

ОРИЕНТАЦИЯ КОМПАНИИ НА КЛИЕНТА: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОЙ ПРОВЕРКИ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОГО РЫНКА

А. Г. РОЖКОВ

Высшая школа менеджмента СПбГУ

В. А. РЕБЯЗИНА

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

М. М. СМИРНОВА

Высшая школа менеджмента СПбГУ

Целью статьи является изучение возможности применения концепции клиентоориентированности (КО) в контексте развивающейся российской экономики. Исследование основано на предложенном Нарвером и Слейтером [Narver, Slater, 1990] подходе к определению и измерению ориентации компании на клиента. Тестирование концепции клиентоориентированности на российском рынке проводится на основе двух волн сбора данных (2008 и 2010 гг.). Результаты исследования позволяют сделать вывод о возможности более глубокого и точного измерения КО в контексте российского рынка и ее дальнейшей адаптации и тестирования в контексте других развивающихся рынков. Вместо однофакторной модели Нарвера и Слейтера предлагается двухфакторное решение, основанное на ценностной и процессной составляющей клиентоориентированности.

Ключевые слова: клиентоориентированность, российский рынок, шкалы оценки клиентоориентированности, МКТОР, рыночная ориентация.

Перед лицом глобализации, роста масштабов и разнообразия конкуренции, значительного повышения требований и рыночной власти потребителя, а также иных конкурентных вызовов компании ищут новые пути создания и сохранения конкурентных преимуществ [Рауне, 2006]. На пережи-

вающих стадию насыщения развитых рынках подобные изменения внешней среды вынуждают компании расширять горизонты планирования и в большей степени ориентироваться на клиента. В условиях технологической гонки и насыщения спроса ключевым фактором дифференциации

становится уровень обслуживания клиентов, который в большей степени по сравнению с остальными конкурентными преимуществами защищен от копирования конкурентами. Сбор, анализ и интенсивное использование знаний о клиентах для наращивания способностей «чувствовать рынок» [Day, 1994] и ориентация на клиента [Narver, Slater, 1990] остаются критическими инструментами создания конкурентных преимуществ.

Несмотря на достаточно длительную историю теоретического изучения и эмпирического измерения клиентоориентированности (КО) [Narver, Slater, 1990; Deshpandé, Farley, Webster, 1993], до сих пор не существует единого определения этой концепции — ни теоретического, ни операционного, т. е. предлагающего инструмент измерения данного понятия. Одни авторы рассматривают ориентацию на клиента как составляющую рыночной ориентации компании, другие выделяют КО как самостоятельную переменную маркетинговой деятельности компании.

Необходимо отметить, что концепция ориентации на клиента была разработана и многократно протестирована на основе опыта развитых экономик. Свидетельства уровня развития и роль КО на примере развивающихся рынков, к которым относится и Россия, все еще остаются недостаточными. В то же время развитие ориентации на клиента было предсказано исследователями в контексте изучения становления рыночной экономики в России [Farley, Deshpandé, 2005]. Вместе с тем, анализируя перспективы развивающихся рынков, Д. Шет ставит под сомнение целесообразность создания рыночной ориентации на развивающихся рынках, отдавая приоритетное значение деятельности по созданию или развитию рынка (см.: [Sheth, 2011]). Он отмечает, что факторы, способствующие ориентации на клиента, к которым относятся дифференциация продукции, насыщение рынка или высокая информированность потребителей, не в полной мере работают на развивающихся рынках. В частности, компании на раз-

вивающихся рынках больше ориентируются на привлечение новых потребителей, чем на удержание и повышение уровня удовлетворенности существующей клиентской базы. Таким образом, в условиях высокой неопределенности, быстрого роста рынка и низкого уровня развития институциональной среды, характерных для развивающихся рынков, могут возникнуть противоречия между декларируемым уровнем ориентации на клиента и фактически существующими практиками ведения бизнеса [Рожков, 2012; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013].

Целью данной статьи является изучение возможности применения существующего подхода к измерению ориентации на клиента в контексте развивающейся экономики России. В работе используется предложенный в 1990 г. Нарвером и Слейтером классический подход к определению и измерению ориентации на клиента [Narver, Slater, 1990]. Тестирование концепции КО на российском рынке проводится на основе двух волн сбора данных, проведенных в 2008 и 2010 гг.

В ходе настоящего исследования, во-первых, проводится комплексная оценка универсальности предложенного Нарвером и Слейтером подхода к определению и измерению КО; во-вторых, оценивается применимость разработанной на примере развитых экономик концепции к контексту развивающейся экономики на примере российского рынка; в-третьих, проводится анализ устойчивости полученных результатов в рамках двух волн исследования; в-четвертых, предлагаются направления дальнейшего изучения роли концепции КО в контексте российской экономики.

Структура статьи организована следующим образом: сначала рассматриваются подходы к определению КО в рамках концепции рыночной ориентации и КО как отдельной переменной; далее обсуждаются различные уровни реализации КО; наконец, представляются результаты эмпирического исследования на основе двух выборок российских компаний и приводится обсуждение полученных результатов.

1. Клиентоориентированность компаний: понятия, определения, модели и методики измерения

1.1. Рыночная ориентация и ориентация на клиента в компании

Ориентация на клиента представляет собой неотъемлемый элемент маркетинговой деятельности компании [Kohli, Jaworski, 1990]. Клиент является источником прибыли, поэтому для того, чтобы оставаться конкурентоспособной, компания безусловно должна фокусироваться на удовлетворении потребностей клиентов.

Многообразие существующих подходов к трактовке и определению ориентации на клиента отражено в большом количестве синонимичных терминов, предложенных исследователями на разных этапах развития данной концепции. Как отмечается в [Shapiro, 1988], термины «ориентированный на клиента» (customer oriented), «ориентированный на рынок» (market oriented), «рыночный» (market driven) и «близкий к потребителю» (close to the customer) настолько схожи, что значимые отличия между ними практически отсутствуют. В большинстве ранних исследований (см., напр.: [Narver, Slater, 1990; Deshpandé, 1999]) ориентация на клиента рассматривается как основной элемент рыночной ориентации, который по мере развития исследований выделяется в отдельную область [Hennig-Thurau, 2004; Ламбен, 2007].

Изучение влияния рыночной ориентации компании на ее результативность началось в конце 1980-х гг. Почти все исследования опирались на предложенные концепции основоположников теории: Ф. Вебстера и Р. Дешпанде, Д. Нарвера и С. Слейтера, А. Коли и Б. Яворски. Согласно [Deshpandé, Webster, 1989], рыночная ориентация — это набор межфункциональных процессов и видов деятельности, направленных на привлечение, удержание и удовлетворение клиентов путем постоянной оценки их потребностей. После публикации статьи [Kohli, Jaworski, 1990] под термином «рыночная ориентация» стали понимать дея-

тельность, направленную на сбор информации о рынке и потребностях клиентов — как существующих, так и потенциальных; распространение этой информации в компании; а также действия, предпринимаемые на основе этой информации. Согласно [Narver, Slater, 1990], рыночная ориентация состоит из трех элементов: ориентации на клиентов; ориентации на конкурентов; межфункционального взаимодействия в компании. Существуют и другие подходы к классификации элементов рыночной ориентации. В [Lafferty, Hult, 2001] выделено пять подходов к трактовке концепции рыночной ориентации: принятие решений [Shapiro, 1988]; рыночная логика [Kohli, Jaworski, 1990]; культурная основа поведения [Narver, Slater, 1990]; акцент на стратегический маркетинг [Ruekert, 1992] и ориентация на клиентов [Deshpandé, Farley, Webster, 1993].

Основные подходы к определению рыночной ориентации представлены в табл. 1.

В [Shapiro, 1988] понятие «ориентированный на рынок» характеризует ряд процессов, затрагивающих все аспекты деятельности компании. Автор выявляет три характеристики ориентированной на рынок компании: информация о всех важных рыночных факторах, влияющих на принятие решения о покупке, пронизывает все ее функции; стратегические и тактические решения принимаются в межфункциональной согласованности между всеми подразделениями; все подразделения выполняют принятые решения с ответственностью. В работе [Conduit, Mavondo, 2001] выявлена связь между рыночной ориентацией (РО) компании и ее ориентацией на внутреннего клиента, а также показано влияние этих факторов на эффективность организации. Ламбен [Lambin, 2000] доработал и расширил концепцию Нарвера и Слейтера [Narver, Slater, 1990]. Согласно Ламбену, рыночно-ориентированная фирма — это «фирма, ориентированная на потребителей, дистрибьюторов, конкурентов, влиятельных лиц и макромаркетинговую среду и поддерживающая оптимальный

Таблица 1

Подходы к определению понятия рыночной ориентации

Акцент	Подход	Авторы	Структура рыночной ориентации
Культурная составляющая	Ориентация на клиентов	[Deshpandé, Farley, Webster, 1993]	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на клиентов
	Культурная основа поведения	[Narver, Slater, 1990]	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на клиентов • Ориентация на конкурентов • Межфункциональная координация
Управленческая составляющая	Рыночная логика	[Kohli, Jaworski, 1990]	<ul style="list-style-type: none"> • Создание «рыночной логики» • Распространение «рыночной логики» • Ответная реакция
	Принятие решений	[Shapiro, 1988]	<ul style="list-style-type: none"> • Распространение информации • Принятие стратегических и тактических решений • Осуществление решений
	Фокус на стратегический маркетинг	[Ruekert, 1992]	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор информации о потребителе • Разработка стратегии • Реализация стратегии

Составлено по: [Sheppard, 2011].

