

## ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

**О. В. Гулакова**<sup>1</sup>,  
НИУ ВШЭ (Москва, Россия)

**В. М. Панин**<sup>2</sup>,  
НИУ ВШЭ (Москва, Россия)

**В. А. Ребязина**<sup>3</sup>,  
НИУ ВШЭ (Москва, Россия)

## ОЦЕНКА КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИИ: РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНОЙ ШКАЛЫ И ЕЕ АДАПТАЦИЯ К УСЛОВИЯМ РОССИЙСКОГО РЫНКА

*Специфические особенности развивающихся рынков ставят под сомнение возможность использования теорий, разработанных на развитых рынках, для развивающихся рынков. Так, клиентоориентированность как одна из ключевых концепций современного маркетинга требует переосмысления в контексте развивающихся рынков. Цель статьи – разработать инструментарий для комплексной оценки уровня клиентоориентированности компании, адаптированный к условиям российского рынка. В рамках эмпирического исследования использовался смешанный качественно-количественный дизайн: на первом этапе проведен количественный опрос представителей 239 компаний, оперирующих на российском рынке, на втором – 62 глубоких интервью. Для анализа количественных данных использовался объясняющий факторный анализ (EFA) и подтверждающий факторный анализ (CFA). В результате была получена четырехфакторная модель шкалы, включающая 14 индикаторов. На основе анализа глубоких интервью шкала была дополнена индикаторами, выражающими специфику ориентации на клиента на российском рынке.*

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

---

<sup>1</sup> Гулакова Ольга Вячеславовна, аспирант факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ; e-mail: ogulakova@gmail.com

<sup>2</sup> Панин Василий Михайлович, аспирант факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ; e-mail: vmpanin@edu.hse.ru

<sup>3</sup> Ребязина Вера Александровна, к.э.н., доцент кафедры стратегического маркетинга НИУ ВШЭ; e-mail: rebiazina@hse.ru

# EVALUATING THE LEVEL OF COMPANY'S CUSTOMER ORIENTATION: DEVELOPING A COMPLEX TOOL ADAPTED TO THE RUSSIAN MARKET

*Specific features of the emerging markets challenge the use of approaches designed for developed markets in emerging markets. Customer orientation as one of the key concepts of contemporary marketing requires a rethinking in the context of emerging markets. The purpose of the article is to develop a tool for a complex evaluation of the company's customer orientation level adapted to the Russian market. The empirical study includes mixed qualitative-quantitative design: at the first stage we conducted a quantitative survey with representatives of 239 companies operating in the Russian market, at the second — 62 in-depth interviews. For the analysis of quantitative data we used an explanatory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA). As a result the four factorial scale model consisting of 14 indicators was obtained. Drawing on in-depth interviews analysis, the scale was supplemented by the indicators expressing the specifics of customer orientation on the Russian market.*

**Key words:** customer orientation, customer orientation scales, emerging markets, Russia.

## Введение

Клиентоориентированность является предметом многочисленных исследований как на развитых рынках, так и на развивающихся. Исследования выявили существенные различия в маркетинге и его ключевых концепциях на развитых и развивающихся рынках [Burgess, Steenkamp, 2006; Sheth, 2011]. В статье Гулаковой, Ребязиной и Смирновой (2015) были выявлены особенности ориентации на клиента на российском рынке, которые являются результатом отличий в трактовке ориентации на клиента компаниями на российском рынке в сравнении с компаниями на развитых рынках, что говорит о необходимости разработки адаптированного инструментария для оценки уровня ориентации на клиента. Таким образом, цель данной статьи — разработать инструментарий для комплексной оценки уровня клиентоориентированности компании, адаптированный к условиям российского рынка.

Разработка инструментария основана на анализе многочисленных работ, посвященных изучению ориентации на клиента на развивающихся рынках [Akimova, 2000; Sin, Tse, Heung, Yim, 2005; Chuang, Lin, 2013; Seilov, 2015], в том числе на российском [Smirnova et al., 2011; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013; Protscko, Dornberger, 2014; Панин, Ребязина, 2016], а также на анализе основных шкал, используемых в данных исследованиях. В рамках эмпирического исследования был проведен количественный опрос представителей 239 компаний, опе-

рирующих на российском рынке, а также 62 глубинных интервью для интерпретации полученных результатов.

Первая часть статьи посвящена выделению особенностей маркетинга на развивающихся рынках, во второй части рассмотрены основные направления исследований по клиентоориентированности в развивающихся странах и отдельно российские исследования, в третьей части статьи проанализированы основные шкалы, используемые в исследованиях по оценке уровня ориентации на клиента, и описана методология эмпирического исследования, затем — результаты проведенного эмпирического исследования, а также приведена адаптированная комплексная шкала.

## **1. Особенности маркетинга на развивающихся рынках**

В течение последних двух десятилетий развивающиеся рынки остаются объектом пристального изучения, их специфические особенности ставят под сомнение возможность использования теорий, разработанных на западных рынках, для развивающихся рынков [Burgess, Steenkamp, 2006; Sheth, 2011; Алканова, Смирнова, 2014; Engardio, 2005; Walters, Samiee, 2003; Shirk, 2002; Алиханов и др., 2009]. Выделились два основных подхода, описывающих отличительные особенности маркетинга на развивающихся рынках, — подход Дж. Шета и подход С. Бургесса и Я. Стинкампа [Sheth, 2011; Burgess, Steenkamp, 2006]. Особенности развивающихся рынков, выделенные Дж. Шетом и С. Бургессом и Я. Стинкампом, в целом различаются, хотя есть и совпадающие черты, а именно — рыночная неоднородность и аспект разнообразия в социально-экономических характеристиках; особенности в общественно-политическом управлении и нормативные. При анализе формулировок характеристик развивающихся рынков можно заметить, что не все выделенные особенности являются маркетинговыми, как, например, систематическая нехватка ресурсов или правовые нормы, однако исследователи рассматривают данные особенности именно применительно к маркетингу, что позволяет считать данные характеристики маркетинговыми особенностями развивающихся рынков.

