

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

О. К. Ойнер¹,

Национальный университет

«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

Е. К. Пантелеева²,

Национальный университет

«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

Ю. И. Метелева³,

Национальный университет

«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

Ю. М. Цыганкова⁴,

Национальный университет

«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА К БИЗНЕСУ: КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

Статья посвящена изучению клиентоориентированности и включает рассмотрение эволюции этого понятия, его современного понимания, а также построение концептуальной модели клиентоориентированного подхода к бизнесу. Целью данного исследования является выявление и классификация признаков такого подхода. Предметом выступает клиентоориентированный подход к бизнесу, а объектом — признаки клиентоориентированности. В качестве метода исследования использован метаанализ академических работ по репрезентативной выборке академических публикаций, посвященных клиентоориентированности и смежным понятиям. Разработанная модель клиентоориентированного подхода к бизнесу содержит три блока признаков клиентоориентированности и показатели результативности клиентоориентированных компаний. Представленная модель формирует основу для дальнейшего изучения специфики этого подхода, присущего компаниям из разных отраслей, а также для оценки влияния уровня клиентоориентированности на результативность бизнеса.

Ключевые слова: клиентоориентированность, клиентоцентричность, признаки клиентоориентированности.

¹ Ойнер Ольга Константиновна, д.э.н., профессор кафедры маркетинга; e-mail: oouyner@hse.ru

² Пантелеева Елена Константиновна, к.э.н., доцент кафедры маркетинга фирмы; e-mail: epanteeva@hse.ru

³ Метелева Юлия Илдаровна, магистр менеджмента, факультет бизнеса и менеджмента; e-mail: julmeteeva@gmail.com

⁴ Цыганкова Юлия Михайловна, магистр менеджмента, факультет бизнеса и менеджмента; e-mail: julia_4545@mail.ru

CLIENT-ORIENTED BUSINESS APPROACH: CONCEPTUAL MODEL

This paper focuses on the customer orientation and considers an evolution of this notion, its modern interpretation, and conceptual model of customer-centric business approach. The main goal is to identify and classify the attributes of customer-centric approach. The subject of our study is a customer-centric approach, and the objects are attributes of this approach. As a research method, we use a meta-analysis of academic papers addressing customer orientation and related concepts. The model developed contains a combination of three types of customer centricity attributes and metrics of business performance of customer-centric companies. This model forms the basis for further study of customer-centric approach peculiarities in different industries, and for the evaluation of the impact of customer-centricity level on business performance.

Key words: customer orientation, customer centricity, customer centricity attributes.

Введение

Концепция ориентации на клиента, появившаяся несколько десятилетий назад, и по сегодняшний день является одной из наиболее обсуждаемых как в академической среде, так и в среде практиков. База данных научного цитирования Scopus содержит более 1800 работ, опубликованных за период 1990–2017 гг., посвященных данной проблематике. Международные консалтинговые компании (Forrester, BCG и McKinsey) подчеркивают важность внедрения компаниями клиентоориентированного подхода и проводят регулярные исследования практик клиентоориентированности [Ламберти, 2013]. Новый ракурс данный подход приобретает в связи с цифровой трансформацией современных компаний и концепцией создания уникального потребительского опыта путем внедрения омниканальных технологий взаимодействия с клиентом.

Несмотря на то что клиентоориентированный подход имеет довольно продолжительную историю теоретического осмысления, на данный момент дискуссия еще не завершена. В академической среде существует разделение подходов к определению клиентоориентированности: одни авторы считают, что клиентоориентированность — это составляющая часть рыночной ориентации (market orientation) компании, тогда как другие рассматривают ее в качестве самостоятельного подхода к управлению компанией. Исследователи до сих пор не пришли к единому мнению относительно операционализации данной концепции как основы для внедрения в практическую деятельность компаний и измерения ее результативности [Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014].

Таким образом, данная статья призвана сформировать подход к операционализации концепции клиентоориентированности.

Для этого нами будет представлена эволюция концепции, рассмотрено понятие клиентоориентированности и его связи со смежными понятиями: рыночная ориентация, ориентация на продукт, клиентоцентричность, выделены и сгруппированы признаки клиентоориентированного подхода к управлению компанией, определены показатели результативности клиентоориентированных компаний.

В статье представлены результаты первого — кабинетного — этапа исследования, для которого был использован метаанализ академических работ по репрезентативной выборке академических публикаций за период с 1977 по 2013 г.

Эволюция концепции «клиентоориентированность»

В настоящее время клиентоориентированность (КО) является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности компании [Коли, Яворски, 1990]. Это утверждение основывается на том, что на любом рынке клиент является основным источником дохода компании, и соответственно для поддержания устойчивого роста компаниям необходимо фокусироваться на удовлетворении потребностей своих клиентов [Ойнер, Латышова, 2010].

Несмотря на то что важность ориентации на клиента отмечается и исследователями, и практиками, единого подхода к определению клиентоориентированности до сих пор не выработано. Так, в зарубежной академической литературе существует ряд понятий, таких как «customer orientation», «customer focused», «customer centricity» и «customer driven», которые близки по значению, а в российской литературе однозначно переводятся как клиентоориентированность. Более того, в некоторых источниках помимо вышеуказанных терминов синонимично используются такие понятия, как «рыночная ориентация» (market orientation) [Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014].

Чтобы разобраться в различиях данных понятий, рассмотрим клиентоориентированный подход с точки зрения его эволюции, начиная от предпосылок к зарождению и заканчивая современным пониманием.

Формирование понимания сути клиентоориентированности можно условно разделить на три волны:

- 1) предпосылки возникновения концепции, критика продуктоориентированного подхода к бизнесу;
- 2) ориентация на клиента как ядро концепции ориентации на рынок;
- 3) переход к концепции клиентоцентричности.

