.
- Ребязина В. А., Давий А. О.* Маркетинговые практики: теоретические подходы к определению и понимание представителями российских компаний // *Вестн. Московского ун-та. Сер. 6. Экономика*. 2014. № 6. С. 97–117.

- Ребязина В. А., Смирнова М. М. Клиентоориентированность российских компаний: результаты эмпирического исследования // XIV Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества / Отв. ред.: Е. Г. Ясин. М.: Издат. дом НИУ ВШЭ, 2013. С. 265–270.
- Резник Г. А., Яшина О. В. Клиентоориентированность корпорации как вызов времени // Проблемы современной экономики. 2013. № 2. С. 171–175.
- Репьев А. П. Клиентоориентированность: какой она должна быть. Школа Александра Репьева. URL: <http://www.repiev.ru/articles/Client-Orientation.htm> (дата обращения: 24.04.2014)
- Рожков А. Г. Ориентация компании на клиента: опыт практического исследования // Вестн. Уральского федерального ун-та. Сер. Экономика и управление. 2012. № 4. С. 20–31.
- Рожков А. Г., Ребязина В. А., Смирнова М. М. Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 33–58.
- Рувенный И. Я. Клиентоориентированный подход к развитию организации // Альманах современной науки и образования. 2015. № 6 (96). С. 132–135.
- Русанова А. А. Системный взгляд на клиентоориентированность // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». Ставрополь: Изд-во СевКавГТУ, 2008. С. 106–109.
- Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. 2005. № 7. URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm> (дата обращения: 19.03.2015).
- Семенов И. В., Кубахов П. С., Малкова Т. Г. Ориентация на рынок российских компаний: постановка проблемы, исследование и перспективы // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2009. № 5. С. 360–378.
- Серых Е. О. Клиентоориентированность, в чем суть? // Сайт Института Консультирования. 2008. URL: <http://obrazovanie9.ru/articles/389-client-orientation-whatsup.html> (дата обращения: 24.04.2014).
- Созонов Ю. С. Оценка клиентского капитала компании // Вестн. Московского ун-та. Сер. 6. Экономика. 2014. № 6. С. 80–96.
- Третьяк О. А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 2. С. 129–144.
- Третьяк О. А., Слоев И. А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока // Российский журнал менеджмента. 2012. Т. 10. № 1. С. 29–50.
- Фролов В. Г., Любимова М. В., Савицкая Т. В., Храмова Т. Ю., Чемоданова Ю. В., Чекулишева Т. К. Методы оценки эффективности управления организацией при реализации клиентоориентированного подхода // Российское предпринимательство. 2014. № 16 (262) С. 16–26.
- Хлебович Д. И. КО: теория и практика изучения // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2012. № 3. С. 170–184.
- Харский К. Принципы клиентоориентированного бизнеса // Сайт компании Целостное управление для бизнеса. 2012а. URL: <http://www.harsky.ru/?p=479> (дата обращения: 24.04.2014).