Характеристики, выделяемые С. Бургессом и Я. Стинкампом: социально-экономические (динамический аспект, демографический аспект, аспект разнообразия); культурные (иерархичность, укорененность); нормативные (правовые нормы, влияние заинтересованных сторон на корпоративное управление). Данные особенности имеют более институциональный характер, однако оказывают прямое влияние на маркетинг. Например, демографическая особенность обуславливает то, что большинство населения обзаводятся семьями гораздо раньше, чем это происходит в развитых странах. Аспект разнообразия имеет отноше-

ние к крайней изменчивости внутри населения развивающихся рынков, что находит выражение в виде двух сегментов с совершенно разными уровнями жизни – так называемый «элитный сегмент» (5–10% населения) и «масс-маркет» (90–95% населения) [Burgess, Steenkamp, 2006].

Характеристики, выделяемые Дж. Шетом: рыночная неоднородность; особенности в общественно-политическом управлении; немарочная конкуренция; систематическая нехватка ресурсов; недостаточно развитая инфраструктура. Данные характеристики имеют в большей степени рыночный характер, но также затрагивают институциональный аспект. Например, большое влияние со стороны социально-политических институтов, к числу которых относят религию, правительство, бизнес-элиты и т.д., приводит к тому, что они в большей степени, нежели конкуренция, выступают регуляторами рынков [Sheth, 2011].

На основе выявленных особенностей возникает необходимость в адаптации маркетинговых концепций для развивающихся рынков, например, особенности развивающихся рынков требуют пересмотра концепции рыночной ориентации и ориентации на клиента как ее составляющей. В работе Шета [Sheth, 2011] в результате переосмысления концепции ориентации на рынок ей на смену должна прийти концепция развития рынка. Таким образом, клиентоориентированность и ее оценка на развивающихся рынках также должны быть подвергнуты пересмотру.

## **2. Особенности клиентоориентированности на развивающихся рынках**

### *2.1. Направления исследования клиентоориентированности на развивающихся рынках*

Исследования клиентоориентированности на развитых рынках получили широкое распространение [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Ellis, 2006; Farley, Deshpande, 2006]. На развивающихся рынках клиентоориентированность стала предметом изучения относительно недавно, но уже существует немало работ, изучающих клиентоориентированность, особенности ее проявления и влияние на результативность [Akimova, 2000; Sin, Tse, Heung, Yim, 2005; Chuang, Lin, 2013; Seilov, 2015; Yaprak, Tasoluk, Kocas, 2015].

Большинство исследователей изучают вопрос о влиянии клиентоориентированности на результативность компании. Австрийские исследователи Т. Грабер-Мук и К. Хофер на примере компаний из Центральной и Восточной Европы доказали значимую связь между ориентацией на клиента (как частью рыночной ориентации) и результативностью компании [Gruber-Muecke, Hofer, 2015].

**Клиентоориентированность: основные направления  
и результаты исследований на развивающихся рынках**

Авторы, год	Эмпирическая база исследования	География исследования	Основные результаты
Грабер—Мук, Хофер [Gruber-Mueske, Hofer, 2015]	Шкалы MARKOR [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993] и МКТОР [Narver, Slater, 1990]. 170 компаний из разных секторов экономики	Развивающиеся страны Центральной и Восточной Европы	Доказана значимая связь между ориентацией на клиента (как частью рыночной ориентации) и результативностью компании
Син, Це, Хеунг, Иим [Sin, Tse, Heung, Yim, 2005]	Шкала МКТОР [Narver, Slater, 1990]. 63 компании гостиничного сектора	Гонконг	Выявлена значимая связь между рыночной ориентацией и результативностью компании. Ориентация на клиента является доминирующей переменной в объяснении различий маркетинговой эффективности компаний
Виейра [Vieira, 2010]	Метаанализ на основе данных 27 статей, посвященных исследованиям на бразильском рынке	Бразилия	Анализ подтвердил значимость связи рыночной ориентации и ориентации на клиента как ее составляющей, не только результативности компаний, но и инновационной составляющей
Чжуан, Лин [Chuang, Lin, 2013]	Специализированная шкала, адаптированная для контекста CRM-систем [Podnar et al., 2009]. 116 компаний, занимающихся финансовыми услугами	Тайвань	Успешность внедрения CRM-систем для управления отношениями с потребителями напрямую зависит от клиентоориентированности компании на организационном уровне
Лало, Дукеб Басси [Lado, Duque, Bassi, 2013]	Методология проекта SMP [Coviello et al., 2000] и разработанная авторами собственная шкала, адаптированная для уругвайского рынка [Lado, Maudeu-Olivares, Rivera, 1998]. 143 компании, предоставляющие услуги	Уругвай	Сформированы кластеры компаний на основе используемых маркетинговых практик, установленны зависимости между используемыми практиками и уровнем рыночной ориентации. Наиболее высокий уровень рыночной ориентации у компаний, использующих смешанные практики

Авторы, год	Эмпирическая база исследования	География исследования	Основные результаты
Сеилов [Seiлов, 2015]	Шкала МКТОР [Narver, Slater, 1990]. 318 компаний из туристического и гостиничного сектора	Казахстан	Исследование подтвердило влияние ориентации на клиента и ориентации на конкурентов на предпринимательскую ориентацию
Акимова [Акімова, 2000]	Шкала Хули [Hooley et al., 1990], включающая 11 индикаторов по клиентоориентированности. 221 компания из различных секторов экономики	Украина	Исследование подтвердило теорию о зависимости результативности бизнеса от рыночной ориентации компании
Япрак, Тасолук [Yaprak, Tasoluk, Kocas, 2015]	Двухуровневая модель для изучения ориентации на рынок на уровне менеджеров и на уровне компаний, включающая переменные на основе шкал MARKOR [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993] и МКТОР [Narver, Slater, 1990]. 587 компаний из различных секторов экономики	Турция	Выявлена разница в оценке ориентации на рынок между менеджерами компании разного уровня. Также различные компоненты рыночной ориентации по-разному оцениваются представителями «маркетинговых» отделов и «немаркетинговых»
Лю, Ке, Вей, Хуа [Lü, Ke, Wei, Hua, 2013]	Модель для изучения влияния интеграции цепочки поставок и ориентации на рынок на результативность компании. Адаптированная шкала Лукаса и Феррелла [Lucas, Ferrell, 2000]. 246 компаний из различных секторов экономики	Китай	Ориентация на клиента влияет на взаимосвязь между координацией процессов в интеграции цепочки поставок и результативности бизнеса

Исследования ориентации на клиента имеют достаточно широкую область и изучают ее влияние не только на результативность и конкурентоспособность компании, но и другие смежные области, такие как CRM, цепочки поставок, инновационность компании и т.д. Несмотря на то что во всех изученных исследованиях есть показатель клиентоориентированности компании, для его измерения используются различные шкалы. Авторы либо разрабатывают новый инструментарий на основе изученных ими материалов, либо используют базовые шкалы, разработанные для развитых рынков. Таким образом, практически во всех исследованиях отмечается наличие характерных особенностей рынка, на котором проводится исследование, а также необходимость адаптации инструментария, однако инструмента оценки клиентоориентированности, отвечающего особенностям развивающихся рынков, не выработано.