Первая волна публикаций относится к 1960—1980 гг. и берет свое начало с работ Теодора Левитта (1960) и Филиппа Котлера (1977). Одной из наиболее значимых работ в данном ряду является статья Т. Левитта «Маркетинговая миопия», в которой автор критикует компании отно-

сительно их поведения на рынке: фирмы слишком много внимания уделяют производству и продаже товаров, забывая о клиенте и его потребностях [Левитт, 1960]. Продуктоориентированный подход также критиковался Ф. Котлером: в конце 1970-х гг. выходит его статья «От навязчивой идеи продаж к маркетинговой эффективности», в которой отмечается, что компаниям пора сменить свой фокус с производства и продаж продукции на клиента и маркетинг. Ф. Котлер выделил некоторые признаки компаний, которые можно было бы считать ориентированными на маркетинг: поощрение положительного отношения к клиентам в рамках всей организации; формирование организационной структуры, ориентированной на управление клиентами, а не товарами; изучение потребностей клиентов путем качественных и количественных исследований [Котлер, 1977].

Строго говоря, на данном этапе авторы рассматривали не клиентоориентированность как таковую, а роль маркетинга в компании, который, в свою очередь, исходит из нужд и потребностей клиента. В качестве главного тезиса отмечалась необходимость отхода от продуктовой ориентации, предполагающей продажу того, что фирмы могут произвести, а не того, что потребитель готов приобрести.

Вторая волна публикаций, которую можно считать непосредственно появлением клиентоориентированного подхода, датируется началом 1990-х — серединой 2000 гг. Здесь можно выделить несколько базовых работ.

Первой работой, которая заявила о клиентоориентированности, является статья Аджей Коли и Бернарда Яворски (1990), посвященная рыночной ориентации и ее составляющим. Под рыночной ориентацией авторы понимают внедрение маркетинговой концепции в компании. Рыночная ориентация основывается на трех составляющих: фокус на клиента (customer focus), внутрифирменная координация и ответная реакция компании (использование собранной маркетинговой информации). При этом авторы рассматривают ориентацию на клиента центральным элементом рыночной ориентации. В их понимании, компании, ориентированной на клиентов, необходимо собирать информацию о клиентах не с помощью рыночных Ad hoc исследований, а с помощью масштабных исследований, направленных на сбор экзогенных факторов, оказывающих влияние на нужды потребителей, а также как текущие, так и будущие потребности [Коли, Яворски, 1990]. Таким образом, фундаментом для клиентоориентированности является генерация, сбор и анализ данных о клиентах. Несколько позднее этими же авторами в соавторстве с Аджитом Кумаром была опубликована работа, в которой была представлена методика измерения рыночной ориентации, в том числе и ориентации на клиента. В методику, получившую название MARKOR,

вошли 10 признаков клиентоориентированной компании [Коли, Яворски, Кумар, 1933].

Вторая группа авторов — Джон Нарвер и Стэнли Слейтер, работа которых также вышла в 1990 г., предлагают рассматривать рыночную ориентацию как культурную основу поведения компании. Авторы использовали иной подход к определению рыночной ориентации, выделив следующие ее составляющие:

- поведенческие компоненты: ориентация на клиента (customer orientation), ориентация на конкурента (competitor orientation), межфункциональная координация (inter functional coordination);
- критерии принятия решений: долгосрочный горизонт планирования (long-term horizon) и прибыльность (profit emphasis) [Нарвер, Слейтер, 1990].

Проводя измерение поведенческих компонент рыночной ориентации, авторы выделили и эмпирически проверили шесть признаков ориентации на клиента, доказали наличие значимой положительной связи ее уровня с результатами бизнеса. В более поздней работе [Нарвер, Слейтер, Маклахлан, 2004] они более четко разделили понятия «рыночная ориентация» и «клиентоориентированность». Статья появилась в ответ на возникшую в академической среде дискуссию: многие авторы, основываясь на их работах, начали отождествлять эти два понятия. Нарвер с соавторами отметили, что, безусловно, ориентация на клиента — это наиболее важная часть рыночной ориентации, но последнее — это более широкое понятие, вобравшее в себя и другие компоненты. Помимо этого, в статье они согласились с мыслью Коли и Яворски о том, что при ориентации на клиента стоит рассматривать не только текущие потребности клиентов, но и их латентные потребности. Развивая данный подход, авторы разделили понятие рыночной ориентации и соответственно ориентации на клиента, на ответную рыночную ориентацию («responsive market orientation») и проактивную рыночную ориентацию («proactive market orientation»). Под ответной рыночной ориентацией авторы работы понимают подход, в соответствии с которым компания реагирует только на текущие потребности клиентов. Под проактивной рыночной ориентацией подразумевается подход, при котором компания пытается выявить латентные потребности клиентов и создать продукты или услуги, отвечающие им [Нарвер, Слейтер, Маклахлан, 2004].

Следующей базовой работой по клиентоориентированности можно считать статью, написанную Рохитом Дешпанде, Джоном Фарли и Фредериком Вебстером (1993). Авторы приравнивают понятия «рыночная ориентация» и «ориентация на клиента», поскольку считают, что при фокусировании на что-то другое, например, конкуренцию, компания теряет из виду потребности клиента. Развивая предыдущие исследования, Дешпанде и соавторы отмечают, что клиентоориентированность — это под-

ход, который должен провозглашаться не только внутренне, но и внешне и соответственно также измеряться. Так, оценивая себя, компания может считаться клиентоориентированной, но по факту клиенты могут так не считать, следовательно, в данную методику измерения стоит вносить мнение клиента компании. Поэтому в своей модели по измерению рыночной ориентации (Quadrant analysis) авторы разделили клиентоориентированность на оцениваемую фирмой и оцениваемую клиентами [Дешпанде, Фарли, Вебстер, 1993].

Третья волна исследований КО возникла в середине 2000-х гг., здесь, с одной стороны, авторы сосредотачивают свое внимание на отдельных составляющих клиентоориентированности (корпоративной культуре, организационной структуре, продажах, разработке стратегии и т.п.), с другой — формируется новое понятие — клиентоцентричность.