Таблица 2

Соотношение понятий рыночной ориентации и клиентоориентированности

Авторы	Место КО в определении РО	Определение КО
[Kohli, Jaworski, 1990]	Центральный компонент рыночной ориентации	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
[Narver, Slater, 1990]	Центральный компонент рыночной ориентации	Достаточное понимание целевых потребителей для того, чтобы создавать для них наивысшую ценность в течение продолжительного периода времени
[Deshpandé, Farley, Webster, 1993]	Самостоятельный термин, синонимичный рыночной ориентации	Набор убеждений, которые ставят на первое место интересы потребителей, не исключая интересов владельцев компании, менеджеров и работников, для развития прибыльной компании в долгосрочной перспективе
[Ламбен, 2007]	Один из пяти компонентов рыночной ориентации	Изучение потребностей потребителей, создание для них ценности и развитие навыков предугадывать новые покупательские проблемы

баланс этих четырех ориентаций посредством межфункциональной координации» [Ламбен, 2007, с. 102].

Среди современных работ, посвященных изучению рыночной ориентации, следует отметить исследование [Morgan, Vorhies, Mason, 2009], в котором оценено влияние рыночной ориентации на результативность компании в контексте концепции динамических способностей. Его авторы отмечают наличие устойчивой взаимосвязи уровня

ориентации на рынок и объективных результатов деятельности фирмы (например, рентабельности операций), в то время как с субъективными оценками результатов деятельности компании такой связи не наблюдается.

В табл. 2 представлено соотношение понятий рыночной ориентации и клиентоориентированности компании на основе подходов, разработанных основоположниками теории рыночной ориентации.

Как видно из табл. 2, каждое из определений КО отражает отдельный аспект ориентации на клиента: в [Kohli, Jaworski, 1990; Ламбен, 2007] это процессы, в [Narver, Slater, 1990] — организационная культура, в [Deshpandé, Farley, Webster, 1993] — деятельность и процессы. Анализ исследований на тему КО компании в контексте рыночной ориентации выявил, что в одних исследованиях понятия «рыночная ориентация» и «ориентация на клиента» являются синонимичными, а в других — ориентация на клиента выступает важнейшей составляющей ориентации на рынок.

По мнению П. Дракера, единственная реальная цель бизнеса — создание клиентов, поэтому у компании есть только две основные функции: маркетинг и инновации [Drucker, 1954]. Компания может выбирать между маркетинговой и инновационной деятельностью, определяя основной источник своих конкурентных преимуществ на рынке. Ориентируясь на маркетинг, компания фокусируется на одном из ключевых стейкхолдеров, например конкурентах или клиентах, для координации собственной деятельности. При этом стабильная внешняя среда и устойчивый уровень

спроса на товары и услуги компании являются важной предпосылкой для ориентации на действия конкурентов [Day, Wensley, 1988]. Напротив, в ситуации высокой турбулентности внешней среды и высокой фрагментированности клиентской базы необходимо ориентироваться на предпочтения клиентов. В современном бизнесе в зону ответственности маркетинга входит более широкий перечень стейкхолдеров [Gummesson, 1995], чье влияние может стать решающим для компании, а ориентация на их интересы — ключевой для укрепления конкурентной позиции. В этой логике альтернативой рыночной ориентации или ориентации на клиента может стать ориентация на стейкхолдеров в целом [Ferrell et al., 2010], без выделения наиболее значимых из них.

В качестве отдельной области исследования ориентация на клиента изучается с 50-х гг. XX в. Многозначность форм ориентации на клиента и связанное с этим многообразие подходов к определению данного феномена проявляется как в практике бизнеса, так и в исследовательских проектах. Основные определения, а также подходы к трактовке КО представлены в табл. 3.

Таблица 3

Подходы к определению клиентоориентированности

Подход к трактовке КО	Авторы	Используемый термин	Определение
1	2	3	4
Поведенческий	[Saxe, Weitz, 1982]	Продажи, ориентированные на клиента (customer-oriented selling)	Помощь клиентам в совершении покупок, в максимальной степени удовлетворяющих их потребности
Ценностный	[Peters, Waterman, 1982]	Близость к клиенту (close to customer)	Повышенное внимание сотрудников к сервису и качеству, кастомизация продукта, активный сбор и анализ информации о потребностях клиентов
Принятие решений	[Shapiro, 1988]	Рыночная ориентация (market orientation)	Распространение информации о предпочтениях клиентов во всех функциональных подразделениях компании; принятие четко скоординированных стратегических и тактических решений при участии различных подразделений и функциональных групп компании и их выполнение на основе соответствующих обязательств

Окончание табл. 3

1	2	3	4
Процессный	[Kohli, Jaworski, 1990]	Рыночная ориентация (market orientation)	Сбор и распространение информации о потребностях клиентов, адаптация продуктов, услуг и процессов в соответствии с полученными данными
Ценностный	[Narver, Slater, 1990]	Ориентация на клиента (customer orientation) рассматривается как один из элементов рыночной ориентации	Организационная культура, в рамках которой сотрудники ориентированы на понимание текущих и перспективных целей и задач клиента, достаточное для устойчивого создания клиентской ценности
Стратегический	[Ruekert, 1992]	Рыночная ориентация (market orientation)	Сбор и использование информации о потребностях клиентов; разработка стратегии с учетом клиентских предпочтений; реализация данной стратегии, с реакцией на нужды и потребности клиентов
Ценностный	[Deshpandé, Farley, Webster, 1993]	Ориентация на клиента (customer orientation)	Набор убеждений сотрудников компании, согласно которым интересы клиента имеют наибольший приоритет по сравнению с другими стейкхолдерами (владельцы, сотрудники, менеджмент) для создания устойчивых конкурентных преимуществ, а также получения прибыли в долгосрочном периоде
Процессный	[Deshpandé, Farley, 1998]	Рыночная ориентация (market orientation)	Набор межфункциональных процессов, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов с помощью мониторинга их потребностей
Поведенческий	[Hennig-Thurau, 2004]	Ориентация на клиента (customer orientation)	Мотивация сотрудников обслуживать клиентов, подкрепленная соответствующими техническими и социальными навыками и полномочиями принятия решений
Стратегический	[Ламбен, 2007]	Ориентация на клиента (customer orientation)	Усилия компании по изучению потребностей потребителей, созданию ценности для них и развитию навыков предугадывать новые покупательские проблемы

Составлено по: [Ruekert, 1992; Kohli, Jaworski, 1990].

Помимо очевидных различий, вызванных разным уровнем рассмотрения ориентации на клиента, следует отметить и разницу в понимании природы этого феномена. Определяя в качестве целевого результата ориентации на клиента создание дополнительной ценности [Narver, Slater, 1990], исследователи выделяют широкий спектр организационных механизмов и процессов, из которых складывается итоговая ориентация на клиента: ценностные установки, обеспечивающие более внимательное отношение сотрудников к потребностям клиентов [Peters, Waterman, 1982]; более высокий приоритет интересов клиентов по сравнению с другими груп-

пами стейкхолдеров [Deshpandé, Farley, Webster, 1993]; четкое понимание целей и стратегии развития компании-клиента [Narver, Slater, 1990]. Более явным индикатором, позволяющим наблюдать и оценивать КО, является деятельность сотрудников компании в процессе взаимодействия с клиентами.

При узкой трактовке под клиентоориентированным поведением мы понимаем учет потребностей клиентов, более внимательное отношение в процессе обслуживания [Saxe, Weitz, 1982], использование сервисным персоналом необходимых ресурсов и компетенций, наличие полномочий для принятия решений [Hennig-Thu-

Таблица 4

Уровни и составляющие клиентоориентированности

Составляющая	Уровень клиентоориентированности		
	Межличностный	Компания	Цепочка создания ценности (сеть)
Культура/ Ценности	[Saxe, Weitz, 1982]	[Narver, Slater 1990]	[Rindfleisch, Moorman, 2003]
Поведение	[Saxe, Weitz, 1982; Brown et al., 2002; Hennig-Thurau, 2004]	[Kohli, Jaworski, 1993; Deshpandé, Farley, 1998]	[Elg, 2002; Rindfleisch, Moorman, 2003]
Процессы	[Hennig-Thurau, 2004]	[Kohli, Jaworski, 1993; Ruekert, 1992]	[Elg, 2002; 2007; Jüttner, Christopher, Baker, 2007]

rau, 2004]. При широкой трактовке ориентация на клиента предполагает, помимо непосредственного взаимодействия с клиентом, координацию усилий по сбору и распространению данных о клиентах, их поведению и предпочтениях, адаптацию существующих продуктов и услуг [Kohli, Jaworski, 1990], а также релевантных бизнес-процессов в соответствии с вновь получаемыми данными. Процесс принятия решений [Shapiro, 1988], разработка стратегии [Ruekert, 1992] также подчиняются общей логике ориентации на клиента. Таким образом, ориентация на клиента в широком смысле представляет собой межфункциональный процесс, охватывающий все уровни организации.

Подобный подход к определению КО позволяет сделать два основных вывода: во-первых, ориентация на клиента — сложный и многоуровневый феномен, и фокусирование на отдельных его аспектах — ценностях, поведении сотрудников или бизнес-процессах — является как минимум существенным упрощением. Во-вторых, рассматривая КО как инструмент управления в компании, следует признать, что по сравнению с отдельными ее составляющими не менее значимы и структурные взаимосвязи между этими элементами, особенно когда речь идет о процессах и функциональных областях, не связанных непосредственно с обслуживанием клиентов. Именно комплексный, системный подход позволяет получить высокие показатели обслуживания клиентов. Необходимо

учитывать, что комплексный характер ориентации на клиента также проявляется на различных уровнях организации.

1.2. Уровни ориентации на клиента в компании

Анализ определений ориентации на клиента (табл. 3) позволяет выделить несколько уровней реализации КО в компании, на измерение которых направлены существующие инструменты измерения (шкалы) оценки ориентации на клиента (табл. 4).