## *2.2. Направления исследования клиентоориентированности на российском рынке*

На российском рынке также наиболее часто встречаются исследования о связи ориентации на клиента и результативности компании. Так, в работе Смирновой и соавторов [Smirnova et al., 2011] проведено исследование о взаимосвязи рыночной ориентации, способности компании выстраивать отношения и результативности. По результатам исследования клиентоориентированность не имеет прямого влияния на результативность компании, но она влияет на способность строить отношения, которая, в свою очередь, имеет влияние на результативность компании. Таким образом, клиентоориентированность влияет на результативность компании через способность выстраивать бизнес-отношения. На примере компаний высокотехнологичных отраслей Республики Татарстан была выявлена положительная связь между результативностью и ориентацией на клиента, однако по результатам регрессионного анализа ориентация на клиента объясняет лишь 16,4% результативности [Protscko, Dornberger, 2014].

Однако есть ряд работ, изучающих отличительные особенности клиентоориентированности на российском рынке. В исследовании по изучению рыночной ориентации российских компаний, занимающихся разработками высоких технологий [Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013], авторы выявляют несоответствие между результатами количественного исследования, в основе которого лежит шкала MKTOR [Narver, Slater, MacLachlan, 2004], и результатами глубинных интервью. Уровень клиентоориентированности российских компаний по результатам количественного исследования был выше, чем на развитых рынках, что говорит о завышении респондентами оценки своей клиентоориентированности.

Завышенная оценка связана с отсутствием единого подхода к определению клиентоориентированности на российском рынке как у теоретиков, так и у практиков [Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015]. Помимо завышения уровня клиентоориентированности исследователи отмечают также наличие декларируемой клиентоориентированности, когда компании проявляют лишь некоторые признаки ориентации на клиента, при этом не фокусируя свою деятельность на нем, удовлетворении его потребностей и создании ценности [Попов, Третьяк, 2014].

В рамках модели выделяются ключевые показатели для оценки клиентоориентированности, такие как коэффициент удержания клиентов, чистая прибыль отдела маркетинга, маркетинговая рентабельность инвестиций [Кондратьева, 2016]. Данные показатели характеризуют подход к ориентации на клиента как декларируемый, поскольку отражают эффективность работы отдела маркетинга, а не ценность клиента в компании. Однако в исследованиях все более встречаются показатели, отражающие более глубокий подход к работе с клиентами, например, пожизненная ценность клиента, ценность клиента за прошлые периоды времени [Созонов, 2014]. В некоторых подходах к клиентоориентированности во главу ставится ориентация сотрудников на клиента, при этом клиентоориентированность на уровне компании отходит на второй план [Харский, 2012; Семерникова, 2014].

Среди особенностей клиентоориентированности на российском рынке также выделяют более высокую клиентоориентированность среди компаний с зарубежным капиталом, проактивный подход к клиентоориентированности, широкий разброс в оценке отдельных составляющих ориентации на клиента, отсутствие процессных составляющих клиентоориентированности в компаниях [Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014; Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015].

Российских исследователей интересует не только связь ориентации на клиента с результативностью бизнеса, но и типология клиентоориентированности в совокупности с факторами, на нее влияющими [Юлдашева, Ширшова, 2013]. Авторы разграничивают понятия «рыночная ориентация» и «маркетинговая ориентация». Рыночная ориентация рассматривается как низший уровень развития маркетинговой ориентации, когда компания в качестве фокуса во внешней среде определяет своих конкурентов. Маркетинговая же ориентация отражает следующий этап развития, когда в центре внимания потребитель и его потребности. Маркетинговая ориентация в данном контексте синонимична ориентации на клиента. В ходе исследования были выявлены три фактора, влияющих на уровень развития маркетинговой ориентации: доминирующие цели компании; отношение к стратегическому планированию; доминирующий в компании взгляд на маркетинг. Данные факторы не обозна-



чены в шкалах, разработанных для развивающихся рынков, и являются специфичными для российской ориентации на клиента.

С учетом специфики для российского рынка как одного из развивающихся необходим адаптированный инструмент для оценки уровня ориентации на клиента компаний, учитывающий его особенности — феномен декларируемой клиентоориентированности, проактивный подход к развитию рынка и потребителей [Лаптев, Шайтан, 2015], отсутствие процессных составляющих. Для учета всех особенностей недостаточно использовать одну из шкал, разработанных для развитых рынков, скорее, изучение клиентоориентированности на российском рынке требует комплексного подхода, совмещающего сильные стороны нескольких методик.

### **3. Разработка методологии изучения клиентоориентированности**

#### *3.1. Анализ основных подходов и шкал для измерения уровня клиентоориентированности*

Как упоминалось ранее, все подходы к определению и измерению клиентоориентированности были разработаны на основе данных развитых рынков и соответственно приспособлены для них. Существует достаточное количество шкал для измерения ориентации на клиента, но основная часть разработана на основе нескольких базовых, описание которых приведено ниже (табл. 2).

Шкалы MARKOR [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993] и MKTOR [Narver, Slater, 1990] были разработаны для определения связи рыночной ориентации и результативности компании. Для использования 9-факторной шкалы [Deshpande, Farley, Webster, 1993] была разработана особая методика «квадратного» анализа: в каждой компании опрашивалось по два менеджера и два клиента, образуя «квадрат оценок». Шкала MORTN [Deshpande, Farley, 1998] была разработана в результате синтеза шкал MKTOR, MARKOR и 9-факторной шкалы Дешпанде, Фарли и Вебстера (1993). Шкала CUSTOR [Найят, 2002] была создана для измерения ориентации на клиента на уровне компании. Шкалы проактивной и реактивной рыночной ориентации — для оценки клиентоориентированности компании с акцентом на то, насколько она направлена на удовлетворение выраженных и латентных потребностей клиентов.