В числе работ, посвященных отдельным составляющим клиентоориентированности, следует отметить исследование Бронвена Бартли, Сейчи Гомибучи и Робина Манна (2007), выделивших шесть групп наиболее значимых характеристик клиентоориентированной корпоративной культуры: потребитель как источник организационного развития и операционной деятельности; умение слушать потребителя, обеспечив наиболее короткие и быстрые каналы коммуникаций; анализ и понимание потребностей; удовлетворение потребительских ожиданий; клиентоориентированный персонал; регулярный пересмотр и совершенствование организационных процедур и бизнес-процессов. Также в работе выделены критерии оценки каждой из этих характеристик, по которым определены «хорошие» и «лучшие» практики тридцати двух компаний [Бартли, Гомибучи, Манн, 2007].

Помимо корпоративной культуры рассматриваются варианты трансформации организационной структуры в направлении клиентоориентированности. Так, например, Хеико Гебауер и Кристиан Ковалковски (2012) на основе анализа практических кейсов компаний представили модель перехода к клиентоориентированной оргструктуре. Авторы выделяют четыре паттерна такого перехода: увеличение роли сервисных функций внутри продуктовых подразделений; полный переход продуктовых подразделений к сервисно-ориентированной структуре; внедрение в организационную структуру элементов, ориентированных на обслуживание отдельных групп клиентов; выделение клиентских подразделений, которые взаимодействуют с продуктово-сервисными подразделениями, обеспечивая комплексное обслуживание потребителей (матричная структура). По мнению авторов, данная логика трансформации позволяет компаниям обеспечить более органичный переход к КО [Гебауер, Ковалковски, 2012].

Переход от продуктовой ориентации к клиентоориентированности отражен и в статьях, посвященных клиентоориентированным продажам.

Например, Джадиш Шет и Арун Шарма (2008) выделяют две тенденции: продажи либо становятся автоматизированными, либо клиентоориентированными. Ключевое различие заключается в том, что в случае полностью автоматизированных продаж между компанией и клиентом не существует посредников, клиент приобретает необходимый ему продукт через специальный сервис, но и коммуникаций от компании в сторону клиента практически не осуществляется. Такой способ продаж значительно снижает издержки фирмы. В случае клиентоориентированных продаж коммуникация между компанией и клиентом является ключевым элементом, поскольку внимание к клиентам со стороны компании и отражение их желаний ведет к более высокой удовлетворенности по сравнению со средним по рынку показателем.

Авторы полагают, что маркетинг и продажи движутся от продуктоориентированных к сервис- и клиентоориентированным (с точки зрения новой доминирующей логики). Соответственно, представитель продаж в организации становится главным действующим лицом, поскольку именно через него идет коммуникация с потребителем [Шет, Шарма, 2008].

Ряд статей посвящен построению клиентоориентированной стратегии организации. Так, В. Кумар и Д. Эндрю Питерсен (2005) рассматривают различия между разработкой маркетинговой стратегии в компании, ориентированной на продукт, и в компании, ориентированной на клиентов. Продуктоориентированная стратегия формируется сверху вниз: общая маркетинговая стратегия, стратегия по продуктам — кастомизация для отдельных сегментов — предложение индивидуальному клиенту. Клиентоориентированная стратегия строится в противоположном направлении снизу вверх. Изучение каждого отдельного клиента — формирование сегментов — стратегии для различных сегментов — формирование общей маркетинговой стратегии. Следует отметить, что в последние годы данная логика стала еще более актуальной для многих компаний в связи с развитием Big Data анализа и технологий машинного обучения. Реализация стратегии происходит с помощью семи групп маркетинговых тактик: выбор «правильного» потребителя; установление контакта с потребителями; «правильные» коммуникации в «правильное» время; управление мультиканальными продажами; поклиентский учет затрат; управление взаимоотношениями с выгодными клиентами; развитие лояльности и управление прибылью клиента. Авторы убедительно показали, что компании, следующие данной логике формирования стратегии и реализующие ее в процессе указанного набора клиентских практик, достигают лучших финансовых результатов (размер клиентского капитала, прибыль).

В рассмотренных работах третьей волны, посвященных определенным направлениям клиентоориентированности, выделены и операционализированы признаки каждого направления (в виде отдельного утверждения либо в виде отдельных метрик). Эти признаки будут использованы нами

в дальнейшем при проведении метаанализа для построения концептуальной модели клиентоориентированной компании.

Как мы отмечали ранее, вторым важнейшим направлением исследований на данном этапе является переход к концепции клиентоцентричности («customer centricity»).

Одной из первых работ, посвященных понятию клиентоцентричности, является статья Шета, Шарма и Сисодии (2000). Авторы показывают необходимость и трансформацию маркетинга в организации: переход от работы с массовым рынком к сегментам, а затем к клиентоориентированному подходу. Клиентоориентированность они рассматривают в качестве следующего этапа развития организации после рыночной ориентации и отмечают новые направления, которые становятся предпосылками к появлению нового подхода к управлению организацией: co-creation (сотворчество, совместное создание ценности), customer outsourcing (использование потребителей в качестве внешнего ресурса) и др. Эти новые направления формируют концепцию клиентоцентричной компании [Шет, Сисодиа, Шарма, 2000]. Согласно Кари и Кари (2000), клиентоцентричность означает способ поведения организации, при котором компания ориентирована на клиентов и весь бизнес организован и оптимизирован вокруг потребностей клиента [Кари, Кари, 2000].

Важное различие между понятиями «customer orientation» и «customer centricity» заключается в том, что последнее — это не только выявление нужд и потребностей покупателей, но и использование клиентов в качестве ресурса, их вовлечение в деятельность организации для того, чтобы в дальнейшем получить продукт с наивысшей ценностью для них. «Customer centricity» в отличие от «customer orientation» требует изменения «сознания» (managerial mindset), связанного с пониманием изменения роли клиента от пассивного потребителя к активному сотворцу. Кроме того, по мнению авторов, «customer centricity» связана с оргструктурой организации больше, нежели «customer orientation», в которой основной акцент сделан на корпоративную культуру, практически не затрагивая вопроса оргструктуры.