Базовой составляющей ориентации на клиента в компании являются ценности сотрудников. При этом важна не только ценностная ориентация сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами, но и общеорганизационная приверженность созданию ценности для клиентов. Крайне важно, каким образом этот процесс реализуется на практике и находит отражение в деятельности сотрудников. Поведение сотрудников также является ключевой составляющей ориентации на клиента как на межличностном уровне [Saxe, Weitz, 1982; Thomas, Soutar, Ryan, 2001], так и для всей организации [Narver, Slater 1990; Kohli, Jaworski, 1990]. Для обеспечения стабильности получаемых результатов, повышения управляемости системы сбора и распространения информации о клиентах должны быть не только основаны на личных компетенциях или ценностях сотрудников, но и закреплены в рамках соответствующих бизнес-процессов, что дает возможность расширить

применение принципов КО за пределы компании, в рамках цепочки создания ценности или межфирменной сети.

В процессе развития отношений компании с клиентами ее работники рассматривают не рынок в целом, а процесс удовлетворения потребностей отдельных клиентов. Ключевым аспектом КО является сбор и эффективное использование информации о клиентах. Наиболее эффективный обмен информацией и знаниями о рынке осуществляется в рамках устойчивых взаимодействий, которые обеспечиваются доверием и приверженностью. В этой связи становится актуальным поведенческий элемент ориентации на клиента на разных уровнях анализа (в рамках как отдельных компаний, так и цепочки создания ценности) [Anderson, Narus, 1984; 1990; Vagozzi, 1975; Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Thibaut, Kelley, 1959].

Межорганизационная координация позволяет синхронизировать действия партнеров, направленные на достижение общих целей и удовлетворение конечного потребителя [Mohr, Nevin, 1990; Elg, 2002; 2007]. Координация включает создание, использование и контроль за счет формальных правил, а также неформальные взаимодействия, возникающие между компаниями. Согласно [Day, Wensley, 1988], клиентоориентированная компания обладает знаниями не только о клиенте, но и обо всей цепочке создания ценности, в рамках которой работает ее клиент. Ориентируясь на развитие долгосрочных отношений, компания максимизирует ценность клиентской базы через обеспечение повторных покупок и повышение лояльности бренду [Hansen, Jeschke, 1992], а также за счет снижения затрат на привлечение клиентов [Anderson, Fornell, Lehmann, 1994] и адаптации в соответствии с потребностями клиентов или для использования их специфических компетенций. Такая деятельность может осуществляться в разных областях: продукт, производство, логистика, условия оплаты и доставки, квалификации сотрудников,

условия использования товаров и услуг (ср.: [Hallen, Johanson, Seyed-Mohamed, 1991]).

1.3. Методы оценки КО в компании

По мере развития теоретических подходов к анализу клиентоориентированности исследователями был предложен ряд инструментов измерения КО на основе психометрических шкал, что позволило оценить взаимосвязь ориентации на клиента и показателей результативности бизнеса. Первые разработки в данном направлении [Narver, Slater, 1990; Kohli, Jaworski, 1990] включали блок по ориентации на клиента в шкале оценки рыночной ориентации. В рамках указанных исследований КО рассматривается на организационном уровне; для межличностных взаимодействий шкалы оценки ориентации на клиента были разработаны раньше (см., напр.: [Saxe, Weitz, 1982]) и использовались в основном в рамках маркетинга услуг. На протяжении 1990–2000-х гг. инструменты измерения КО подвергались модификации и переработке (см.: [Nwankwo, 1995; Hajjat, 2002] и др.), наиболее широкое распространение получили шкалы MARKOR и MKTOR (табл. 5).

В основе инструментария измерения КО лежит опросная методика с использованием заполняемого самим респондентом опросника. В качестве респондентов выступают сотрудники маркетинговых подразделений компании, а также топ-менеджеры. В случае исследования ориентации на клиентов на межличностном уровне респондентами являются сотрудники подразделений, непосредственно взаимодействующие с потребителями. Шкалы включают в себя вопросы о согласии с рядом утверждений, характеризующих работу с клиентами в компании, причем число таких утверждений варьируется от одной шкалы к другой. Для оценки мнения респондентов обычно используется 7-балльная шкала Лайкерта. Уровень КО компании определяется путем подсчета среднего на основе количества баллов, полученных по каждой характери-

Таблица 5

Инструменты оценки ориентации на клиента

Характеристика	Шкала, авторы				
	Шкала SOCO [Saxe, Weitz, 1982]	Шкала MKTOR [Narver, Slater, 1993]	Шкала MARKOR [Kohli, Jaworski, 1990]	Шкала MORTN [Deshpandé, Farley, 1998]	Шкала CUSTOR [Hajjat, 2002]
Уровень анализа	Сотрудник	Компания	Компания	Компания	Компания
Число индикаторов	7	6	32	10	17
Цитирование (использование в исследованиях), данные по Scopus/Web of Knowledge (WoK)	291 (WoK)	1454 (WoK)	2043 (Scopus)	227 (Scopus)	28 (Scopus)
Тестирование на развивающихся рынках	Да	Да	Да	Да	Нет

стике. В ходе разработки и тестирования авторами шкал был проведен совместный анализ полученных показателей и уровня прибыли, т. е. финансовой результативности компаний, подтверждена валидность использованных анкет (шкала MARKOR [Kohli, Jaworski, 1993], шкала MKTOR [Narver, Slater, 1990]). В работе [Deshpandé, Farley, Webster, 1993] использовалась промежуточная шкала, построенная на основе двух вышеперечисленных. Более подробно существующие шкалы оценки ориентации на клиента были рассмотрены в [Рожков, 2009].

В рамках данного исследования поставлена задача протестировать возможности использования наиболее распространенной шкалы оценки ориентации на клиента — MKTOR, — предложенной Нарвером и Слейтером [Narver, Slater, 1990].

1.4. Исследования ориентации на клиента в России

Концепция ориентации на клиента и инструменты ее измерения тестировались в большей степени на развитых рынках. Вместе с тем на развивающихся рынках сам вопрос о применимости концепции ориентации на клиента и соответствующих метрик остается открытым.

Исследования проблематики ориентации на клиента на развивающихся рынках, включая Россию, крайне малочисленны.

Российскими авторами данная тематика изучалась достаточно ограниченно, большинство работ ориентировано на анализ КО на уровне организации [Семенов, Кубахов, Малкова, 2009; Ребязина, Смирнова, 2012; Рожков, 2012; Казаков, 2012] или в рамках цепочки создания ценности [Юлдашева, Ширшова, 2013].

Одно из самых ранних исследований КО в России было опубликовано вскоре после начала перехода страны от плановой экономики к рыночной [Golden et al., 1995]. Целью этой работы было изучение рыночной ориентации в условиях переходной экономики, в частности анализ проявления российскими компаниями признаков рыночной ориентации. РО рассматривалась авторами исследования как синоним ориентации на клиентов в соответствии с моделью Рукерта [Ruekert, 1992]. Результаты анализа продемонстрировали положительную связь между увеличением неопределенности внешней среды и внедрением рыночной ориентации в российских компаниях.

Спустя десятилетие в [Farley, Deshpandé, 2005] в рамках изучения рыночной ориентации в переходных экономиках были представлены результаты исследования по России. Его целью было выявление влияния рыночной ориентации, инновационной деятельности и корпоративной культуры компании на ее успешность. Под рыночной

ориентацией в данном случае понимался набор кросс-функциональных процессов и видов деятельности, направленных на удовлетворение потребителей на основе постоянного анализа их потребностей. Иными словами, понимание ориентации на рынок было существенно близко идее КО. В ходе проведенного исследования выделено положительное влияние рыночной ориентации на результаты деятельности компании.

Исследование, посвященное обоснованности использования шкалы МКТОР для оценки рыночной ориентации в переходных экономиках, было проведено среди российских малых и средних предприятий, работающих в сфере высоких технологий [Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]. Рыночная ориентация компаний измерялась посредством комбинации инструментов: опроса менеджеров на основе шкалы МКТОР, опроса директоров компаний об их восприятии рыночной ориентации, анализа рыночной философии компании и, наконец, интервью, направленных на косвенное выявление признаков рыночной ориентации. Основные результаты этого комплексного исследования показали, что можно вести речь скорее о декларируемой, чем о реальной ориентации на клиента. Авторами были сделаны выводы о несостоятельности использования шкалы МКТОР на российском рынке, поскольку компании не могут адекватно оценить свою рыночную ориентацию [Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013 p.557]. Вместе с тем возможность обобщения результатов этого исследования представляется сомнительной, поскольку выборка составила всего десять компаний. Более того, возможность обобщения результатов ограничивается спецификой выбранных компаний — роль КО и ориентации на рынок у компаний, ориентированных на технологические инновации, может быть несущественной (см., напр.: [Berthon, Holbrook, Hulbert, 2000]).

В то же время существуют примеры проведения и более комплексного количе-

ственного анализа рыночной ориентации и успешности российских компаний (см.: [Smirnova et al., 2011]). В нем были использованы все три фактора рыночной ориентации из модели Нарвера и Слейтера: ориентация на клиента, ориентация на конкурентов и межфункциональная координация. Исследование проводилось на российском B2B-рынке в различных отраслях на основе выборки 158 компаний. В результате исследования было доказано прямое влияние уровня ориентации на конкурентов на успешность компании. В то же время не было зафиксировано прямого влияния клиентоориентированности на успешность компании; при этом она влияет на способность строить отношения с клиентами, что, в свою очередь, имеет влияние на результативность компании. Таким образом, было доказано опосредованное влияние КО на успешность компании через способность выстраивать деловые отношения.

В последние несколько лет наблюдается рост внимания российских исследователей к тематике ориентации на клиента (см., напр.: [Куршакова, Шавровская, 2009; Семенов, Кубахов, Малкова, 2009; Третьяк, Слоев, 2012; Рожков, 2012; Хлебович, 2012; Ребязина, Смирнова, 2013; Rozhkov, 2014]). Так, в работах [Третьяк, 2006; Третьяк, Слоев, 2012] большое внимание уделяется анализу развития ориентации на клиента для повышения эффективности и конкурентоспособности компании. Удовлетворенность потребителей рассматривается как один из ключевых показателей деятельности компании: «Доминирующие позиции занимают фирмы, способные к долгосрочной ориентации на потребителя, выстраивающие систему интерактивного взаимодействия с индивидуальным потребителем и непосредственно включающие его в цепочку создания ценности» [Третьяк, 2006].