В основе большинства современных методик и моделей для изучения клиентоориентированности лежат модели MARKOR и MKTOR. Однако было доказано, что шкала, с помощью которой изучается клиентоориентированность (рыночная ориентация), влияет на результат

**Сравнительный анализ шкал оценки клиентоориентированности  
на уровне компании**

Название шкалы	МКТОР	МАРКОР	9-факторная шкала	MORTN	CUSTOR	Проактивная/ реактивная/ рыночная ориентация
Авторы, год	Narver, Slater, 1990	Kohli, Jaworsky, Kumar, 1993	Deshpande, Farley, Wedster, 1993	Deshpande, Farley, 1998	Heijdt, 2002	Narver, Slater, MacLachlan, 2004
Количество индикаторов ориентации на клиента	6	32	9	10	17	8/7
Тестирование на развивающихся рынках	да	да	да	да	нет	нет
Пересечение индикаторов с другими шкалами	-	-	МКТОР, МАРКОР	МКТОР, МАРКОР и 9-факторная шкала	-	-
Цитирование (использование в исследованиях) по данным Scopus/WOK/WoS	1454 (WOK)	2043 (Scopus)	883 (WoS)	227 (Scopus)	28 (Scopus)	267 (WoS)

*Источники:* переработано по [Рожков, Ребзина, Смирнова, 2014; Narver, Slater, MacLachlan, 2004; Deshpande, Farley, Webster, 1993].

исследования. MARKOR имеет гораздо больший эффект масштаба, чем MKTOR. MARKOR превзошла MKTOR только в двух из двенадцати инструментов производительности. MKTOR обладает большей конкретикой, в ней присутствуют четкие поведенческие компоненты, осязаемые и реализуемые на практике [Казаков, 2012].

### *3.2. Операционализация переменных*

В работе рассмотрены семь наиболее часто используемых шкал: MKTOR, MARKOR, 9-факторная шкала Дешпанде, Фарли и Вебстера (1993), MORTN, проактивная рыночная ориентация, реактивная рыночная ориентация, CUSTOR. Шкала CUSTOR не тестировалась в переходных экономиках, также не изучена зависимость результатов этой шкалы от культурных факторов. Шкала MARKOR неоднократно применена в исследованиях и доказала свою значимость, но существует множество вопросов об ее применимости на рынках с переходной экономикой. Кроме того, данная 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 (1993). Итак, было решено использовать для анкеты шкалу MKTOR [Narver, Slater, 1990], проактивной рыночной ориентации, реактивной рыночной ориентации и 9-факторную шкалу Дешпанде, Фарли и Вебстера (1993) (табл. 3).

Таким образом, для более полного анализа ориентации на клиента на российском рынке была составлена комплексная шкала, объединяющая индикаторы четырех различных шкал.

**Дизайн исследования и описание выборки.** На эмпирическом этапе исследования был применен смешанный метод [Morgan, 2007; Creswell, 2013] — сочетание количественного и качественного исследований. Цель исследований смешанного типа заключается в нивелировании недостатков и использовании преимуществ каждого типа исследования. В данном дизайне последовательность методов особенно важна: в первую очередь необходимо выявить посредством количественного исследования, насколько подходят для российского рынка индикаторы существующих шкал, далее в рамках качественного исследования были выявлены специфические особенности российского рынка, не учтенные в существующих шкалах. Количественная часть включала в себя опрос представителей компаний, оперирующих на российском рынке. Онлайн-опрос респондентов проведен в течение 2015 г. Ссылки на анкету были отправлены представителям отделов маркетинга, трейд-маркетинга, продаж, стратегического и инновационного развития и топ-менеджменту компаний. В результате были собраны ответы от 292 ре-

## Индикаторы комплексной шкалы

МКТОР [Narver, Slater, 1990]	Проактивная рыночная ориентация [Narver, Slater, MacLachlan, 2004]	Реактивная рыночная ориентация [Narver, Slater, MacLachlan, 2004]	9-факторная шкала [Deshpande, Farley, Webster, 1993]
<p>1. Наша компания привержена своим клиентам</p> <p>2. Мы стремимся создавать ценность для наших клиентов</p> <p>3. Мы хорошо понимаем потребности наших клиентов</p> <p>4. У нашей компании есть цели по повышению удовлетворенности клиентов</p> <p>5. Наша компания внимательно следит за последующим обслуживанием клиентов</p> <p>6. Мы регулярно измеряем уровень удовлетворенности наших клиентов</p>	<p>7. Мы подсказываем нашим потребителям возможности для развития на рынке</p> <p>8. Мы постоянно изучаем возможные новые потребности наших клиентов, о которых они еще сами не знают</p> <p>9. Разрабатываем новые продукты и услуги, мы внедряем решения, направленные на удовлетворение потенциальных потребностей клиентов</p> <p>10. Мы проводим мозговой штурм для изучения того, как клиенты используют</p> <p>11. Мы разрабатываем новые продукты, даже когда есть риск того, что наши существующие продукты устареют</p> <p>12. Мы ищем возможности для развития в тех областях, где клиентам сложно выразить свои потребности</p> <p>13. 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</p> <p>14. Мы экстраполируем основные тенденции развития рынка, чтобы получить понимание того, что клиентам понадобится в будущем</p>	<p>15. Мы постоянно измеряем уровень приверженности клиентам и ориентации на обслуживание клиента</p> <p>16. В основе конкурентного преимущества нашей компании лежит понимание потребностей клиентов</p> <p>17. Мы более ориентированы на клиента, чем наши конкуренты</p> <p>18. Мы считаем, что наш бизнес направлен прежде всего на обслуживания клиентов</p> <p>19. Данные об удовлетворенности клиентов распространяются на всех уровнях компании на регулярной основе</p>	<p>20. Мы хорошо знаем наших конкурентов</p> <p>21. У нас есть полное понимание того, как клиенты оценивают наши продукты и услуги</p> <p>22. Наше конкурентное преимущество основано в первую очередь на дифференциации продуктов/услуг</p> <p>23. Интересы клиента важнее, чем интересы собственников бизнеса</p> <p>24. Наши продукты/услуги являются лучшими в отрасли</p>

спондентов из разных компаний, из которых для анализа оказались пригодны 239 анкет. Кросс-секционная выборка по России (10 регионов, включая города федерального значения) включает в себя 239 предприятий 11 отраслей. Исключались анкеты, в которых респонденты выбирали позицию «затрудняюсь ответить» в вопросах про клиентоориентированность (процедура анализа не допускает наличие пропущенных значений). При доверительной вероятности 95% доверительный интервал составил 1,26%. В табл. 4 представлено описание выборки.