- Харский К. Прописные истины конкурентоспособности: балансируй // Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2012б. № 2. С. 156–164.
- Юлдашева О. У., Ширшова О. И. Маркетинговая ориентация компаний: методология исследования и измерения // Вестн. Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного ун-та. 2013. № 3. С. 96–112.
- LiCO: официальный сайт компании. Отличительные черты клиентоориентированной компании. Характеристика персонала. URL: [http://www.lico.ru/o\\_kompanii/stati/rabota\\_s\\_klientom/klientoorientirovannaya\\_kompaniya\\_otlichitelnye\\_cherty/](http://www.lico.ru/o_kompanii/stati/rabota_s_klientom/klientoorientirovannaya_kompaniya_otlichitelnye_cherty/) (дата обращения: 24.04.2014).
- Microsoft: официальный сайт компании URL: <http://www.microsoft.com/ru-ru/cpe/library.aspx> (дата обращения: 24.04.2014).
- American Marketing Association Dictionary. Customer orientation. URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C> (дата обращения: 03. 10. 2014).
- Burgess S.M., Steenkamp J.B. Marketing Renaissance: How Research in Emerging Markets Advances Marketing Science and Practice // International Journal of Research in Marketing. 2006. Vol. 23. N 4. P. 337–356.
- Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E., Jr. Corporate Culture Customer Orientation, Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis // Journal of marketing. 1993. Vol. 57. N 1. P. 23–37.
- Deshpande R., Farley J.U. Measuring Market Orientation: Generalization, Synthesis // Journal of Market-Focused Management. 1998. Vol. 2. N 3. P. 213–232.
- Ellis P.D. Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons // Journal of Management Studies. 2006. Vol. 43. N 5. P. 1089–1107.
- Farley J.U., Deshpande R. Charting the Evolution of Russian Firms from Soviet “Producer Orientation” to Contemporary “Market Orientation” // Journal of Global Marketing. 2005. Vol. 19. N 2. P. 7–26.
- Golden P.A., Doney P.M., Johnson D.M., Smith J.R. The Dynamics of a Marketing Orientation in Transition Economies: A Study of Russian Firms // Journal of International Marketing. 1995. Vol. 3. N 2. P. 29–49.
- Hajjat M.M. Customer Orientation: Construction, Validation of the CUSTOR Scale // Marketing Intelligence, Planning. 2002. Vol. 20. N 7. P. 428–441.
- Heins R.A. Market Orientation: Toward an Integrated Framework // Academy of Marketing Science Review. 2000. Vol. 4. N 1. P. 1–5.
- Jacob F. Preparing Industrial Suppliers for Customer Integration // Industrial Marketing Management. 2006. Vol. 35. N 1. P. 45–56.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, Managerial Implications // The Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. N 2. P. 1–18.
- Kraaijenbrink J., Roersen M.J., Groen A.J. Testing the Content Validity of the Narver, Slater Market Orientation Scale in Transition Economies // Journal of Academy of Management Annual Meeting Proceeding. 2009. P. 1–6. DOI: 10.5465/AMBPP.2009.44250194.
- Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. N 4. P. 20–35.

- Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success // *The Journal of Product Innovation Management*. 2004. Vol. 21. N 5. P. 334–347.
- Roersen M. J., Kraaijenbrink J., Groen A. J. Marketing Ignorance, the Validity of Narver, Slater's MKTOR Scale in High Tech Russian Firms // *Journal of Product Innovation Management*. 2013. Vol. 30. N. 3. P. 545–559.
- Rozhkov A. G. Personal Level Customer Orientation in Russian Direct Selling Market // *Tržište*. 2014. Vol. 26. N 1. P. 7–22.
- Ruekert R. W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective // *International Journal of Research in Marketing*. 1992. Vol. 9. N 3. P. 225–245.
- Saxe R., Weitz B. A. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople // *Journal of Marketing Research*. 1982. Vol. 19. N 3. P. 343–351.
- Shapiro B. P. What the Hell is “Market-Oriented”? // *Harvard Business Review*. 1988. Vol. 66. N 6. P. 119–125.
- Sheppard R. The Evolution and Conceptualization of Market Orientation: What Managers Ought to Know // *Journal of Management Policy and Practice*. 2011. Vol. 12. N 6. P. 30–45.
- Sheth J. Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices // *Journal of Marketing*. 2011. Vol. 74. N 4. P. 166–182.
- Smirnova M., Naudé P., Henneberg S., Mouzas S., Kouchtch S. The Impact of Market Orientation on the Development of Relational Capabilities, Performance Outcomes: The Case of Russian Industrial Firms // *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol. 40. N 1. P. 44–53.
- Vorhies D., Harker M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation // *Australian Journal of Management*. 2000. Vol. 25. N 2. P. 145–171.