В [Рожков, 2012] на основе анализа существующих концепций клиентоориентированности и моделей измерения КО разработана и протестирована модель ориен-

тации компании на клиента. В ее основе лежит процессный подход, рассматривающий процессы взаимодействия с клиентом на трех уровнях (уровень информационных потоков, аналитический уровень и уровень управления). На базе этой модели был разработан алгоритм диагностики и развития КО в компании, который облегчает задачу обнаружения реального, а не формального уровня ориентации на клиента компании.

Помимо тестирования шкал оценки КО и их использования в количественных исследованиях была предпринята попытка [Хлебович, 2012] оценить особенности восприятия КО в российских компаниях в ходе качественного исследования. Клиентоориентированный подход воспринимался респондентами как специфический набор инструментов, которыми оперируют компании, осуществляя маркетинговую деятельность. В исследовании была также отражена взаимосвязь ориентации на клиента и корпоративной культуры компании, выделено влияние клиентоориентированности на эффективность бизнеса через повышение удовлетворенности и лояльности потребителей и рост финансовых показателей компании. КО ассоциируется у практиков с долгосрочной ориентацией компании, однако не все компании в действительности ею характеризуются [Хлебович, 2012].

Для изучения связи рыночной ориентации и эффективности компании в [Ойнер, Латышова, 2009] разработана модель, разграничивающая маркетинговые результаты и результаты бизнеса. Эта концептуальная модель предполагает подход к оценке маркетинговой результативности, включающий три звена: шкалу MARKOR, маркетинговые результаты и результаты бизнеса. Данная модель фактически позволяет получить количественные данные для оценки и мониторинга уровня рыночной ориентации компании.

Обобщая краткий обзор исследований КО, проведенных на данных российских компаний, можно сделать вывод о том, что

они развивают ориентацию на клиента и признают ее положительный эффект. Существующие исследования не дают однозначного ответа об уровне КО российских компаний, однако в большинстве исследований отмечается положительное влияние ориентации на клиента на эффективность деятельности компаний. Следует отметить также тенденцию завышения компаниями уровня своей КО [Рожков, 2012; Семенов, Кубахов, Малкова, 2009; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]. Для российских компаний характерно большое различие в уровнях формальной и реальной ориентации на клиента. Это может быть связано с тем, что до сих пор ориентация на краткосрочные результаты в ряде компаний доминирует над долгосрочной ориентацией. Неоднозначные результаты предыдущих исследований КО в России, а также специфика развивающегося рынка заставляют подходить к выбору инструментов оценки клиентоориентированности с особым вниманием.

2. Методология исследования

2.1. Операционализация переменных

Основой для операционализации переменных в рамках данного эмпирического исследования клиентоориентированности российских компаний стала шкала MKTOR [Narver, Slater, 1990]. Данная шкала основывается на субъективной оценке респондентами уровня ценностных и поведенческих ориентаций в компании, включаемых в концепцию ориентации на клиента, и обладает большей надежностью по сравнению с другими шкалами оценки КО [Gray et al., 1998; Greenley, 1995; Hooley et al., 2000; Matsuno, Mentzer, Rentz, 2005; Oczkowski, Farrell, 1998], подтвержденной практикой исследований.

Помимо своей надежности шкала MKTOR также является наиболее компактной (6 индикаторов) среди классических инструментов оценки ориентации на клиента, что позволяет использовать ее в комплексных исследованиях без увеличения

объема анкеты, а также адаптировать для глубинных интервью с менеджерами компании.

По замыслу авторов [Narver, Slater, 1990], шкала измеряет ценностные элементы организационной культуры в соответствии с их трактовкой концепции ориентации на клиента. Тем не менее многие исследователи относят ряд индикаторов к отдельным действиям [Matsuno, Mentzer, Rentz, 2005; Van Raaij, Stoelhorst, 2008] или поведению [Homburg, Pflesser, 2000; Kohli, Jaworski, Kumar, 1993] сотрудников, что, по нашему мнению, позволяет получить более многостороннюю и комплексную оценку.

В целях фиксации мнений респондентов в шкале МКТОР используется 7-балльная шкала Лайкерта. В данном исследовании использована более традиционная для исследований на российском рынке 5-балльная шкала.

2.2. Описание эмпирической базы исследования

Для анализа уровня ориентации на клиента российских компаний использовались данные двух количественных исследований российских инновационно-активных компаний¹ в 2008 г. (419 компаний) и 2010 г. (206 компаний). В обоих случаях исследование основывалось на результатах личных структурированных интервью с ключевыми респондентами, представляющими отделы маркетинга и высшее руководство российских инновационно-активных компаний. Средняя продолжительность интервью составила 1 час.

Для проведения исследования были выбраны отрасли и регионы, в которых

инновационно-активные компании представлены в наибольшей степени. Выбор регионов осуществлялся на основании информации об инновационной активности компаний, по данным Росстата за 2008 и 2010 гг. [Регионы России..., 2008; 2010]. Выборка построена на основе межотраслевого анализа; при выборе отраслей учитывались данные об инновационной активности организаций по видам экономической деятельности [Россия в цифрах..., 2008; 2010]. В итоге стратифицированная выборка была сформирована на основе таких критериев, как отрасль, регион и размер компании с учетом доступности ключевых респондентов в каждой компании. Отраслевое распределение компаний выборки приведено в табл. 6.

Описание выборки компаний 2008 г. В выборку вошло 419 российских промышленных компаний из 39 регионов России. Возраст компаний варьируется от 3 до 143 лет; средний возраст — 29 лет. Компании различаются и по количеству занятых: менее 50 работников — 12,3%, от 50 до 100 — 14,6%, от 101 до 500 — 34,7%, от 501 до 1000 — 17,4%, более 1000 работников — 21%. Годовой объем продаж компаний, представленных в выборке: более 1 млрд руб. — 24,4%, от 500 млн до 1 млрд руб. — 21,9%, от 100 до 500 млн руб. — 29%, менее 100 млн руб. — около 17,2%. 73% компаний выборки занимаются производством продукции и 27% — оказанием услуг.

Описание выборки компаний 2010 г. В выборку вошло 206 компаний из 10 регионов России. Возраст компаний варьируется от 1 до 290 лет; средний возраст — 27 лет. Компании различаются по количеству занятых: менее 20 работников — 5,4%, от 20 до 50 — 5,9%, от 51 до 100 — 5,4%, от 101 до 500 — 39,0%, от 501 до 1000 — 21,0%, более 1000 работников — 23,4%. В выборке за этот 2010 г. представлены преимущественно промышленные компании: 75% компаний занимаются производством продукции и 25% компаний — оказанием услуг.

¹ Инновационно-активной компанией, согласно методологии ОЭСР, может считаться компания (организация), вне зависимости от ее организационно-правовой формы и вида деятельности, осуществляющая на постоянной (не разовой) основе разработку и внедрение новой или усовершенствованной продукции, технологических, управленческих процессов или иные виды инновационной деятельности.

Таблица 6

Распределение компаний выборки по отраслям

Вид экономической деятельности	Код отрасли, ОКВЭД	Компании			
		2008 г.		2010 г.	
		Количество	%	Количество	%
Производство электрических машин и электрооборудования	31	33	7,9	15	7,3
Производство изделий медицинской техники, средств измерений, оптических приборов и аппаратуры, часов	33	34	8,1	23	11,2
Производство резиновых и пластмассовых изделий	25	23	5,5	8	3,9
Химическое производство	24	26	6,2	21	10,2
Производство судов, летательных и космических аппаратов и прочих транспортных средств	35	19	4,5	10	4,9
Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий	72	26	6,2	11	5,3
Производство машин и оборудования	29	62	14,8	28	13,6
Производство кокса, нефтепродуктов и ядерных материалов	23.2	15	3,6	11	5,3
Металлургическое производство	27	36	8,6	36	17,5
Производство пищевых продуктов, включая напитки	15	59	14,1	21	10,2
Строительство и строительные материалы	45	53	12,6	10	4,9
Другое	—	33	7,9	12	5,8
Итого		419	100,0	206	100,0

3. Основные результаты эмпирического этапа исследования

Главной задачей эмпирического исследования было: (а) тестирование возможности использования шкалы MKTOR [Narver, Slater, 1990] для измерения ориентации компании на клиентов и (б) получение результатов по российскому рынку.

Для обеспечения достоверности измерения КО вопросы шкалы (по форме «Насколько Вы согласны с приведенным утверждением?») были подвергнуты процедуре обратного перевода². 7-балльная шкала Лай-

² Данная процедура предполагает работу с текстом в несколько этапов. На первом этапе осуществляется перевод исходной версии на выбранный язык, на втором этапе другой переводчик выполняет перевод на язык оригинала. Если версия, полученная в результате обратного перевода, идентична оригиналу, то перевод считается равноценным, если выявлены расхождения — процедура повторяется.

керта была заменена на 5-балльную в обоих случаях (для 2008 и 2010 гг.).

В ходе анализа были изучены данные описательной статистики по двум волнам исследования (табл. 7), оценена надежность и валидность данных, проведен поисковый (EFA) и подтверждающий (CFA) факторный анализ для проверки одномерности КО.

Результаты проверки надежности шкал по критерию альфа Кронбаха (Cronbach's Alpha) для обеих волн исследования соответствуют требуемым значениям (для данных первой волны (2008 г.) — 0,870; для данных второй волны (2010 г.) — 0,805).