В 2013 г. вышла статья Лусио Ламберти, в которой автор назвал сферу клиентоориентированности в маркетинге неясной и существующей без рамок. В своей работе он объединил различные подходы относительно клиентоориентированности и клиентоцентричности, обсуждаемые в научной литературе на протяжении почти 25 лет. Отмечая, что клиентоцентричность — это высшая форма клиентоориентированности и ее логическое продолжение, автор определил три фундаментальные составляющие:

1. Генерация потребительских знаний (customer intelligence generation) — сбор и обработка данных и информации для создания всеобъемлющих хранилищ данных о взаимодействиях между

клиентом и фирмой, чтобы поддерживать индивидуальные маркетинговые мероприятия;

2. Сотворчество (co-creation) — активное вовлечение потребителя в маркетинговые или инновационные процессы с целью создания совместной ценности;
3. Маркетинг потребительского опыта (experience marketing) — перемещение фокуса с продукта/услуги к потребителям для создания ценности таким образом, чтобы она была тесно связана с индивидуальной личностью клиента [Ламберти, 2013].

Помимо понимания ключевых составляющих клиентоцентричности, необходимо также осознавать, что существует целый ряд барьеров на пути ее внедрения. Так, Дэниш Ша с коллегами выделили организационные барьеры, при преодолении которых компания сможет внедрить клиентоцентричный подход: корпоративная культура, структура, финансовые метрики и бизнес-процессы [Ша и др., 2006]. Стоит отметить, что в других работах, посвященных клиентоцентричности, в том числе в тех, о которых говорилось ранее, рассматриваются различные варианты изменения данных элементов в компании, чтобы она могла стать клиентоцентричной.

Таким образом, мы можем говорить о том, что хотя понимание необходимости перехода от ориентации на продукт к ориентации на клиента возникло уже около 50 лет назад, за это время произошел целый ряд трансформаций (как на стороне компаний, так и на стороне потребителей), приведших к необходимости развития клиентоориентированного подхода к бизнесу, вбирающего в себя элементы рыночной ориентации (например, в части необходимости сбора и анализа информации о потребителях), однако более широко трактующего роль потребителя в создании ценности (от пассивного получателя к активному сотворцу) и требующего существенной перестройки оргструктуры, а не только изменения оргкультуры.

Далее в рамках своего исследования мы сосредоточились на выявлении признаков клиентоориентированного подхода к управлению компаниями.

Выявление признаков клиентоориентированного подхода к управлению компаниями: методология исследования

Предыдущая дискуссия приводит к необходимости систематизации признаков (атрибутов) клиентоориентированного подхода к управлению компаниями, а также показателей результативности клиентоориентированных компаний. В качестве метода исследования мы используем мета-анализ академической литературы по рассматриваемой проблематике. Нами анализировались статьи, опубликованные в академических изданиях, относящихся к первому и второму квартилям базы цитирования Scopus, и которые были посвящены изучению понятий «рыночная ори-

ентация», «клиентоориентированность», «клиентоцентричность» или их отдельных составляющих. Поиск осуществлялся по следующим ключевым словам: customer orientation, customer focused, customer centricity, customer driven и market orientation. В выборку попало 15 работ, опубликованных в период с 1977 и по 2013 г. (табл. 1). К работам предъявлялось требование по цитированию — не менее 20 согласно Scopus. При этом более ранние работы, например, [Нарвера и Слейтера, 1990], имеют более 1500 цитирований.

Предметная область анализа — клиентоориентированность, которая рассматривается либо в рамках концепции рыночной ориентации, либо в качестве отдельных элементов клиентоориентированности, либо в качестве самостоятельного направления — «клиентоцентричности».

Таблица 1

**Перечень наиболее цитируемых академических статей,
посвященных клиентоориентированности (по данным Scopus)**

№№	Автор(-ы), год публикации	Цитирование
1	Kotler, Ph., 1977	77
2	Narver J. C., Slater S. F., 1990	2713
3	Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E., Jr., 1993	1378
4	Kohli A. K., Jaworski B. J., Kumar A., 1993	704
5	Sheth J. N., Sisodia R. S., Sharma A., 2000	237
6	Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D. L., 2004	447
7	Kumar V., Petersen J. A., 2005	41
8	Al Ajlan M., Zairi M., 2005	24
9	Shah D., Rust R. T., Parasuraman A., Staelin R., Day G. S., 2006	131
10	Bartley B., Gomibuchi S., Mann R., 2007	26
11	Sheth J. N., Sharma A., 2008	65
12	Kumar V., Venkatesan, R., Reinartz W., 2008	49
13	Ross B., 2009	24
14	Gebauer H., Kowalkowski C., 2012	21
15	Lamberti L., 2013	22

Представим алгоритм метаанализа академических работ:

1. Рассмотрение научной работы по клиентоориентированности и выделение рассмотренных в ней предложений/характеристик, которым должна отвечать клиентоориентированная компания. Например, «Изучение потребностей клиентов путем качественных и количественных исследований» [Котлер, 1977].

2. Операционализация выделенных предложений/характеристик, где операционализация — действия по реализации клиентоориентированного подхода на практике, которая может быть представлена в форме утверждений в исследовательском инструментарии (например, анкете). Например, Нарвер и Слейтер (1990) выделяют в своей методике предложение/характеристику «Мы тесно сотрудничаем с нашими ключевыми пользователями, чтобы раньше наших конкурентов осознать потребности потребителей».

3. Отнесение выделенных предложений/характеристик к признакам/атрибутам КО. Например, в описанном выше случае признаком клиентоориентированности будет являться «понимание латентных потребностей клиентов». Стоит отметить, что в ряде случаев авторы (например, [Нарвер, Слейтер, 1990]) сами выделяли признаки клиентоориентированности и предлагали варианты их операционализации.