## References

- Alkanova O. N., Smirnova M. M. Marketing na razvivayushhikh rynkakh: podkhody k opredeleniyu i napravleniya issledovaniy (Marketing in Emerging Markets: Definitions and Research Agenda). *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. 2014. Vol. 12. N 1. P. 95–108.
- American Marketing Association Dictionary. Customer orientation. URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C> (accessed: 03.10.2014).
- Burgess S. M., Steenkamp J. B. Marketing Renaissance: How Research in Emerging Markets Advances Marketing Science and Practice. *International Journal of Research in Marketing*. 2006. Vol. 23. N 4. P. 337–356.
- Busarkina V. V. Ponyatie klientoorientirovannosti predpriyatiya i problemy ee otsenki (The Concept of Customer-Oriented Enterprise and the Problems of Its Evaluation). *Problemy sovremennoy ekonomiki*. 2007. Vol. 4. N 24. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660> (accessed: 15.04.2015).
- Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E., Jr. Corporate Culture Customer Orientation, Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. N 1. P. 23–37.

- Deshpande R., Farley J.U. Measuring Market Orientation: Generalization, Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*. 1998. Vol.2. N 3. P.213–232.
- Ellis P.D. Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*. 2006. Vol.43. N 5. P.1089–1107.
- Farley J.U., Deshpande R. Charting the Evolution of Russian Firms from Soviet “Producer Orientation” to Contemporary “Market Orientation”. *Journal of Global Marketing*. 2005. Vol.19. N 2. P.7–26.
- Frolov V.G., Lyubimova M.V., Savitskaya T.V., Khramova I.Yu., Chemodanova Yu.V., Chikulisheva T.K. Metody otsenki effektivnosti upravleniya organizatsiej pri realizatsii klientoorientirovannogo podkhoda (Methods of Evaluating the Effectiveness of Management of an Organization in Implementation of Customer-Oriented Approach). *Rossijskoe predprinimatel'stvo*. 2014. N 16 (262) P.16–26.
- Golden P.A., Doney P.M., Johnson D.M., Smith J.R. The Dynamics of a Marketing Orientation in Transition Economies: A Study of Russian Firms. *Journal of International Marketing*. 1995. Vol.3. N 2. P.29–49.
- Hajjat M.M. Customer Orientation: Construction, Validation of the CUSTOR Scale. *Marketing Intelligence, Planning*. 2002. Vol.20. N 7. P.428–441.
- Heins R.A. Market Orientation: Toward an Integrated Framework. *Academy of Marketing Science Review*. 2000. Vol.4. N 1. P.1–5.
- Jacob F. Preparing Industrial Suppliers for Customer Integration. *Industrial Marketing Management*. 2006. Vol.35. N 1. P.45–56.
- Kareeva Yu. Klientoorientirovannyj podkhod (Customer Orientation Approach). *Sajt kompanii Konstruktiv*. 2009. URL: <http://kareeva-konstruktiv.ru/stati/publikacii/klientoorientirovannyj-podxod> (accessed: 24.04.2014).
- Kazakov S.P. Rynoch'naya orientatsiya kak effektivnyj podkhod k organizatsii marketinga na predpriyatnykh sfere uslug (Market Orientation as an Effective Approach to Marketing in the Service Industries). *Marketing i marketingovye issledovaniya*. 2012. N 1. P.42–55.
- Kharskij K. Printsipy klientoorientirovannogo biznesa (Customer-Oriented Business Principles). *Sajt kompanii Tselostnoe upravlenie dlya biznesa*. 2012a. URL: <http://www.harsky.ru/?p=479> (accessed: 24.04.2014).
- Kharskij K. Propisnye istiny konkurentosposobnosti: balansiruj (Truisms Competitiveness: Balancing). *Klienting i upravlenie klientskim portfelem*. 2012b. N 2. P.156–164.
- Khlebovich D.I. KO: teoriya i praktika izucheniya (CO: Theory and Practice Study). *Marketing i marketingovye issledovaniya*. 2012. N 3. P.170–184.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, Managerial Implications. *The Journal of Marketing*. 1990. Vol.54. N 2. P.1–18.
- Kotler F., Keller K.L. *Marketing menedzhment* (Marketing Management). St. Petersburg: Piter, 2010.
- Kraaijenbrink J., Roersen M.J., Groen A.J. Testing the Content Validity of the Narver, Slater Market Orientation Scale in Transition Economies. *Journal of Academy of Management Annual Meeting Proceeding*. 2009. P.1–6. DOI: 10.5465/AMBPP.2009.44250194.
- Kurshakova N.B., Shavrovskaya M.N. Osobennosti formirovaniya korporativnoj kul'tury v klientoorientirovannoj organizatsii (The Peculiarities of Formation of Corporate