По результатам анализа можно отметить особенности ответов респондентов на последние два вопроса шкалы (со5–со6). Средние значения по этим вопросам ниже, а стандартные отклонения выше. Данные первой волны исследования (2008 г.) при этом демонстрируют большие различия между двумя группами вопросов (со1–со4 и со5–со6). При этом в случае второй волны

Таблица 7

Описательная статистика исследования

Элемент шкалы МКТОР		Данные 2008 г.		Данные 2010 г.	
		Среднее значение	Ст. отклонение	Среднее значение	Ст. отклонение
со1	Наша компания привержена своим клиентам	4,36	0,85	4,39	0,76
со2	Мы стремимся создавать ценность для наших клиентов	4,41	0,83	4,31	0,79
со3	Мы хорошо понимаем потребности наших клиентов	4,41	0,80	4,43	0,78
со4	У нашей компании есть цели по повышению удовлетворенности клиентов	4,41	0,85	4,41	0,81
со5	Наша компания внимательно следит за послепродажным обслуживанием клиентов	3,88	1,20	4,16	0,95
со6	Мы регулярно измеряем уровень удовлетворенности наших клиентов	3,91	1,16	4,13	0,98

Примечание: в таблице представлены утверждения, относительно которых респондентам в компаниях задавался вопрос о степени согласия (1 — «совершенно не согласен»; 5 — «полностью согласен»).

исследования (данные 2010 г.) различия между этими группами вопросов также наблюдаются, но они менее выражены — значительно меньшие расхождения в средних, величины стандартных отклонений также гораздо ближе друг к другу.

Итак, на основе описательного анализа данных можно сделать вывод о различиях в ответах респондентов в компаниях, с условным выделением первой группы (со1–со4) и второй группы (со5–со6) вопросов. Для дальнейшего анализа были созданы суммированные переменные, сравнение которых отражает различия в средних значениях ответов на вопросы для каждой группы вопросов и каждой волны исследования (см. табл. 8). Данные сравнений по группам подтверждают наличие статистически значимых различий между тем, как респонденты дают ответы на первую и вторую группы вопросов шкалы МКТОР по каждой волне исследования. В каждом случае респонденты компаний были в большей степени согласны с утверждениями, отраженными в вопросах первой группы.

Далее был проведен поисковый факторный анализ. В случае тестирования шкалы КЮ задача поискового исследования не ставилась, однако полученные значения

средних по каждому вопросу позволили поставить вопрос о многомерности рассматриваемой нами переменной КЮ.

Результаты поискового факторного анализа для обеих волн исследования демонстрируют значительные существенные различия: так, по данным 2008 г. был выделен 1 фактор, объясняющий 64,9% дисперсии (нагрузки факторов 0,71–0,88); в исследовании 2010 г. обнаружены 2 фактора, объясняющие в сумме 69,7% дисперсии, включая фактор 1 (группа вопросов «со1–со4», 42% дисперсии, нагрузки факторов 0,65–0,87) и фактор 2 (группа вопросов «со5–со6», 27,6% дисперсии, нагрузки факторов 0,80–0,85).

Первые результаты анализа применимости шкалы Нарвера и Слейтера демонстрируют противоречивые результаты: выделяются различия в ответах респондентов по группам вопросов, которые подтверждаются статистической проверкой на основе подсчета средних по каждой группе вопросов (со1–со4 и со5–со6). Таким образом, поисковый анализ демонстрирует различия между двумя волнами исследования: по данным 2008 г. все вопросы шкалы объединяются в единый фактор, т. е. переменная КЮ предварительно является одномер-

Таблица 8

Сравнение средних по группам вопросов

Группа вопросов	Данные 2008 г.		Данные 2010 г.	
	Среднее значение	Статистическое отклонение	Среднее значение	Статистическое отклонение
Первая группа вопросов (со1–со4)	4,47	0,67	4,36	0,66
Вторая группа вопросов (со5–со6)	3,97	1,07	4,14	0,83
Показатели статистической значимости различий между средними значениями по группам вопросов*	0,000		0,000	

Примечание: * — в ходе анализа проводилось сравнение средних, статистическая значимость результатов оценивалась с помощью инструментов дисперсионного анализа (ANOVA).

ной, а данные 2010 г. демонстрируют наличие двух факторов, т.е. фиксируется двухмерная природа ориентации на клиента.

Традиционным инструментом анализа для переменных, измеряемых многомерными шкалами, является подтверждающий факторный анализ (CFA), который был разработан в рамках методологии моделирования структурными уравнениями. Метод CFA позволяет провести тестирование факторной структуры неявных переменных. Таким образом, в отличие от поискового факторного анализа, данный метод дает возможность не выявить предполагаемую факторную структуру изучаемой переменной, а оценить качество подгонки используемой модели измерения с учетом заданной факторной структуры. Основой для той или иной предполагаемой факторной структуры могут выступать существующая теория или результаты предыдущих исследований.

Подтверждающий факторный анализ был проведен с применением программного пакета AMOS 21. Возможности метода предполагают тестирование нескольких альтернативных моделей и их сравнение на основе данных о качестве подгонки или соответствии теоретически обоснованной факторной структуры эмпирическим данным.

Всего было протестировано 9 моделей, включая 4 модели по данным 2008 г. и 5 моделей по данным 2010 г.

Первоначально тестировалась однофакторная модель, включающая все 6 вопросов изучаемой шкалы клиентоориентированности компании (со1–со6). Качество подгонки модели на основе данных обоих волн исследования оказалось недостаточно хорошим для данных 2008 г. — $CMIN/df = 17,069$ (0,000), $RMSEA = 0,196$, $GFI = 0,894$ и для данных 2010 г. — $CMIN/df = 6,974$ (0,000), $RMSEA = 0,171$, $CFI = 0,874$, $TLI = 0,790$.³

Результаты тестирования модели продемонстрировали возможность улучшения качества подгонки однофакторной модели в случае удаления вопросов (со5–со6). Таким образом, альтернативная модель предполагала тестирование однофакторной модели, включающей только первую группу вопросов (со1–со4). Удаление вопросов шкалы является возможным действием в рамках подтверждающего факторного анализа и широко распространено в исследованиях по менеджменту, даже применительно к хорошо устоявшимся инструментам измерения, как, например, шкала MKTOR для измерения ориентации на клиента. По итогам тестирования однофакторной модели с 4 вопросами (со1–со4) были получены улучшенные результаты подгонки: для данных 2008 г. — $CMIN/df = 0,056$

³ Рекомендуемые значения параметров, означающие высокое качество подгонки модели, составляют: $CMIN/df < 2$; $RMSEA < 0,05$; $GFI \geq 0,9$; $CFI \geq 0,93$; $TLI \geq 0,9$ (см.: [Schumacker, Lomax, 2004]).

(0,813), $RMSEA = 0,000$, $GFI = 1,000$; для данных 2010 г. — $CMIN/df = 0,670$ (0,413), $RMSEA = 0,000$, $GFI = 0,998$. Таким образом, модификация модели наглядно демонстрирует, что выделенные в рамках первоначального описательного анализа шкалы различия между группами вопросов (со1–со4 и со5–со6) значительно влияют на результаты проверки факторной структуры с применением метода CFA.

Вместе с тем любое удаление вопросов нарушает первоначальный состав шкалы переменной. Иными словами, есть риск нарушения надежности и достоверности измерения, что требует дополнительной проверки. Скорректированные однофакторные решения для каждой из волн исследования (2008 и 2010 гг.) успешно прошли эту проверку: была проведена оценка уровня надежности каждой из новых шкал, содержащих только 4 (со1–со4) вместо 6 вопросов (со1–со6); результаты проверки показали высокий уровень надежности шкал для 2008 и 2010 гг. соответственно (0,90/0,81). Дополнительно была проведена проверка уровня объясненной дисперсии (AVE) по каждому году, которая также продемонстрировала достаточный уровень (0,69/0,53).

Несмотря на полученные показатели надежности новой сокращенной версии шкалы, необходимо отметить, что потеря двух вопросов искажает достоверность измерения по сравнению с оригинальным подходом Нарвера и Слейтера [Narver, Slater, 1990].

С учетом предварительных результатов анализа данных, в частности выделения двух групп вопросов в рамках шкалы КЮ (табл. 8), и результатов поискового факторного анализа на следующем шаге исследования была протестирована альтернативная модель с двухфакторным решением для обеих волн исследования. В первый фактор вошли вопросы (со1–со4), а во второй — два оставшихся вопроса (со5–со6). Анализ пригодности шкал и качества подгонки двухфакторной модели с учетом индексов модификации позволил определить реше-

ние с наилучшей подгонкой (табл. 9). В процессе подгонки модели с использованием метода подтверждающего факторного анализа один из вопросов первого фактора (со4) был удален, что позволило существенно улучшить качество подгонки модели: для данных 2008 г. — $CMIN/df = 2,852$ (0,022), $RMSEA = 0,067$ (0,224), $GFI = 0,989$; для данных 2010 г. — $CMIN/df = 1,299$ (0,268), $RMSEA = 0,038$, $GFI = 0,990$. В табл. 9 приведены подробные данные по итоговой спецификации модели измерения КЮ по двум волнам исследования. Все показатели нагрузки факторов соответствуют требованиям ($> 0,5$); факторы демонстрируют достаточную композитную надежность (CR) ($> 0,7$) и достаточный процент объясненной дисперсии (AVE) ($> 0,5$). Единственным исключением является второй фактор в исследовании по данным 2010 г., процент объясненной дисперсии которого составляет 47%, однако незначительное снижение относительно допустимого уровня возможно для факторов, измеряемых всего двумя вопросами (показатель композитной надежности этого фактора также ниже рекомендованной нормы (0,63 $<$ 0,7)).