Таблица 4

**Описание выборки количественного исследования**

Описание	Число компаний	% компаний в выборке
<b>География</b>		
Москва и Санкт-Петербург	144	60
Другие города России	95	40
<b>Возраст компании</b>		
Менее 2 лет	22	9,2
3–5 лет	40	16,8
6–10 лет	43	18,0
11–30 лет	94	39,3
Более 30 лет	40	16,7
<b>Происхождение капитала в компании</b>		
Российский	180	75,3
Иностранный	34	14,2
Совместный российский и иностранный	25	10,5
<b>Рынок</b>		
B2C	57	23,8
B2B	91	38,1
B2B и B2C	91	38,1
<b>Рыночное предложение</b>		
Товары	71	29,7
Услуги	101	42,3
Товары и услуги	67	28,0
<b>Размер компании (число сотрудников)</b>		
Менее 100	123	51,5
101–500	54	22,6
501–1000	22	9,2
Более 1000	40	16,7

Качественная часть исследования была проведена в форме глубоких неструктурированных интервью, в ходе которых респондентам был задан один вопрос: «Что Вы понимаете под термином «ориентация на

клиента?» Интервью были проведены с 62 респондентами, которые представляли отделы маркетинга и топ-менеджмент компаний. В выборку попали представители B2B, B2C и смешанных рынков, производящих как товары, так и услуги. Более половины респондентов представляли компании с российским капиталом. Интервью проводились в первой половине 2015 г. Средняя продолжительность одного интервью – 45 минут.

## 4. Результаты эмпирического исследования

### 4.1. Тестирование шкалы

Анализ с целью тестирования разработанной комплексной шкалы (табл. 3) проводился в программе Mplus для моделирования латентных переменных с помощью структурных уравнений. Процедура анализа строится на последовательном проведении двух этапов факторного анализа: объясняющего факторного анализа и подтверждающего факторного анализа.

Анализ надежности составленной шкалы показал высокий уровень (Альфа Кронбаха — 0,926). Результаты теста Колмогорова—Смирнова на говорят о том, что распределение значимо отличается от нормального: *p-value* для каждой переменной — 0. В связи с этим для оценки параметров модели не применяется метод наибольшего правдоподобия ML, предпосылкой применения которого является нормальное распределение. В данном анализе применена поправка Саторры—Бентлера и использован метод MLMV (метод максимального правдоподобия со скорректированным средним и дисперсией) [Tabachnick, Fidell, 2007; Hancock, Mueller, 2013].

Первый этап в анализе — проведение объясняющего факторного анализа для 24 переменных клиентоориентированности с целью дальнейшего проведения подтверждающего факторного анализа. Целью объясняющего факторного анализа является поиск минимального числа интерпретируемых факторов, которые объясняют корреляции в наборе переменных. В процессе проведения объясняющего факторного анализа была выбрана четырехфакторная модель, включающая 14 индикаторов (табл. 5).

Таблица 5

### Результаты факторного анализа

№	Название фактора	Индикаторы	Нагрузка
1	Декларируемая клиентоориентированность	1. Наша компания привержена своим клиентам 2. Мы стремимся создавать ценность для наших клиентов	0,671 0,958

№	Название фактора	Индикаторы	Нагрузка
2	Ориентация на выявление скрытых потребностей клиента	8. Мы постоянно изучаем возможные новые потребности наших клиентов, о которых они еще сами не знают	0,690
		9. Разрабатывая новые продукты и услуги, мы внедряем решения, направленные на удовлетворение потенциальных потребностей клиентов	0,693
		10. Мы проводим мозговой штурм для изучения того, как клиенты используют наши продукты и услуги	0,648
		11. Мы разрабатываем новые продукты, даже когда есть риск того, что наши существующие продукты устареют	0,756
		12. Мы ищем возможности для развития в тех областях, где клиентам сложно выражать свои потребности	0,728
		13. 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	0,698
		14. Мы экстраполируем основные тенденции развития рынка, чтобы получить понимание того, что клиентам понадобится в будущем	0,688
3	Ориентация на удовлетворенность клиента	6. Мы регулярно измеряем уровень удовлетворенности наших клиентов	0,818
		15. Мы постоянно измеряем уровень приверженности к клиентам и ориентации на обслуживание клиента	0,800
		19. Данные об удовлетворенности клиентов распространяются на всех уровнях компании на регулярной основе	0,728
4	Ориентация на конкурентное преимущество	16. В основе конкурентного преимущества нашей компании лежит понимание потребностей клиентов	0,723
		17. Мы более ориентированы на клиента, чем наши конкуренты	0,818

Как видно из табл. 5, в результате факторного анализа выделены четыре фактора: декларируемая клиентоориентированность, ориентация на выявление скрытых потребностей клиента, ориентация на удовлетворенность клиента, ориентация на конкурентное преимущество. В ходе проведения объясняющего факторного анализа были удалены 10 индикаторов — номера: 3, 4, 5, 7, 18, 20–24 (нумерация индикаторов в соответствии с табл. 3). Альфа Кронбаха при удалении 10 индикаторов принимает высокое значение — 0,899.

Следующий этап анализа — подтверждающий факторный анализ, необходимый для подтверждения структуры факторов, выявленной на первом этапе в ходе объясняющего факторного анализа. В результате анализа получена модель с четырьмя факторами, которые коррелируют друг с другом, и одной корреляцией между остатками индикаторов. Она обладает хорошими показателями всех статистик согласия:  $p$ -value Хи-квадрата модели равняется 0,0536 ( $>0,05$ ),  $RMSEA = 0,035$  ( $<0,07$ );  $CFI = 0,977$  ( $>0,95$ ),  $TLI = 0,971$  ( $>0,95$ ). В модели присутствует корреляции между остатками индикаторов: № 13 коррелирует с № 14 (нумерация индикаторов в соответствии с табл. 3).

Следующим этапом в анализе является проверка избыточности в полученной модели с помощью теста Вальда (Wald), в результате которого делается вывод о том, что ограниченная модель значимо хуже неограниченной модели. Таким образом, выбирается четырехфакторная модель, которая лучше объясняет данные.