4. Объединение признаков в более крупные группы. Для объединения признаков в группы был использован подход Ричарда Копелмана и его соавторов (2012), которые предлагают рассматривать клиентоориентированность с точки зрения трех групп практик: направленных на потребителя, сотрудников и производительность. Данный подход автор назвал кубическим (Cube One), поскольку практики рассматриваются в трехмерном измерении. В идеале компания должна стремиться к наивысшему показателю относительно всех указанных выше практик. Суммарные уровни практик определяют место компании в трехмерном пространстве (суммарный уровень КО), после чего можно увидеть, на какую из практик стоит сделать акцент, чтобы повысить уровень клиентоориентированности [Копелман и др., 2012].

Под практиками, направленными на потребителя, понимаются признаки, в которых заложен фокус непосредственно на потребителей компании, т.е. все, что связано со взаимодействием компании и потребителя.

Под практиками, направленными на сотрудников, понимаются признаки, которые проявляются во внутренней среде организации, т.е. в корпоративной культуре, ценностях и бизнес-процессах. В данную группу вошли признаки, связанные с транслированием сотрудникам ценностей, необходимых для клиентоориентированности, работой с полученной от потребителей информацией и разработкой на ее основании стратегических и тактических решений, которые в дальнейшем будут транслироваться на клиента, взаимоотношения между бизнес-единицами компании и т.п. Стоит отметить, что в данную группу вошли некоторые признаки, которые в равной степени могли войти и в группу практик, направленных на потребителей, например, корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов. Причиной отнесения их в данную группу послужило то, что подавляющее большинство действий согласно данным признакам происходит исключительно внутри компании.

В практики, направленные на производительность, объединены признаки, суть которых состоит в повышении производительности организации, а также во взаимоотношениях с внешними стейкхолдерами, например, поставщиками.

Возвращаясь к выделению и классификации признаков, следует отметить, что в данной работе было выделено 95 предложений/характеристик КО (в хронологической последовательности). В соответствии с описанным ранее алгоритмом 95 предложений/характеристик были объединены в 23 признака клиентоориентированности по трем группам.

Рассмотрим более подробно каждую полученную группу признаков и частоту их упоминания в академической литературе. В табл. 2 представлена группа практик, направленных на потребителя, а также упоминание данных практик в рассматриваемых нами работах.

Таблица 2

Блок «Практики, направленные на потребителей»

№	Признак КО	Количество упоминаний в разных источниках	Авторы, выделяющие данные признаки	Года упоминания
1	Понимание текущих потребностей потребителей	6	Kotler P. Narver J. C., Slater S. F., Kohli A. K., Jaworski B. J. Kumar A. Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D. L. Al Ajlan M., Zairi M. Bartley B., Gomibuchi S., Mann R.	1977, 1990, 1993, 2004, 2005, 2007
2	Ориентация на взаимодействие с клиентами	4	Narver J. C., Slater S. F. Kumar V., Petersen J. Shah D., Rust R. T., Parasuraman A., Day G., Staelin R. Lamberti L.	1990, 2005, 2006, 2013
3	Восприятие клиентами компании как КО	3	Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E. Jr. Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D. L. Kumar V., Rajkumar V., Reinartz W.	1993, 2004, 2008
4	Соответствие ожиданиям клиента	3	Narver J. C., Slater S. F. Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D. L. Bartley B., Gomibuchi S., Mann R.	1990, 2004, 2007
5	Сотворчество (Co-creation)	2	Sheth, Sisodia, Sharma Shah Rust, Parasuraman, Day, Staelin	2000, 2006

№	Признак КО	Количество упоминаний в разных источниках	Авторы, выделяющие данные признаки	Года упоминания
6	Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка	2	Narver J. C., Slater S. F. Kohli A. K., Jaworski B. J., Kumar A.	1990, 1993
7	Получение обратной связи от клиента	2	Kohli A. K., Jaworski B. J., Kumar A. Al Ajlan M., Zairi M.	1993, 2005
8	Понимание латентных потребностей клиентов	2	Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D.L. Al Ajlan M., Zairi M.	2004, 2005
9	Высокая удовлетворенность клиентов — одна из целей компании	2	Narver J. C., Slater S. F. Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D.L.	1990, 2004
10	Customer outsourcing*	1	Sheth, Sisodia, Sharma	2000
11	Кастомизация	1	Kumar V, Petersen J.	2005
12	Управление базой клиентов	1	Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin	2006

* В данном случае речь идет о передаче клиентов, являющихся неприбыльными для определенной компании, другой компании. Такая передача может осуществляться как в виде продажи части клиентской базы другой компании, так и в виде перевода части клиентов на обслуживание в другую компанию, о чем клиенты даже не всегда знают [Шет, Сисодиа, Шарма, 2000, с. 62].

Таким образом, наиболее часто встречаемым и актуальным компонентом КО на протяжении всего рассматриваемого периода является «Понимание текущих потребностей потребителей», что является ожидаемым, поскольку клиентоориентированная компания должна удовлетворять потребности клиентов и отвечать требованиям рынка. Далее к группе часто встречаемых признаков относятся «ориентация на взаимодействие с клиентами», «соответствие ожиданиям клиента» и «восприятие клиентами компании как КО». Вышеупомянутые признаки подтверждают то, что взаимодействие с клиентами является необходимым условием для успешного функционирования компании.

Также следует отметить, что ключевым условием развития клиентоориентированной компании является не только сбор информации о потребителях, но и ее анализ, использование полученных данных в разработке стратегий, а также вовлечение потребителей непосредственно в процесс разработки товаров или услуг, поскольку они могут обладать необходи-

мыми для компании знаниями и компетенциями и тем самым стать важным источником инноваций для нее.

Перейдем к практикам, направленным на сотрудников: в табл. 3 представлена их упоминаемость в рассмотренных работах.