Итак, на основе тестирования шкалы КЮ, предложенной в [Narver, Slater, 1990], наилучшие показатели подгонки удалось получить в случае двухфакторной модели КЮ (табл. 9). Это соответствует предварительным результатам поискового факторного анализа, а также наличию статистически значимых различий по средним значениям ответов респондентов на вопросы, относящиеся к первому и второму факторам. Подтверждением обоснованности двухфакторного решения является дополнительная проверка на основе критерия Форнелла — Ларкера [Fornell, Larcker, 1981]. С его помощью проверяется дискриминантная валидность факторного решения: в случае если процент объясненной дисперсии по каждому фактору выше квадрата коэффициента корреляции между ними, выделение факторов является обоснованным. Проверка применимости дан-

Таблица 9

**Результаты тестирования двухфакторной модели клиентоориентированности
по двум волнам исследования**

Элемент шкалы МКТОР		Данные 2008 г.			Данные 2010 г.		
		Нагрузки факторов	Композитная надежность фактора (CR)	Объясненная дисперсия (AVE)	Нагрузки факторов	Композитная надежность фактора (CR)	Объясненная дисперсия (AVE)
<i>Фактор 1</i>							
co1	Наша компания привержена своим клиентам	0,833	0,88	0,77	0,753	0,79	0,56
co2	Мы стремимся создавать ценность для наших клиентов	0,918			0,882		
co3	Мы хорошо понимаем потребности наших клиентов	0,754			0,576		
co4	У нашей компании есть цели по повышению удовлетворенности клиентов	—			—		
<i>Фактор 2</i>							
co5	Наша компания внимательно следит за послепродажным обслуживанием клиентов	0,825	0,78	0,65	0,753	0,63	0,47
co6	Мы регулярно измеряем уровень удовлетворенности наших клиентов	0,781			0,603		
Коэффициент корреляции между факторами		0,628			0,637		

ного решения подтверждает дискриминантную валидность двухфакторной модели для обеих волн исследования: на основе данных 2008 г. (квадрат коэффициента корреляции — $0,394 < AVE (co1-co3) = 0,70; < AVE (co5-co6)$) и на основе данных 2010 г. (квадрат коэффициента корреляции — $0,406 < AVE (co1-co3) = 0,56; < AVE (co5-co6) = 0,47$).

4. Обсуждение результатов

Тестирование классического инструмента измерения уровня ориентации на клиента российских компаний на основе шкалы МКТОР [Narver, Slater, 1990] привело к достаточно неожиданным результатам. Вместо ожидаемого в соответствии с теорией однофакторного решения была получена двухфакторная модель измерения ориентации компаний на клиента. К первому фактору относятся вопросы, связанные с ожиданиями и установками сотрудников, их ценностной ориентацией, — вопросы,

в наибольшей степени подверженные искажению при использовании психологических шкал в качестве инструмента исследования. Кроме того, на оценку данных составляющих КО влияет квалификация респондентов.

Средние значения ответов респондентов по двум другим вопросам (co5–co6) шкалы МКТОР, которые в большей степени ориентированы на выявление факта наличия определенных организационных процессов в компании, оказались значительно ниже. Это сигнализирует о том, что компании не могут или не считают нужным переходить от декларируемой на уровне ценностей ориентации на клиента к конкретным действиям по ее реализации на практике. Одной из причин такого нежелания могут быть высокие темпы роста рынка, не требующие от компании значительных усилий по работе с клиентами. В посткризисный период (данные по 2010 г.) разрыв между средними значениями ответов на вопросы co5–co6 значительно ниже

(как и значения стандартных отклонений). Однако в обоих случаях усредненные показатели по первому и второму факторам статистически значимо отличаются. Более того, применение метода подтверждающего факторного анализа привело к отклонению однофакторной модели КО и обоснованию двухфакторного решения как в большей степени соответствующего эмпирическим данным.

Полученные результаты можно интерпретировать на качественном уровне следующим образом.

Во-первых, на основе данных по российским компаниям протестирован один из наиболее широко применяемых в маркетинге подходов к измерению уровня КО компании. Результаты позволяют предположить, что традиционный подход к КО как к одномерной переменной некорректен. Иными словами, учитывая, что методика измерения предполагает субъективную оценку менеджерами-респондентами соответствия предложенных им утверждений относительно клиентоориентированности практике деятельности компании, формирование клиентоориентированности по мере становления рыночной экономики не происходит одномерно; скорее, компании сталкиваются с процессом постепенного наращивания компетенций в области ориентации на клиента. Полученные результаты демонстрируют определенную устойчивость более высокого уровня оценки общей ориентации компании на клиента по сравнению с внедрением процессов регулярной оценки удовлетворенности и послепродажного обслуживания клиентов.

Во-вторых, проведенное исследование обосновывает двухфакторную модель клиентоориентированности — были выделены «ценностное» и «управленческое» измерения КО, что соответствует предлагаемым в исследованиях по данной проблематике уровням «культуры и ценности» и «процессы» (см. табл. 1, 4). С точки зрения практики бизнеса нельзя не согласиться с тем, что устойчивые результаты деятель-

ности компании напрямую связаны не только с наличием у ее сотрудников определенных ценностей, но и выстроенными бизнес-процессами, в рамках которых осуществляется работа. Правильное функционирование таких процессов обеспечивается данными о рынке. Именно подход на основе бизнес-процессов позволяет вовлекать в создание потребительской ценности все функциональные области компании, а также эффективно использовать информацию, полученную от клиентов. Напротив, рассогласование между отдельными составляющими ориентации на клиента, которое мы наблюдаем у российских компаний при анализе нашей модели, не позволяет говорить о действительно высокой ориентации на клиента. Таким образом, повышение уровня КО российского бизнеса, который прогнозировали в [Farley, Deshpandé, 2005], может иметь скорее декларативный характер.

Предложенная двухфакторная модель КО является весьма устойчивой, поскольку работает на данных, полученных как до начала, так и после экономического кризиса 2008–2009 гг. Двухфакторная модель предполагает возможность дальнейшего изучения феномена КО на данных российских компаний. Эта модель может стать основой и для более глубокого изучения природы подходов российских компаний к КО, и для разработки инструментов мониторинга и повышения уровня КО на практике.

В-третьих, двухфакторная модель ориентации на клиента также объясняет особенности использования шкал КО в практике исследований. Анализ существующего опыта применения шкалы Нарвера и Слейтера [Narver, Slater, 1990] показывает, что исследователи достаточно вольно обращаются с сокращением или модификацией оригинальной шкалы при разработке и тестировании моделей, возможно упуская дополнительные результаты. В ходе анализа литературы авторами данного исследования было рассмотрено более 200 статей, посвященных влиянию ориентации на

клиента на результативность компании, взаимосвязи с инновационной деятельностью и другими значимыми аспектами деятельности фирмы. В большинстве рассмотренных исследований (см. Приложение) классическая шкала ориентации на клиента, предложенная в [Narver, Slater 1990] и включающая 6 индикаторов, модифицировалась с увеличением [Conduit, Mavondo, 2001; Tajeddini, Trueman, Larsen, 2006] или уменьшением числа индикаторов [Rindfleisch, Moorman, 2003; Liu, 2013] без необходимого обоснования. На этапе проведения анализа индикаторы шкал исключаются для повышения надежности моделей. В итоге выводы относительно уровня ориентации компании на клиента и роли данной концепции в организации делаются на основе четырех [Coley, Mentzer, Cooper, 2010; Lin, 2012], трех [Lin, Germain, 2003] или даже двух вопросов [Salge, Vera, 2012]. Рассмотренная ситуация характерна не только для шкалы MKTOR, но и для других шкал (см.: [Thoumrungroje, Rasela, 2013]), что позволяет по-новому взглянуть на уже собранные данные по КО по другим странам.

5. Ограничения исследования

Проведенное исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, тестирование концепции ориентации на клиента и соответствующих инструментов ее измерения проведено на выборке инновационно-активных компаний, практики работы с клиентами которых могут значительно отличаться от принятых в других секторах экономики. Тем не менее используемая выборка представляет репрезентативную часть экономики по отраслям, регионам и размеру компаний, в нее входят производственные предприятия и компании сферы услуг. Однако, безусловно, был бы интересен анализ КО российских компаний на более широкой выборке.

Во-вторых, количественные оценки КО основаны на субъективных мнениях менеджеров. Для получения более объек-

тивной оценки ситуации в компаниях необходим анализ вторичных данных по деятельности компаний, а также подтверждение достоверности результатов опроса с использованием качественных методов исследования.

6. Заключение

Ориентация на клиента представляет собой сложное многоуровневое явление, оказывающее существенное влияние на деятельность компании. Несмотря на предметную и историческую связь концепции клиентоориентированности с проблематикой рыночной ориентации компаний, ориентация на клиента в настоящее время выделилась в отдельную область исследований.

В данной статье на основе анализа существующих исследований и подходов к определению феномена клиентоориентированности компании выявлены основные ее элементы: ценности и поведенческие практики сотрудников, бизнес-процессы, а также стратегическая ориентация бизнеса.

Устойчивость результатов обслуживания клиентов обеспечивается исключительно при сочетании перечисленных элементов, которое ведет к формированию системы, обеспечивающей поддержание постоянного сбора, анализа, распространения и использования клиентских данных. В случае наличия в компании отдельных элементов КО они, несомненно, могут оказывать положительное влияние на деятельность компании, однако их воздействие будет носить локальный характер, в рамках отдельных функций или департаментов. При этом наличие в компании лишь отдельных элементов системы ориентации на клиента может свидетельствовать о том, что компания находится на том или ином этапе построения КО, но еще полностью не реализовала потенциал этого подхода.

Результаты исследования российских компаний подтверждают наши предположения о комплексной природе ориентации на клиента. В ходе анализа были обнаружены

значимые отличия в оценках различных элементов ориентации на клиента, что подтвердилось в ходе проведения подтверждающего факторного анализа. Первый выделенный фактор КО включает в себя четыре элемента оригинальной шкалы МКТОР (со1–со4) и связан с ценностями и восприятием сотрудников. Второй фактор включает два элемента шкалы (со5–со6) и связан с оценкой наличия в компании процессов измерения удовлетворенности клиентов и регулярно осуществляемого мониторинга послепродажного обслуживания.