В ней присутствуют корреляции между всеми четырьмя факторами, поэтому следующим этапом анализа является проверка модели на ортогональность. Согласно результатам проведения теста Вальда, факторы в ней не ортогональны. Таким образом, полученная модель с четырьмя факторами, корреляциями между четырьмя факторами и одной корреляцией между остатками индикаторов является итоговой моделью, которая соответствует данным.

То есть в результате описанного анализа были сформированы четыре фактора, состоящие в общей сложности из 14 индикаторов, при этом 10 индикаторов комплексной шкалы не вошли в сформированные факторы. Факторный анализ позволил отобрать небольшой набор оригинальных переменных (14 из 24), которые имеют наибольшие корреляции с идентифицированными факторами. Таким образом, можно сделать вывод о том, что составленная в результате анализа наиболее часто применяемых шкал комплексная шкала (24 индикатора) перегружена индикаторами. Однако выявленные в российских исследованиях особенности ориентации на клиента могут быть не охвачены лишь 14 оставшимися индикаторами шкалы. Для того чтобы составить шкалу, учитывающую все особенности российской клиентоориентированности, необходимо проведение глубинных интервью с представителями компаний.

#### *4.2. Адаптация шкалы на основе результатов глубинных интервью*

В рамках обзора исследований по клиентоориентированности на развивающихся рынках выявлен ряд особенностей, которые присущи только им и никак не рассматриваются в подходах и шкалах для изуче-



ния клиентоориентированности, разработанных на западных рынках. Поэтому для создания шкалы, подходящей для развивающихся рынков, необходимы дополнительные индикаторы, учитывающие специфические особенности клиентоориентированности на них. Для определения данных индикаторов были проанализированы с помощью контент-анализа материалы глубинных неструктурированных интервью.

В табл. 6 приведены основные индикаторы, которые были сформулированы на основе наиболее часто упоминающихся подконструктов глубинных интервью с учетом их упоминания в комплексной шкале из 14 индикаторов, составленной в результате количественной части исследования. Большинство подконструктов, упоминаемых респондентами, по смыслу соответствуют индикаторам, оставшимся в комплексной шкале после проведения факторного анализа. Однако один из наиболее часто упоминающихся индикаторов — качество продукции и обслуживания — в шкалах отсутствует. Качество как основа клиентоориентированного подхода компании в индикатор не вынесена как подразумеваемый постулат деятельности компании. На развитых рынках качество товара и предоставляемых услуг является для компании базовым понятием, не обуславливающим клиентоориентированный подход. Правовые нормы и работы институтов, обеспечивающих их, ставят качество на развитых рынках как аспект, определяющий легальное и продолжительное существование компании на рынке. На развивающихся же рынках качество воспринимается компаниями как добавленная ценность для потребителя.

Согласно глубинным интервью, долгосрочные отношения с клиентом не являются для компаний основой ведения бизнеса, а входят в понятие ориентации на клиента. Переход от транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений — одна из ключевых характеристик развитых рынков, и именно в рамках маркетинга взаимоотношений развивается клиентоориентированность [Третьяк, 2006; Попов, Третьяк, 2014; Lado, Duque, Bassi, 2013]. Не упоминается в шкалах и индикатор «доступность продукции», поскольку он ярко иллюстрирует одну из особенностей развивающихся рынков — рыночную неоднородность. Дж. Шет отмечает, что неоднородность в меньшей степени приводит в движение разнообразием нужд, желаний и стремлений потребителей, но в большей степени обусловлена ограниченностью их денежных ресурсов [Sheth, 2011].

Таким образом, при дополнении индикаторов, отобранных в результате факторного анализа, индикаторами, составленными на основе глубинных интервью с представителями компаний, получается инструмент для оценки уровня клиентоориентированности компаний на российском рынке с учетом его специфических особенностей.

## Сравнительный анализ индикаторов в глубинных интервью и шкалах КО

Индикатор	Подконструкты	Частота упоминаний, %	Наличие индикатора в комплексной шкале
Развитие в соответствии с потребностями клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Адаптация продукта к потребностям клиента</li> <li>— Развитие продукта в соответствии с потребностями клиента</li> <li>— Учет потребностей и запросов клиента</li> <li>— Индивидуальный подход к клиенту</li> </ul>	41,9	16. В основе конкурентного преимущества нашей компании лежит понимание потребностей клиентов
Удовлетворение потребностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Удовлетворение клиента</li> <li>— Удовлетворение нужд и потребностей клиента</li> </ul>	33,9	6. Мы регулярно измеряем уровень удовлетворенности наших клиентов 19. Данные об удовлетворенности клиентов распространяются на всех уровнях компании на регулярной основе
Выявление потребностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Предугадывание потребностей</li> <li>— Выявление потребностей</li> </ul>	25,8	8. Мы постоянно изучаем возможные новые потребности наших клиентов, о которых они еще сами не знают 9. Разрабатывая новые продукты и услуги, мы внедряем решения, направленные на удовлетворение потенциальных потребностей клиентов 10. Мы проводим мозговой штурм для изучения того, как клиенты используют наши продукты и услуги 11. Мы разрабатываем новые продукты, даже когда есть риск того, что наши существующие продукты устареют 12. Мы ищем возможности для развития в тех областях, где клиентам сложно выразить свои потребности

			<p>13. 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</p> <p>14. Мы экстраполируем основные тенденции развития рынка, чтобы получить понимание того, что клиентам понадобится в будущем</p>	
Качество продукции и обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Удобство в обслуживании</li> <li>— Качество поставок, удобство расположения</li> <li>— Решение проблем с помощью продукции, отличное качество</li> <li>— Высокое качество</li> </ul>	24,2	—	
Выстраивание долгосрочных отношений с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Поиск и удержание клиентов</li> <li>— Создание лояльности</li> <li>— Выстраивание долгосрочных отношений</li> <li>— Наиболее удобное взаимодействие</li> <li>— Обратная связь</li> </ul>	22,6	15. Мы постоянно измеряем уровень приверженности к клиентам и ориентации на обслуживание клиента	17. Мы более ориентированы на клиента, чем наши конкуренты
Доступность продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Продукты доступны и удобны для клиента</li> <li>— Оптимальные цены</li> </ul>	9,7	—	

## 5. Обсуждение результатов и заключение

Первым шагом в составлении инструментария для оценки уровня клиентоориентированности, адаптированного к условиям российского рынка, была разработка комплексной шкалы на основании базовых шкал для развитых рынков. Она включает в себя индикаторы из следующих шкал: МКТОР, шкалы проактивной рыночной ориентации, реактивной рыночной ориентации и 9-факторной шкалы Дешпанде, Фарли и Вебстера (1993). С помощью разработанной комплексной шкалы были собраны данные о клиентоориентированности компаний, оперирующих на российском рынке (выборка – 239 компаний). По результатам проведения факторного анализа удалось подтвердить факторную структуру клиентоориентированности компаний, которая характерна для российской выборки. В результате получилась модель из четырех факторов, которая соответствует данным: декларируемая клиентоориентированность, ориентация на выявление скрытых потребностей клиента, ориентация на удовлетворенность клиента, ориентация на конкурентное преимущество. В ходе факторного анализа осталось 14 индикаторов, которые имеют наибольшие корреляции с указанными факторами. Также из комплексной шкалы были исключены 10 индикаторов, которые не являются значимыми при анализе клиентоориентированности на российском рынке.