Таблица 3

Блок «Практики, направленные на сотрудников»

№	Признак КО	Количество упоминаний в разных источниках	Авторы, выделяющие данные признаки	Года упоминания
1	Клиентоориентированная структура	9	Kotler P. Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E., Jr. Kohli A. K., Jaworski B. J., Kumar A. Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D. L. Kumar V., Petersen J. Bartley B., Gomibuchi S., Mann R. Ross B. Gebauer H., Kowalkowski C. Lamberti L.	1977, 1993, 1993, 2004, 2005, 2007, 2009, 2012, 2013
2	Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов	5	Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D. L. Kumar V., Petersen J. Al Ajlan M., Zairi M. Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin Bartley B., Gomibuchi S., Mann R.	2004, 2005, 2006, 2007
3	Клиентоориентированная корпоративная культура	2	Bartley B., Gomibuchi S., Mann R. Lamberti L.	2007, 2013
4	Клиентоориентированные продажи	2	Sheth J. N., Sharma A. Lamberti L.	2008, 2013
5	Автоматизация продаж	1	Sheth J. N., Sharma A.	2008
6	Положительное отношение к клиентам	1	Kotler P.	1977

Среди практик, направленных на сотрудников, наиболее часто, что ожидаемо, упоминается клиентоориентированная структура организации. Данный признак изучается в публикациях на протяжении всего рассматриваемого периода времени, в том числе с точки зрения трансформации организационной структуры компании в направлении перехода от структуры, ориентированной на продукт, к ориентированной на сегменты и далее на персонализированное обслуживание клиента.

Еще одним важным признаком в блоке практик, направленном на сотрудников, является «корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов». Поскольку в данном случае чаще всего прямого взаимодействия с потребителями не происходит, корпоративная стратегия строится на уже собранных данных о нуждах и потребностях потребителей, которые и используют сотрудники. Здесь подразумевается разработка стратегии, ориентированной на потребителей, а также ее использование как конкурентного преимущества (получение обратной связи относительно работы компании, в результате которой оцениваются сильные и слабые стороны организации).

Кроме этого, несомненно, важным признаком является клиентоориентированная корпоративная культура. Сравнительно меньшее количество упоминаний здесь можно объяснить тем, что данный признак является более обобщенным, включающим в себя остальные практики, направленные на сотрудников.

Клиентоориентированные продажи в рассмотренных нами публикациях упоминаются дважды. Под ними понимаются, во-первых, продажи не продукта, а комплексной услуги (сервисно-ориентированная логика продаж) и, во-вторых, возможность поставщика обеспечить широкое взаимодействие всех подразделений с клиентом (переход от модели продаж «бабочка» к модели «галстук», в более поздней терминологии — к омниканальным продажам). Несмотря на невысокую терминологическую упоминаемость, клиентоориентированные продажи стоит рассматривать как важный признак КО-подхода, так как достаточно большое количество предложений по операционализации данного признака рассмотрено отдельно на B2B и B2C рынках (см., например, [Кумар и др., 2008; Шет, Шарма, 2008]).

Перейдем к последнему блоку практик — «направленные на производительность» (табл. 4).

Таблица 4

Блок «Практики, направленные на производительность»

№	Признак КО	Количество упоминаний в разных источниках	Авторы, выделяющие данные признаки	Года упоминания
1	Сетевое сотрудничество	3	Kumar V., Petersen J. Ross B. Lamberti L.	2005, 2009, 2013
2	Внедрение метрик — показателей клиентоориентированности	2	Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin Ross B.	2006, 2009

№	Признак КО	Количество упоминаний в разных источниках	Авторы, выделяющие данные признаки	Года упоминания
3	Управление постоянными затратами на маркетинг	1	Sheth, Sisodia, Sharma	2000
4	Маркетинг в цепях поставок	1	Sheth, Sisodia, Sharma	2000
5	Экономия в результате диверсификации производства	1	Kumar V., Petersen J.	2005

Из таблицы видно, что самым важным признаком является «сетевое сотрудничество», под которым авторы понимают приверженность взаимодействиям в цепочке поставок и передачу информации от ритейлера к производителю, и наоборот, т.е. все участники должны действовать как единый организм (взаимный обмен информацией и дальнейшее ее использование, партнерские отношения, лояльность ритейлера и т.п.) [Ламберти, 2013; Росс, 2009]. Также в работах упоминается важность использования различных метрик, с помощью которых можно было бы определить уровень клиентоориентированности и влияние КО-практик на достижение бизнес-результатов (далее мы рассмотрим их более подробно).

Если сравнивать разобранные блоки, можно заметить, что практики, направленные на производительность, рассматриваются в работах относительно недавно по сравнению с практиками, направленными на потребителей и сотрудников. Это может свидетельствовать о том, что в настоящее время конкуренция возрастает и компании стали больше внимания уделять метрикам результативности своего бизнеса, чтобы определять, какие мероприятия являются наиболее успешными и эффективными.

Показатели результативности ориентации компании на клиента

Положительное влияние рыночной ориентации компании, в том числе и ориентации на клиента, на результативность бизнеса убедительно доказано в многочисленных исследованиях. При этом авторы в качестве результатов бизнеса рассматривают самые разные группы показателей. Во многом это зависит от того, является исследование эмпирическим или концептуальным. В масштабных количественных исследованиях учесть всю палитру возможных результатов: собственно рыночных, результатов для бизнеса в целом и финансовых результатов — практически

невозможно, или эти исследования требуют очень больших затрат, которые не соответствуют ожидаемому результату. Например, в первых исследованиях начала 1990-х гг. результаты бизнеса оценивались на основе ответов респондентов, в том числе и их оценок финансового положения компании. Так, в исследовании Навлера и Слейтера (1990) респондентам предлагалось оценить рентабельность активов, или рентабельность капитала, или рентабельность инвестиций на основе собственных субъективных ощущений («лучше-хуже»). Коли и Яворски (1990) рассматривали в качестве результата прибыльность компании и основывались также на субъективных оценках. Морган, Кларк и Гунер (2002) предложили вначале оценивать маркетинговые результаты: позиционные рыночные преимущества (продукт, услуга, цена, ценность, имидж, доставка) и рыночные результаты (восприятие потребителем, восприятие каналами сбыта, поведение потребителей и доля на рынке), а затем определять их влияние на финансовые результаты. В работе Кирки, Яшадрана и Бердена (2005) рассматриваются общие результаты рыночной ориентации: организационные результаты, результаты для потребителей, инновационные результаты, результаты по персоналу. Результаты для потребителей включают воспринимаемое качество продукции и услуг; инновационные результаты — инновационность и способность генерировать, а также внедрять новые идеи, продукты и процессы. Результаты для персонала включают организационные обязательства, командный дух, ориентацию на потребителей, ролевые противоречия и удовлетворенность трудом. Красников и Яшадран (2008) делят результаты на связанные с эффективностью и связанные с рынком.