Можно предложить по крайней мере два объяснения такой картины. Как было отмечено, ориентация на клиента представляет собой комплексное многоуровневое явление, включающее несколько смысловых элементов. Факторы рыночной среды (спрос и предпочтения потребителей, активность конкурентов и характеристики продукта) влияют на предпочтительную комбинацию этих элементов в деятельности компании в разные моменты времени. В условиях растущего рынка для компании могут быть более важны ценности сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, позволяющие им более эффективно работать над расширением клиентской базы. Кроме того, в этих условиях привлечение новых клиентов является для компании приоритетным по сравнению с их удержанием, требующим дополнительных инвестиций в сбор клиентских данных, аналитику и адаптацию предложения компании. В условиях же стабильного рынка более приоритетными становятся отлаженные процессы, позволяющие эффективно работать с большой клиентской базой. Это предположение подтверждает повышение средних по индикаторам шкалы, характеризующим усилия компании по удержанию клиентов: измерение удовлетворенности клиентов (со5) и послепродажное обслуживание (со6) в посткризисный период (данные 2010 г.).

Альтернативная трактовка предполагает, что различие между группами вопросов

вызвано в большей степени несовершенством используемого инструментария измерения. При самостоятельной оценке респондентом уровня КО компании адекватность получаемых результатов во многом зависит от его квалификации в области маркетинга и обслуживания клиентов. При этом менеджеры охотно декларируют главенство интересов клиента, но не совершают необходимых практических действий, связанных с оценкой и мониторингом удовлетворенности клиентов. В значительной мере этому способствует некоторое противоречие между ценностями компании и реальной деятельностью в компании, которое изначально заложено в шкалу МКТОР. Оно подталкивает менеджеров оценивать свою компанию выше по тем элементам шкалы, где не требуется непосредственная практическая реализация ориентации на клиента. Тем не менее результаты исследований на зрелых рынках традиционно демонстрируют устойчивое однофакторное решение в отношении модели КО.

Таким образом, актуальной является трактовка КО как сложной системы, включающей несколько основных элементов: разделяемые ценности, поведение сотрудников, процессы и регламенты компании. Уровни развития отдельных элементов могут быть более однородными в условиях зрелых рынков и более высокого уровня конкуренции, тогда как на развивающихся рынках они могут достаточно сильно различаться.

Для более глубокого понимания факторов относительно низкого уровня ориентации на клиента в современных инновационно-активных российских компаниях, а также перспектив развития рыночной ориентации российских компаний необходимо проведение дополнительных качественных исследований. Такие исследования позволят более подробно изучить механизмы взаимодействия компаний с клиентами, и выделить факторы, определяющие стратегические приоритеты развития бизнеса.

ИССЛЕДОВАНИЯ ОРИЕНТАЦИИ НА КЛИЕНТА НА ОСНОВЕ ШКАЛЫ МКТОР

Автор, год	Название статьи	Используемые индикаторы	Среднее значение	Ст. отклонение	Выборка
1	2	3	4	5	6
[Lin, 2012]	Customer orientation, cross-buying: The mediating effects of relational selling behavior, relationship quality	4 индикатора (удалены индикаторы со5–со6, связанные с оценкой удовлетворенности клиентов и послепродажным обслуживанием)	—	—	Розничные финансовые услуги (334 респондента)
[Lucas, Ferrel, 2000]	The effect of market orientation on product innovation	6 индикаторов	—	—	Производственные компании в США (194 респондента)
[Conduit, Mavondo, 2001]	How critical is internal customer orientation to market orientation?	8 индикаторов (включены индикаторы, связанные с ориентацией на внутренних клиентов)	—	—	Ведущие австралийские компании, действующие на международном рынке (364 респондента)
[Rindfleisch, Moorman, 2003]	Interfirm cooperation and customer orientation	5 индикаторов	5,91	0,83	Участники альянсов по разработке новых продуктов (380 респондентов)
[Coley, Mentzer, Cooper, 2010]	Is “consumer orientation” a dimension of market orientation in consumer markets?	4 индикатора (отсутствует ориентация на послепродажное обслуживание)	—	—	Участники цепочки поставок на потребительских рынках (175 респондентов)
[Liu, 2013]	The role of service innovativeness in the relationship between market orientation and innovative performance: Moderator or mediator?	5 индикаторов	5,65–6,42	0,92–1,34	Иновационные компании (167 респондентов)
[Cheng, Krumwiede, 2012]	The role of service innovation in the market orientation — new service performance linkage	5 индикаторов (индикатор «оценка удовлетворенности клиентов» исключен в ходе поискового факторного анализа (EFA))	—	—	Сервисные компании, Тайвань (235 респондентов)
[Han, Kim, Srivastava, 1998]	Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?	5 индикаторов (индикатор «оценка удовлетворенности клиентов» исключен в ходе поискового факторного анализа (EFA))	—	—	Банковский сектор (225 респондентов)

Окончание Приложения

1	2	3	4	5	6
[Attia, 2013]	Market orientation in an emerging economy — Egypt	6 индикаторов	—	—	Производственные и сервисные компании (Египет) (134 респондента)
[Tajeddini, Trueman, Larsen, 2006]	Examining the effect of market orientation on innovativeness	7 индикаторов	—	—	Производители часов (238 респондентов)
[Dev et al., 2009]	Customer orientation or competitor orientation: Which marketing strategy has a higher payoff for hotel brands?	6 индикаторов	—	—	Отели (184 респондента)

ЛИТЕРАТУРА

- Казаков С. П. 2012. Рыночная ориентация как эффективный подход к организации маркетинга на предприятиях сферы услуг. *Маркетинг и маркетинговые исследования* (1): 42–55.
- Куршакова Н. Б., Шавровская М. Н. 2009. Особенности формирования корпоративной культуры в клиентоориентированной организации. *Управление корпоративной культурой* (1): 32–36.
- Ламбен Ж.-Ж. 2007. *Менеджмент, ориентированный на рынок*. Пер. с англ. СПб.: Питер.
- Ойнер О. К., Латышева Л. С. 2009. Влияние рыночно-ориентированного поведения компаний на результативность бизнеса. В сб.: Ясин Е. Г. (ред.). *X Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества*. М.: ГУ-ВШЭ; 287–296.
- Ребязина В. А., Смирнова М. М. 2012. Влияние клиентоориентированности на инновационное развитие компании: обзор существующих моделей. В сб.: Шерешева М. Ю. (ред.). *Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования*. Выпуск 4. М.: НИУ ВШЭ; 326–335.
- Ребязина В. А., Смирнова М. М. 2013. Клиентоориентированность российских компаний: результаты эмпирического исследования. В сб.: Ясин Е. Г. (ред.). *XIV Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества*. М.: НИУ ВШЭ; 265–270.
- Регионы России. Социально-экономические показатели*. 2008. Статистический сборник. М.: Федеральная служба государственной статистики.
- Регионы России. Социально-экономические показатели*. 2010. Статистический сборник. М.: Федеральная служба государственной статистики.
- Рожков А. Г. 2009. Ориентация на клиентов в контексте развития маркетинга взаимодействий и сетевого подхода. В сб.: Шерешева М. Ю. (ред.). *Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования*. Выпуск 1. М.: НИУ ВШЭ; 143–159.
- Рожков А. Г. 2012. Ориентация компании на клиента: опыт практического исследования. *Вестник Уральского федерального университета. Серия: Экономика и управление* (4): 20–31.
- Россия в цифрах — 2008 г.* 2008. Статистический сборник. М.: Федеральная служба государственной статистики.
- Россия в цифрах — 2010 г.* 2010. Статистический сборник. М.: Федеральная служба государственной статистики.

- Семенов И. В., Кубахов П. С., Малкова Т. Г. 2009. Ориентация на рынок российских компаний: постановка проблемы, исследование и перспективы. *Маркетинг и маркетинговые исследования* (5): 360–378.
- Третьяк О. А. 2006. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика. *Российский журнал менеджмента* 4 (2): 129–144.
- Третьяк О. А., Слоев И. А. 2012. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока. *Российский журнал менеджмента* 10 (1): 29–50.
- Хлебович Д. И. 2012. Клиентоориентированность: теория и практика изучения. *Маркетинг и маркетинговые исследования* (3): 170–184.
- Юлдашева О. У., Ширшова О. И. 2013. Маркетинговая ориентация компаний: методология исследования и измерения. *Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета* (3): 96–112.
- Anderson J., Narus J. 1984. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing* 48 (4): 62–74.
- Anderson J., Narus J. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 54 (1): 42–58.
- Anderson E., Fornell C., Lehmann D. 1994. Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58 (3): 53–66.
- Attia S. 2013. Market orientation in an emerging economy — Egypt. *Journal of Strategic Marketing* 21 (3): 277–291.
- Bagozzi R. 1975. Marketing as exchange. *Journal of Marketing* 39 (1): 32–39.
- Berthon P., Holbrook M., Hulbert J. 2000. Beyond market orientation: A conceptualization of market evolution. *Journal of Interactive Marketing* 14 (3): 50–66.
- Brown T., Mowen J., Donovan D., Licata J. 2002. The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research* 39 (1): 110–119.
- Cheng C., Krumwiede D. 2012. The role of service innovation in the market orientation — new service performance linkage. *Technovation* 32: 487–497.
- Coley L., Mentzer J., Cooper M. 2010. Is «consumer orientation» a dimension of market orientation in consumer markets? *Journal of Marketing Theory and Practice* 18 (2): 141–154.
- Conduit J., Mavondo F. 2001. How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research* 51 (1): 11–24.
- Day G. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58 (4): 37–52.
- Day G., Wensley R. 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing* 52 (2): 1–20.
- Deshpandé R. (ed.). 1999. *Developing a Market Orientation*. Sage Publications: London, UK.
- Deshpandé R., Webster F. 1989. Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing* 53 (1): 3–15.
- Deshpandé R., Farley J., Webster Jr F. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57 (1): 23–37.
- Dev C., Zhou K., Brown J., Agarwal S. 2009. Customer orientation or competitor orientation: Which marketing strategy has a higher payoff for hotel brands? *Cornell Hospitality Quarterly* 50 (1): 19–28.
- Drucker P. 1954. *The Practice of Management*. Harper: New York, NY.
- Dwyer F., Schurr P., Oh S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (2): 11–27.
- Elg U. 2002. Inter-firm market orientation: Its significance, antecedents in distribution networks. *Journal of Marketing Management* 18 (7–8): 633–655.