Глубинные интервью, проведенные с представителями компаний, подтвердили теорию об отличном понимании ориентации на клиента компаниями в рамках российского рынка. Специфические особенности развивающихся рынков, выделенные Шетом (2011), Бургессом и Стинкампом (2006), влияют и на характер ориентации на клиента в России. Поскольку компании в определение клиентоориентированности вкладывают некоторые характеристики, отличные от определения, принятого на развитых рынках, измерять ориентацию на клиента на российском рынке необходимо с помощью инструмента с дополнительными индикаторами. Таким образом, в комплексную шкалу были добавлены такие индикаторы, как качество продукции и обслуживания, доступность продукции, долгосрочные отношения с клиентом.

В рамках данной работы была составлена комплексная шкала для оценки уровня ориентации на клиента, адаптированная к использованию на российском рынке. В ее основе лежит многолетний опыт исследований, проведенных на развитых рынках, а также собственное исследование авторов статьи, выполненное на российском рынке. Благодаря смешанному количественно-качественному дизайну эмпирического исследования удалось не только протестировать суще-

ствующие инструменты, но и разработать адаптированную шкалу с новыми индикаторами, обусловленными спецификой российского рынка.

### Список литературы

1. *Алканова О. Н., Смирнова М. М.* (2014) Маркетинг на развивающихся рынках: подходы к определению и направлений исследований // Российский журнал менеджмента. — 12(1). — С. 95–108.
2. *Алиханов Р., Бакатина Д., Владимиров В.* (2009) Эффективная Россия: производительность как фундамент роста // Российский журнал менеджмента. — № 7 (4).
3. *Гулакова О. В., Ребязина В. А., Смирнова М. М.* (2015) Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. — Менеджмент. — 4. — С. 39–73.
4. *Казаков С. П.* (2012) Рыночная ориентация как эффективный подход к организации маркетинга на предприятиях сферы услуг // Маркетинг и маркетинговые исследования. — № 1. — С. 42–55.
5. *Кондратьева А. К.* (2016) Клиентоориентированная модель как основа функционирования предприятий бытовых услуг // Молодой ученый. — № 8. — С. 551–555.
6. *Лаптев Г., Шайтан Д.* (2015) Управление созданием прорывных продуктовых инноваций в сформировавшейся компании // Вестник Московского университета. Серия 6. — № 3. — С. 76–92.
7. *Панин В. М., Ребязина В. А.* (2016) Влияние клиентоориентированности на удовлетворенность клиентов российских компаний: результаты эмпирического исследования // Маркетинг и маркетинговые исследования. — № 3. — С. 168–182.
8. *Попов Н. И., Третьяк О. А.* (2014) Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК // Российский журнал менеджмента. — Т. 12. — № 1. — С. 109–138.
9. *Рожков А. Г., Ребязина В. А., Смирнова М. М.* (2014) Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка // Российский журнал менеджмента. — 12(3). — С. 33–58.
10. *Семерникова Е. А.* (2014) Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт, Концепт, № S17.
11. *Соконов Ю. С.* (2014) Оценка клиентского капитала компании // Вестник Московского университета. Серия 6. — № 6. — С. 80–96.
12. *Третьяк О. А.* (2006) Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. — Т. 4. — № 2. — С. 129–144.
13. *Харский К.* (2012) Прописные истины конкурентоспособности: балансируй // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — № 2. — С. 156–164.

14. *Юлдашева О. У., Ширшова О. И.* (2013) Маркетинговая ориентация компаний: методология исследования и измерения // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — № 3. — С. 96–112.
15. *Akimova I.* (2000) Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms // *European Journal of Marketing.* — 34 (9/10). — P. 1128–1148.
16. *Burgess S. M., Steenkamp J. B. E.* (2006) Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice // *International Journal of Research in Marketing.* — 23 (4). — P. 337–356.
17. *Chuang S. H., Lin H. N.* (2013) The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan // *International Journal of Information Management.* — 33 (2). — P. 271–281.
18. *Creswell J. W.* (2013) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* Sage publications.
19. *Deshpande R., Farley J. U., Webster Jr. F. E.* (1993) Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis // *The Journal of Marketing.* — P. 23–37.
20. *Deshpande, R., Farley, J. U.* (1998) Measuring market orientation: generalization and synthesis // *Journal of market-focused management.* — 2 (3). — P. 213–232.
21. *Elg U.* (2002) Inter-firm market orientation: Its significance and antecedents in distribution networks // *Journal of Marketing Management.* — 18 (7–8). P. 633–655.
22. *Ellis P. D.* (2006) Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons // *Journal of Management studies.* — 43(5). — P. 1089–1107.
23. *Engardio P.* (2005) A new world economy // *Engineering Management Review. IEEE.* — 33 (4). — P. 14–24.
24. *Farley J. U., Deshpande R.* (2006) Charting the evolution of Russian firms from Soviet «producer orientation» to contemporary «market orientation» // *Journal of Global Marketing.* — 19 (2). — P. 7–26.
25. *Gruber-Muecke T., Hofer K. M.* (2015) Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets // *International Journal of Emerging Markets.* — 10 (3). — P. 560–571.
26. *Hajjat M.* (2002) Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale // *Marketing Intelligence & Planning.* — 20 (7). — P. 428–441.
27. *Han J. K., Kim N., Srivastava, R. K.* (1998) Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? // *The Journal of marketing.* — P. 30–45.
28. *Hancock G. R., Mueller R. O.* (2013) *Structural equation modeling: A second course.* Iap.
29. *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 and Slater Market Orientation Scales // *Journal of Business Research.* — 50 (3). — P. 273–285.