- Culture to Customer-Oriented Organization). *Upravlenie korporativnoj kul'turoj*. 2009. N 1. P.32–36.
- Lamben Zh.-Zh. *Menedzhment, orientirovannyj na rynek* (Market-Driven Management). St. Petersburg: Piter, 2007.
- LiCO: *ofitsial'nyj sayt kompanii*. Otlichitel'nye cherty klientoorientirovannoj kompanii. Kharakteristika personala (The Distinctive Features of a Customer-Oriented Company. Personnel Feature). URL: [http://www.lico.ru/o\\_kompanii/stati/rabota\\_s\\_klientom/klientoorientirovannaya\\_kompaniya\\_otlichitelnye\\_cherty/](http://www.lico.ru/o_kompanii/stati/rabota_s_klientom/klientoorientirovannaya_kompaniya_otlichitelnye_cherty/) (accessed: 24.04.2014).
- Loshkov V. Klientoorientirovannost', v chem sut'? (Customer Orientation, What Is the Essence?). *Biznes obuchenie v Rossii*. 2008. URL: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2) (accessed:17.05.2015).
- Luchkov V. Chto takoe klientoorientirovannost'? (What Is a Customer Orientation?) *Biznes-zhurnal*. 2010. URL: <http://victorluchkov.ru/qa/q8/> (accessed: 24.04.2014).
- Mann I. Klientoorientirovannost': chto delat', kak delat', vzyat' i sdelat' (Customer Orientation: What to Do, How to Do, Go and Do It). 2012. *Sajt zhurnala «Strategii»*. URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478> (accessed: 24.05.2015).
- Microsoft: *ofitsial'nyj sayt kompanii*. URL: <http://www.microsoft.com/ru-ru/cpe/library.aspx> (accessed: 24.04.2014).
- Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol.54. N 4. P.20–35.
- Narver J.C., Slater S.F., MacLachlan D.L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*. 2004. Vol.21. N 5. P.334–347.
- Popov N.I., Tretyak O.A. Ekonomicheskie faktory nizkoj klientoorientirovannosti kompanij v stranakh BRIK (Economic Antecedents of Low Customer Orientation of Firms in BRIC Countries). *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2014. Vol.12. N 1. P.109–138.
- Rastam: *ofitsial'nyj sayt kompanii*. URL: [http://www.rastam.ru/marketing/customer\\_focus/](http://www.rastam.ru/marketing/customer_focus/) (accessed: 24.05.2015).
- Rebязina V.A., Davij A.O. Marketingovye praktiki: teoreticheskie podkhody k opredeleniyu i ponimanie predstavitel'yami rossijskikh kompanij (Marketing Practices: Theoretical Definition and their Understanding by Russian Managers). *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seria 6. Ekonomika*. 2014. N 6. P.97–117.
- Rebязina V.A., Smirnova M.M. Klientoorientirovannost' rossijskikh kompanij: rezul'taty empiricheskogo issledovaniya (Customer-Oriented Companies: The Results of Empirical Research). *XIV Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya po problemam razvitiya ekonomiki i obshhestva*. E. G. Yasin (ed.). Moscow: Izdat. dom NIU VSHE, 2013. P.265–270.
- Rep'ev A.P. Klientoorientirovannost': kakoj ona dolzhna byt' (Customer Orientation: What It Should Be). *Shkola Aleksandra Rep'eva*. URL: <http://www.repiev.ru/articles/Client-Orientation.htm> (accessed: 24.04.2014).
- Reznik G.A., Yashina O.V. Klientoorientirovannost' korporatsii kak vyzov vremeni (Client Orientation of a Corporation as a Present-Day Challenge). *Problemy sovremennoj ekonomiki*. 2013. № 2. S.171–175.