В модель INTOR [Ramani, Kumar, 2008] включены две группы показателей результативности взаимодействия с клиентами: показатели, базирующиеся на прибыльности клиентов, и показатели, характеризующие отношения с клиентами.

В недавних работах была изучена связь MARKOR с объективными финансовыми метриками (например, на основе баз FTSE, Comustat и открытой отчетности компаний), а также были проведены лонгитюдные исследования отдельных факторов, например, роли высшего руководства в усилении рыночной ориентации компании [Форман, 2008].

В табл. 5 представлены метрики результативности ориентации компании на клиента по анализируемым нами работам. В результате анализа выявлено 18 метрик результативности. Следует отметить, что в пяти из пятнадцати статей метрики результативности представлены не были [Котлер, 1977; Коли, Яворски, Кумар, 1993; Шет, Сисодиа, Шарма, 2000; Шет, Шарма, 2008; Ламберти, 2013].

Показатели результативности ориентации компании на клиента

№	Метрика результативности	Количество упоминаний	Авторы, выделяющие данные признаки	Года упоминания
1	Прибыльность (profitability)	7	Narver J. C., Slater S. F. Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E., Jr. Kumar V., Petersen J. Bartley B., Gomibuchi S., Mann R. Kumar V., Rajkumar V., Reinartz W. Ross B. Gebauer H., Kowalkowski C.	1990, 1993, 2005, 2007, 2008, 2009, 2012
2	Удовлетворенность и лояльность клиентов	4	Al Ajlan M., Zairi M. Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin Bartley B., Gomibuchi S., Mann R. Gebauer H., Kowalkowski C.	2005, 2006, 2007, 2012
3	Уровень удержания клиентов (customer retention rate)	2	Narver J. C., Slater S.F. Bartley B., Gomibuchi S., Mann R.	1990, 2007
4	Доля рынка (market share)	2	Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E., Jr. Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin	1993, 2006
5	Клиентский капитал (customer equity)	2	Kumar V., Petersen J. Gebauer H., Kowalkowski C.	2005, 2012
7	Пожизненная ценность клиента (CLV)	2	Kumar V., Petersen J. Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin	2005, 2006
8	Доля кошелька клиента (share of customer wallet, SOW)	2	Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin Kumar V., Rajkumar V., Reinartz W.	2006, 2008
9	Повторные покупки	2	Kumar V., Rajkumar V., Reinartz W. Ross B.	2008, 2009
10	Проникновение бренда (brand penetration)	1	Ross B.	2009
11	Долгосрочный рост	1	Bartley B., Gomibuchi S., Mann R.	2007
12	Рентабельность активов (ROA)	1	Narver J. C., Slater S.F.	1990
13	Темпы роста фирмы (growth rate)	1	Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E., Jr.	1993
14	Акционерная стоимость (shareholder value)	1	Kumar V., Petersen J.	2005
15	Отдача от взаимоотношений (return on relationships, ROR)	1	Gebauer H., Kowalkowski C.	2012

№	Метрика результативности	Количество упоминаний	Авторы, выделяющие данные признаки	Года упоминания
16	Отдача от инвестиций (ROI)	1	Kumar V., Rajkumar V., Reinartz W.	2008
17	Снижение издержек	1	Kumar V., Rajkumar V., Reinartz W.	2008
18	Вероятность рекомендации	1	Kumar V., Rajkumar V., Reinartz W.	2008

Наиболее часто упоминаемые метрики — это прибыльность компании и удовлетворенность потребителей. Вероятнее всего, данные показатели встречаются чаще остальных не только по причине легкости их оценки, но и потому, что они являются основными для компаний и потребителей: первым необходимо поддерживать свою деятельность и развиваться, вторым — понимать, что их потребности могут быть удовлетворены. При выполнении этих условий, когда компания знает, что нужно потребителям и удовлетворяет рыночный спрос, а потребители, в свою очередь, платят за предоставленные им товары и услуги, каждая из сторон будет получать свой «выигрыш».

Таким образом, на основе проведенного нами анализа признаков клиентоориентированного подхода к бизнесу и метрик, характеризующих результативность бизнеса КО-компаний, мы сформировали концептуальную модель клиентоориентированного подхода к бизнесу (см. рис. 1).

На основании рассмотренных определений клиентоориентированности в различных академических работах, а также признаков, которые авторы присваивают данному подходу, можно заключить, что клиентоориентированность (customer centricity) — это подход к управлению компанией, целью которого является получение ценности от клиента и повышения результативности бизнеса, основанный на перемещении фокуса с продукта или услуги на клиента и построении взаимовыгодных отношений с клиентом через его интеграцию в деятельность компании посредством генерации потребительских знаний, персонализации предложений и вовлечения потребителей в совместное создание ценности.