- Elg U. 2007. Market orientation processes in retailing: A cross-national study. *European Journal of Marketing* 41 (5/6): 568–589.
- Farley J., Deshpandé R. 2005. Charting the evolution of Russian firms from Soviet “producer orientation” to contemporary “market orientation”. *Journal of Global Marketing* 19 (2): 7–26.
- Ferrell O., Gonzalez-Padron T., Hult G., Maignan I. 2010. From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing* 29 (1): 93–96.
- Fornell C., Larcker D. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1): 39–50.
- Golden P., Doney P., Johnson D., Smith J. 1995. The dynamics of a marketing orientation in transition economies: A study of Russian firms. *Journal of International Marketing* 3 (2): 29–49.
- Gray B., Matear S., Boshoff C., Matheson P. 1998. Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing* 32 (9/10): 884–903.
- Greenley G.E. 1995. Market orientation, and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management* 6 (1): 1–13.
- Gummesson E. 1995. *Relationship Marketing: From 4Ps to 30Rs*. Liber-Hermods: Malmö.
- Hajjat M.M. 2002. Customer orientation: Construction and validation of the CUSTOR scale. *Marketing Intelligence and Planning* 20 (7): 428–441.
- Hallen L., Johanson J., Seyed-Mohamed N. 1991. Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing* 55 (1): 29–37.
- Han J., Kim N., Srivastava R., 1998. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing* 62 (4): 30–45.
- Hansen U., Jeschke K. 1992. Nachkaufmarketing: Ein neuer Trend im Konsumgütermarketing? *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis* 18 (4): 88–97.
- Hennig-Thurau T. 2004. Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management* 15 (5): 460–478.
- Homburg C., Pflesser C. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing research* 37 (4): 449–462.
- Hooley G., Cox T., Fahy J., Shipley D., Beracs J., Fonfara K., Snoj B. 2000. Market orientation in the transition economies of Central Europe: Tests of the Narver – Slater market orientation scales. *Journal of Business Research* 50 (3): 273–285.
- Jüttner U., Christopher M., Baker S. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management* 36 (3): 377–392.
- Kohli A., Jaworski B. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
- Kohli A., Jaworski B., Kumar A. 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (4): 467–477.
- Lafferty B., Hult G. 2001. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing* 35 (1/2): 92–109.
- Lambin J.-J. 2000 *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Palgrave Macmillan: London, UK.
- Lin S-Y. 2012. Customer orientation and cross-buying: The mediating effects of relational selling behavior and relationship quality. *Journal of Management Research* 4 (4): 334–358.
- Lin X., Germain R. 2003. Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from Chinese state-owned enterprises. *Strategic Management Journal* 24 (11): 1131–1151.
- Liu S. 2013. The role of service innovativeness in the relationship between market orientation and innovative performance: Moderator or mediator? *Service Industries Journal* 33 (1): 51–71.
- Lucas B., Ferrell O. 2000. The effect of market orientation on product innovation. *Journal*

- of the Academy of Marketing Science* **28** (2): 239–247.
- Matsuno K., Mentzer J., Rentz J. 2005. A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research* **58** (1): 1–8.
- Mohr J., Nevin J. 1990. Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing* **54** (4): 36–51.
- Morgan N., Vorhies D., Mason C. 2009. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal* **30** (8): 909–920.
- Narver J., Slater S. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* **54** (4): 20–35.
- Nwankwo S. 1995. Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing* **12** (5): 5–15.
- Oczkowski E., Farrell M. 1998. Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing* **15** (4): 349–366.
- Payne A. 2006. *Handbook of CRM: Achieving Excellence In Customer Management*. Butterworth-Hainemann: Burlington, MA.
- Peters T., Waterman R. 1982. *In Search of Excellence*. Warner: New York, NY.
- Rindfleisch A., Moorman C. 2003. Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research* **40** (4): 421–436.
- Roersen M., Kraaijenbrink J., Groen A. 2013. Marketing ignorance and the validity of Narver and Slater's MKTOR scale in high-tech Russian firms. *Journal of Product Innovation Management* **30** (3): 545–559.
- Rozhkov A. 2014. Personal level customer orientation in Russian direct selling market. *Trziste* **26** (1): 7–22.
- Ruekert R. 1992. Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing* **9** (3): 225–245.
- Salge T., Vera A. 2012. Benefiting from public sector innovation: The moderating role of customer and learning orientation. *Public Administration Review* **72** (4): 550–559.
- Saxe R., Weitz B. 1982. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research* **19** (3): 343–351.
- Schumacker R., Lomax R. 2004. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ.
- Shapiro B. 1988. What the hell is market oriented? *Harvard Business Review* **66** (6): 119–125.
- Sheppard R. 2011. The evolution and conceptualization of market orientation: What managers ought to know. *Journal of Management Policy and Practice* **12** (6): 30–45.
- Sheth J. 2011. Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing* **74** (4): 166–182.
- Smirnova M., Naudé P., Henneberg S., Moutzas S., Kouchtch S. 2011. The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management* **40** (1): 44–53.
- Tajeddini K., Trueman M., Larsen G. 2006. Examining the effect of market orientation on innovativeness. *Journal of Marketing Management* **22** (5–6): 529–551.
- Thibaut J., Kelley H. 1959. *The Social Psychology of Groups*. John Wiley and Sons: New York, NY.
- Thomas R. W., Soutar G., Ryan M. 2001. The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling and Sales Management* **21** (1): 63–69.
- Thoumrungroje A., Racela O. 2013. The contingent role of customer orientation and entrepreneurial orientation on product innovation and performance. *Journal of Strategic Marketing* **21** (2): 140–159.
- Van Raaij E., Stoelhorst J. 2008. The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing* **42** (11/12): 1265–1293.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Kazakov S.P. 2012. Rynoch'naya orientatsiya kak ehffektivnyj podkhod k organizatsii marketinga na predpriyatnykh sfery uslug. *Marketing i marketingovye issledovaniya* (1): 42–55.
- Kurshakova N.B., Shavrovskaya M.N. 2009. Osobennosti formirovaniya korporativnoj kul'tury v klientoorientirovannoj organizatsii. *Upravlenie korporativnoj kul'turoj* (1): 32–36.
- Lamben J.-J. 2007. *Menedzhment, orientirovannyj na rynek*. Per. s angl. SPb.: Piter.
- Oyner O.K., Latysheva L.S. 2009. Vliyanie rynochno-orientirovannogo povedeniya kompanij na rezul'tativnost' biznesa. V sb.: Yasin E.G. (red.). *X Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya po problemam razvitiya ekonomiki i obshhestva*. M.: GU-VSHE; 287–296.
- Rebyazina V.A., Smirnova M.M. 2012. Vliyanie klientoorientirovannosti na innovatsionnoe razvitie kompanii: obzor sushhestvuyushhikh modelej. V sb.: Sheresheva M.Yu. (red.). *Sovremennyj menedzhment: problemy, gipotezy, issledovaniya*. Vypusk 4. M.: NIU VSHE; 326–335.
- Rebyazina V.A., Smirnova M.M. 2013. Klientoorientirovannost' rossijskikh kompanij: rezul'taty ehmpiricheskogo issledovaniya. V sb.: Yasin E.G. (red.). *XIV Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya po problemam razvitiya ekonomiki i obshhestva*. M.: NIU VSHE; 265–270.
- Regiony Rossii. Sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli*. 2008. Statisticheskij sbornik. M.: Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki.
- Regiony Rossii. Sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli*. 2010. Statisticheskij sbornik. M.: Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki.
- Rozhkov A.G. 2009. Orientatsiya na klientov v kontekste razvitiya marketinga vzaimodejstvij i setevogo podkhoda. V sb.: Sheresheva M.Yu. (red.). *Sovremennyj menedzhment: problemy, gipotezy, issledovaniya*. Vypusk 1. M.: NIU VSHE; 143–159.
- Rozhkov A.G. 2012. Orientatsiya kompanii na klienta: opyt prakticheskogo issledovaniya. *Vestnik Ural'skogo federal'nogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* (4): 20–31.
- Rossiya v tsifrakh — 2008 g.* 2008. Statisticheskij sbornik. M.: Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki.
- Rossiya v tsifrakh — 2010 g.* 2010. Statisticheskij sbornik. M.: Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki.
- Semenov I.V., Kubakhov P.S., Malkova T.G. 2009. Orientatsiya na rynek rossijskikh kompanij: postanovka problemy, issledovanie i perspektivy. *Marketing i marketingovye issledovaniya* (5): 360–378.
- Tretyak O.A. 2006. Evolyutsiya marketinga: ehtapy, priority, kontseptual'naya baza, dominiruyushhaya logika. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 4 (2): 129–144.
- Tretyak O.A., Sloev I.A. 2012. Otsenka marketingovoj deyatel'nosti po sostoyaniyu klientskogo potoka. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 10 (1): 29–50.
- Khlebovich D.I. 2012. Klientoorientirovannost': teoriya i praktika izucheniya. *Marketing i marketingovye issledovaniya* (3): 170–184.
- Yuldasheva O.U., Shirshova O.I. 2013. Marketingovaya orientatsiya kompanij: metodologiya issledovaniya i izmereniya. *Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta* (3): 96–112.

Статья поступила в редакцию
24 марта 2014 г.