- Roersen M. J., Kraaijenbrink J., Groen A. J. Marketing Ignorance, the Validity of Narver, Slater's MKTOR Scale in High Tech Russian Firms. *Journal of Product Innovation Management*. 2013. Vol. 30. N 3. P. 545–559.
- Rozhkov A. G. Orientatsiya kompanii na klienta: opyt prakticheskogo issledovaniya (Customer-Oriented Company: The Experience of Practical Research). *Vestnik Ural'skogo federal'nogo universiteta. Seria Ekonomika i upravlenie*. 2012. N 4. P. 20–31.
- Rozhkov A. G., Rebyazina V. A., Smirnova M. M. Orientatsiya kompanii na klienta: rezul'taty empiricheskoy proverki na primere rossijskogo rynka (Customer Orientation: Results of the Empirical Test In the Russian Market). *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2014. Vol. 12. N 3. P. 33–58.
- Rusanova A. A. Sistemnyj vzglyad na klientoorientirovannost' (The Systems View of Customer Orientation). *Materialy II Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferentsii «Sovremennye tendentsii razvitiya teorii i praktiki upravleniya otechestvennymi predpriyatiyami»*. Stavropol': Izd-vo SevKavGTU, 2008. P. 106–109.
- Ruvennyj I. Ya. Klientoorientirovannyj podkhod k razvitiyu organizatsii (Client-Oriented Approach to the Development of Organization). *Al'manakh sovremennoj nauki i obrazovaniya*. 2015. N 6 (96). P. 132–135.
- Ryzhkovskij B. Kogda klient golosuet den'gami? (When the Customer Votes with Money?) *Upravlenie kompaniej*. 2005. N 7. URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm> (accessed: 19.03.2015).
- Rozhkov A. G. Personal Level Customer Orientation in Russian Direct Selling Market. *Tržište*. 2014. Vol. 26. N 1. P. 7–22.
- Ruekert R. W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*. 1992. Vol. 9. N 3. P. 225–245.
- Saxe R., Weitz B. A. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople // *Journal of Marketing Research*. 1982. Vol. 19. N 3. P. 343–351.
- Semenov I. V., Kubakhov P. S., Malkova T. G. Orientatsiya na rynek rossijskikh kompanij: postanovka problemy, issledovanie i perspektivy (Market Orientation of Russian Companies: Problem, Research and Perspectives). *Marketing i marketingovye issledovaniya*. 2009. N 5. P. 360–378.
- Serykh E. O. Klientoorientirovannost', v chem sut'? (Customer Orientation, What Is the Essence?) *Sajt Instituta Konsul'tirovaniya*. 2008. URL: <http://obrazovanie9.ru/articles/389-client-orientation-whatsup.html> (accessed: 24.04.2014).
- Shapiro B. P. What the Hell is "Market-Oriented"? *Harvard Business Review*. 1988. Vol. 66. N 6. P. 119–125.
- Sheppard R. The Evolution and Conceptualization of Market Orientation: What Managers Ought to Know. *Journal of Management Policy and Practice*. 2011. Vol. 12. N 6. P. 30–45.
- Sheth J. Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. *Journal of Marketing*. 2011. Vol. 74. N 4. P. 166–182.
- Smirnova M., Naudé P., Henneberg S., Mouzas S., Kouchtch S. The Impact of Market Orientation on the Development of Relational Capabilities, Performance Outcomes: The Case of Russian Industrial Firms // *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol. 40. N 1. P. 44–53.