30. *Kohli A. K., Jaworski B. J.* (1990) Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications // *The Journal of Marketing*. — P. 1–18.
31. *Kohli A. K., Jaworski B. J., Kumar A.* (1993) MARKOR: a measure of market orientation // *Journal of Marketing research*. — P. 467–477.
32. *Lado N., Duque L. C., Alvarez Bassi D.* (2013) Current marketing practices and market orientation in the context of an emerging economy: The case of Uruguay // *Journal of Small Business Management*. — 51 (4). — P. 602–616.
33. *Lado N., Maydeu-Olivares A., Rivera J.* (1998) Measuring market orientation in several populations: A structural equations model // *European Journal of Marketing*. — 32 (1/2). — P. 23–39.
34. *Liu H., Ke W., Kee Wei K., Hua Z.* (2013) Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China // *International Journal of Operations & Production Management*. — 33 (3). — P. 322–346.
35. *Morgan D.* (2007) Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods // *Journal of Mixed Methods Research*. — № 1. — P. 48–76.
36. *Narver J. C., Slater S. F.* (1990) The effect of a market orientation on business profitability // *The Journal of marketing*. — P. 20–35.
37. *Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D. L.* (2004) Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success // *Journal of product innovation management*. — 21 (5). — P. 334–347.
38. *Protcko E., Dornberger U.* (2014) The impact of market orientation on business performance—the case of Tatarstan knowledge-intensive companies (Russia) // *Problems and Perspectives in Management*. — 12 (4). — P. 225–231.
39. *Rindfleisch A., Moorman C.* (2003) Interfirm cooperation and customer orientation // *Journal of Marketing Research*. — 40 (4). — P. 421–436.
40. *Roersen M. J., Kraaijenbrink J., Groen A. J.* (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). — P. 545–559.
41. *Seilov G. A.* (2015) Does the adoption of customer and competitor orientations make small hospitality businesses more entrepreneurial? Evidence from Kazakhstan // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. — 27 (1). — P. 71–86.
42. *Sheth J. N.* (2011) Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices // *Journal of Marketing*. — 75 (4). — P. 166–182.
43. *Shirk S.* (2002) Opening Up China // *Financial times*. 2002. URL: [www.ft.com](http://www.ft.com) (date: 13.05.2013).
44. *Sin L. Y., Tse A. C., Heung V. C., Yim F. H.* (2005) An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry // *International Journal of Hospitality Management*. — 24(4). — P. 555–577.
45. *Smirnova M., Naudé P., Henneberg S. C., Mouzas S., Kouchtch S. P.* (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). — P. 44–53.

46. *Tabachnick B. G., Fidell L. S.* (2007) Experimental designs using ANOVA // Thomson/Brooks/Cole.
47. *Vieira V.A.* (2010) Antecedents and consequences of market orientation: a Brazilian meta-analysis and an international mega-analysis // BAR-Brazilian Administration Review. — 7 (1). — P. 40–58.
48. *Walters P. G., Samiee S.* (2003) Marketing strategy in emerging markets: the case of China // Journal of International Marketing. — 11 (1). — 97–106.
49. *Yaprak A., Tasoluk B., Kocas C.* (2015) Market orientation, managerial perceptions, and corporate culture in an emerging market: Evidence from Turkey // International Business Review. — 24 (3). — P. 443–456.

### **The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

1. *Alkanova O. N., Smirnova M. M.* (2014) Marketing na razvivajushihhsja rynkah: podhody k opredeleniju i napravlenij issledovanij // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. — 12 (1). — C. 95–108.
2. *Alihanov R., Bakatina D., Vladimirov V.* (2009) Jeftektivnaja Rossija: proizvitel'nost' kak fundament rosta // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. — № 7 (4).
3. *Gulakova O. V., Rebjazina V. A., Smirnova M. M.* (2015) Specifika klientoorientirovannosti kompanij na rossijskom rynke: rezul'taty jempiricheskogo issledovanija // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serija 8. Menedzhment. — 4. — C. 39–73.
4. *Kazakov S. P.* (2012) Rynohnaja orientacija kak jeftektivnyj podhod k organizacii marketinga na predprijatijah sfery uslug // Marketing i marketingovyje issledovanija. — № 1. — C. 42–55.
5. *Kondrat'eva A. K.* (2016) Klientorientirovannaja model' kak osnova funkcionirovanija predprijatij bytovyh uslug // Molodoj uchenyj. — № 8. — S. 551–555.
6. *Laptev G., Shajtan D.* (2015) Upravlenie sozdaniem proryvnyh produktovyh innovacij v sformirovavshejsja kompanii // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 6. — № 3. — C. 76–92.
7. *Panin V. M., Rebjazina V. A.* (2016) Vlijanie klientoorientirovannosti na udovletvorennost' klientov rossijskikh kompanij: rezul'taty jempiricheskogo issledovanija // Marketing i marketingovyje issledovanija. — № 3. — S. 168–182.
8. *Popov N. I., Tret'jak O. A.* (2014) Jekonomicheskie faktory nizkoj klientoorientirovannosti kompanij v stranah BRIK // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. — T. 12. — № 1. — C. 109–138.
9. *Rozhkov A. G., Rebjazina V. A., Smirnova M. M.* (2014) Orientacija kompanii na klienta: rezul'taty jempiricheskoi proverki na primere rossijskogo rynka // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. — 12 (3). — C. 33–58.
10. *Semernikova E. A.* (2014) Klientoorientirovannost': ponjatije, kriterii // Koncept, Koncept, № S17.
11. *Sozonov Ju. S.* (2014) Ocenka klientskogo kapitala kompanii // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 6. — № 6. — S. 80–96.
12. *Tret'jak O. A.* (2006) Jevojucija marketinga: jetapy, prioritety, konceptual'naja baza, dominirujushhaja logika // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. — T. 4. — № 2. — S. 129–144.



13. *Harskij K.* (2012) Propisnye istiny konkurentosposobnosti: balansiruj // Klienting i upravlenie klientskim portfelem. — № 2. — S. 156–164.
14. *Juldasheva O. U., Shirshova O. I.* (2013) Marketingovaja orientacija kompanij: metodologija issledovanija i izmerenija // Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie jekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravlenija i venchurnogo investirovanija Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta. — № 3. — S. 96–112.