- Sozonov Yu. S. Otsenka klientskogo kapitala kompanii (Customer Equity Evaluation). *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seria 6. Ekonomika*. 2014. N 6. P.80–96.
- Tret'yak O. A. Evolyutsiya marketinga: etapy, priority, kontseptual'naya baza, dominiruyushhaya logika (Evolution of Marketing: Stages, Priorities, Conceptual Base and Dominant Logic). *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2006. Vol.4. N 2. P.129–144.
- Tret'yak O. A., Sloev I. A. Otsenka marketingovoy deyatel'nosti po sostoyaniyu klientskogo potoka (Client's Flow Based Evaluation of Marketing Activities). *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2012. Vol.10. N 1. P.29–50.
- Vorhies D., Harker M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*. 2000. Vol.25. N 2. P.145–171.
- Yuldasheva O. U., Shirshova O. I. Marketingovaya orientatsiya kompanij: metodologiya issledovaniya i izmereniya (Marketing Orientation of Companies: Research Methodology and Measurement). *Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2013. N 3. P.96–112.

Приложение

**Операционализация переменных для комплексной шкалы  
количественного исследования**

Шкала	Исходные вопросы анкеты (на английском языке)	Вопросы в анкете (на русском языке, после тестирования и обратного перевода*)
1	2	3
<i>Ориентация на конкурентов</i>		
МКТОР [Narver, Slater, 1990]	Top managers discuss competitors' strategies	Руководство компании регулярно обсуждает сильные и слабые стороны конкурентов
	Top managers discuss competitors' strategies	Мы часто получаем выгоду оттого, что знаем слабые стороны наших конкурентов и можем эффективно использовать наши преимущества в этой области
	Respond rapidly to competitors' actions	Если бы наш основной конкурент запустил кампанию, нацеленную на нашу целевую группу, мы смогли бы сразу же предпринять ответные шаги
	Target opportunities for competitive advantage	Мы выбираем целевую группу таким образом, чтобы использовать конкурентные преимущества, которые у нас есть или которые мы можем создать
	Salespeople share competitor information	Наши сотрудники регулярно обмениваются информацией о стратегиях наших конкурентов

1	2	3
<i>Ориентация на межфункциональное взаимодействие</i>		
МКТОР [Narver, Slater, 1990]	Interfunctional customer calls	Руководство организации регулярно посещает текущих и потенциальных клиентов
	Information shared among functions	Мы свободно обмениваемся информацией об удачном и неудачном опыте работы с потребителями во всех подразделениях компании
	Functional integration in strategy	Все наши службы (маркетинг, продажи, производство, исследования и разработки и т. д.) объединяют усилия, чтобы наилучшим образом соответствовать запросам нашего рынка
	All functions contribute to customer value	Все наши менеджеры понимают, каким образом сотрудники могут внести вклад в создание ценности для наших клиентов
	Share resources with other business units	Все наши службы обмениваются ресурсами друг с другом (информацией и т. д.)
<i>Ориентация на клиентов</i>		
МКТОР [Narver, Slater, 1990]	Customer commitment	Наша компания привержена своим клиентам
	Create customer value	Мы стремимся создавать ценность для наших клиентов
	Understand customer needs	Мы хорошо понимаем потребности наших клиентов
	Customer satisfaction objectives	У нашей компании есть цели по повышению удовлетворенности клиентов
	After-sales service	Наша компания внимательно следит за послепродажным обслуживанием клиентов
	Measure customer satisfaction	Мы регулярно измеряем уровень удовлетворенности наших клиентов
Проактивная рыночная ориентация [Narver, Slater, MacLachlan, 2004]	We help our customers anticipate developments in their markets	Мы подсказываем нашим потребителям возможности для развития на рынке.
	We continuously try to discover additional needs of our customers of which they are unaware	Мы постоянно изучаем возможные новые потребности наших клиентов, о которых они еще сами не знают
	We incorporate solutions to unarticulated customer needs in our new products and services	Разрабатывая новые продукты и услуги, мы внедряем решения, направленные на удовлетворение потенциальных потребностей клиентов

Продолжение приложения

1	2	3
	We brainstorm on how customers use our products and services	Мы проводим мозговой штурм для изучения того, как клиенты используют наши продукты и услуги
	We innovate even at the risk of making our own products obsolete	Мы разрабатываем новые продукты, даже когда есть риск того, что наши существующие продукты устареют
	We search for opportunities in areas where customers have a difficult time expressing their needs	Мы ищем возможности для развития в тех областях, где клиентам сложно выразить свои потребности
	We work closely with lead users who try to recognize customer needs months or even years before the majority of the market may recognize them	Мы тесно сотрудничаем с ведущими пользователями, которые могут распознать потребности клиента за несколько месяцев или даже лет, прежде чем большая часть рынка сможет их распознать
	We extrapolate key trends to gain insight into what users in a current market will need in the future	Мы экстраполируем основные тенденции развития рынка, чтобы получить понимание того, что клиентам понадобится в будущем
Реактивная рыночная ориентация [Narver, Slater, MacLachlan, 2004]. 9-факторная шкала [Deshpande, Farley, Wedster, 1993]	We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customer needs	Мы постоянно измеряем уровень приверженности к клиентам и ориентации на обслуживание клиента
	Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs	В основе конкурентного преимущества нашей компании лежит понимание потребностей клиентов
	We are more customer focused than our competitors	Мы более ориентированы на клиента, чем наши конкуренты
	I believe this business exist primarily to serve customers	Мы считаем, что наш бизнес направлен прежде всего на обслуживание клиентов
Реактивная рыночная ориентация [Narver, Slater, MacLachlan, 2004]	Data on customer satisfaction are disseminated at all levels of this business unit on a regular basis	Данные об удовлетворенности клиентов распространяются на всех уровнях компании на регулярной основе

1	2	3
9-факторная шкала [Deshpande, Farley, Wedster, 1993]	We know our competitors well	Мы хорошо знаем наших конкурентов
	We have a good sense of how our customers value our products and services	У нас есть полное понимание того, как клиенты оценивают наши продукты и услуги
	We compete primarily based on product or service differentiation	Наше конкурентное преимущество основано в первую очередь на дифференциации продуктов/услуг
	The customer's interest should always come first, ahead of the owners'	Интересы клиента важнее, чем интересы собственников бизнеса
	Our products / services are the best in the business	Наши продукты/услуги являются лучшими в отрасли

Примечание: \* — обратный перевод — процесс, при котором текст, переведенный с иностранного языка, переводится «обратно» на язык оригинала для сравнения с первоисточником и исправления всех неточностей. Исходные вопросы анкеты были переведены на русский язык и «обратно» на английский и протестированы на семи респондентах.

Статья поступила в редакцию 7 июля 2015 г.

### Контактная информация

Гулакова Ольга Вячеславовна — аспирант; [ogulakova@gmail.com](mailto:ogulakova@gmail.com)

Ребязина Вера Александровна — кандидат экономических наук, доцент; [rebiyazina@hse.ru](mailto:rebiyazina@hse.ru)

Смирнова Мария Михайловна — кандидат экономических наук, доцент; [smirnova@gsom.pu.ru](mailto:smirnova@gsom.pu.ru)

Gulakova Olga V. — Doctoral Student; [ogulakova@gmail.com](mailto:ogulakova@gmail.com)

Rebyazina Vera A. — Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor; [rebiyazina@hse.ru](mailto:rebiyazina@hse.ru)

Smirnova Maria M. — Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor; [smirnova@gsom.pu.ru](mailto:smirnova@gsom.pu.ru)