Обсуждение результатов и заключение

В данной работе была прослежена эволюция понятия «клиентоориентированность», охватывающая три волны академических исследований в этой области. На основе изучения академических публикаций на тему клиентоориентированности было обнаружено, что на данный момент

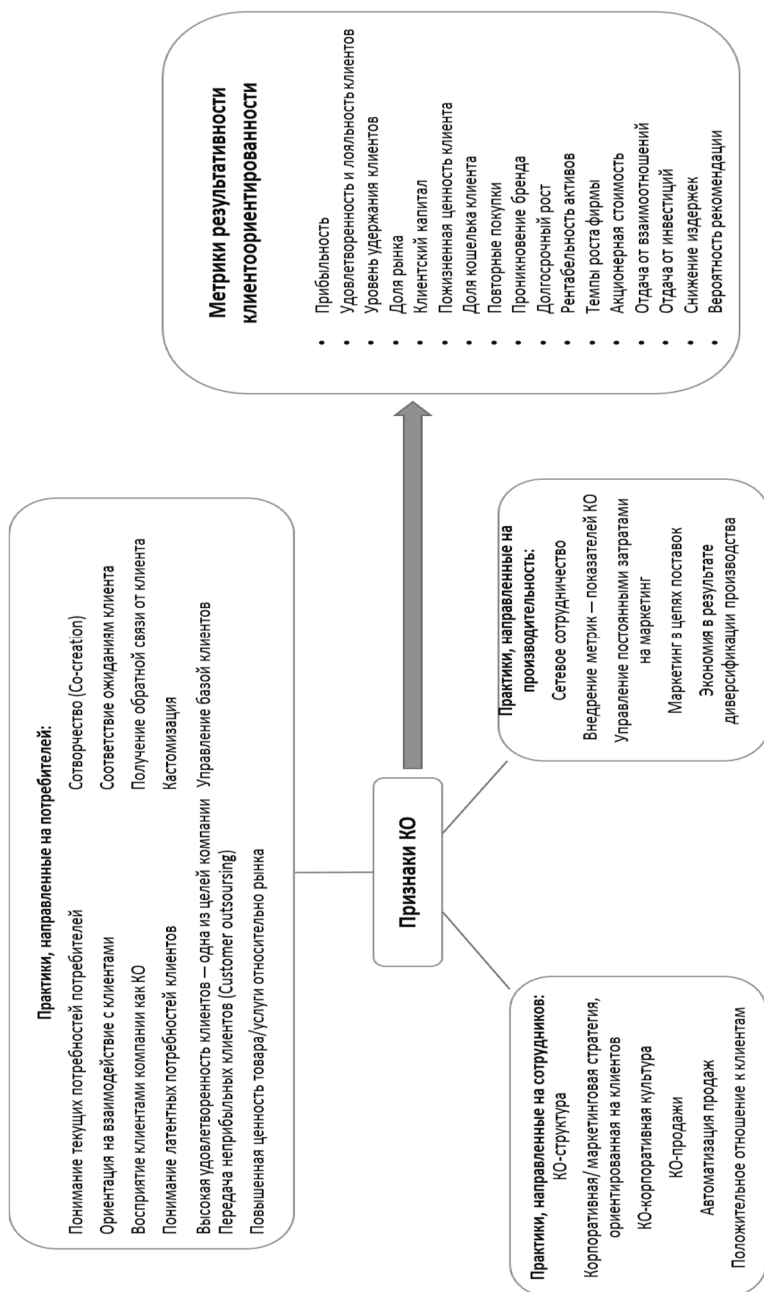


Рис. 1. Концептуальная модель клиентоориентированного подхода к бизнесу

нет точного определения этого понятия. Более того, на протяжении долгого периода времени различные авторы не могли прийти к единому пониманию трактовки понятия «клиентоориентированность». Авторы выделили три волны эволюции понимания клиентоориентированности. Первая связана с формированием предпосылок перехода к клиентоориентированному подходу к бизнесу. Она сместила фокус внимания маркетинга с товара на клиента — понимание его нужд и потребностей, удовлетворение посредством комплекса маркетинга. Однако основное его развитие пришлось на 1990–2000 гг., когда ориентация на клиента стала рассматриваться в качестве одного из элементов более широкой концепции рыночной ориентации. Родоначальниками данного подхода являются Коли и Яворски, а также Нарвер и Слейтер, представившие свое понимание того, что подразумевается под ориентацией на клиента и рыночной ориентацией, а также предложили ее составляющие. Дальнейшее развитие данного подхода осуществлялось за счет более глубокого изучения его составных частей и его выделения в отдельный подход, который получил название «customer centricity» (в российском переводе можно часто встретить «клиентоцентричность»).

В данной работе клиентоориентированность рассматривается со стороны современного подхода, под которым подразумевается «customer centricity», т.е. управление компанией с вовлечением потребителей в свою деятельность и построение бизнеса вокруг клиента и его потребностей.

В результате проведенного анализа были выделены ключевые признаки и особенности клиентоориентированных компаний, а также метрики результативности КО, на основе чего можно утверждать, что предприятия, внедряющие клиентоориентированный подход, выстраивают свою деятельность на следующих принципах:

- 1) главный источник дохода любой компании — потребитель, вокруг которого выстраивается вся бизнес-стратегия компании,
- 2) каждый сотрудник компании влияет на продажи продукции конечным потребителям,
- 3) компания добросовестно, тщательно и аккуратно выполняет свои обещания, данные потребителю,
- 4) предприятие знает потребности своего клиента,
- 5) компания стремится превосходить ожидания клиента.

В свою очередь, признаки клиентоориентированности были разбиты на три блока: практики, направленные на производительность, на сотрудников и на потребителей. Исследование показало, что наиболее часто упоминаемые признаки находятся в блоке практик, направленных на потребителей («понимание текущих потребностей», «ориентация на взаимодействие с клиентами», «восприятие клиентами компании как клиентоориентированной», «соответствие ожиданиям клиента» и др.). Наименьшее

количество признаков относится к блоку практик, направленных на производительность.

Данная концептуальная модель представляет академическое понимание клиентоориентированного подхода. Исходя из этого, дальнейшие направления исследований связаны с необходимостью метаанализа бизнес-практик клиентоориентированности, в частности содержащихся в результатах исследований мировых консалтинговых компаний.

Предложенная концептуальная модель клиентоориентированного подхода требует дальнейшего уточнения применительно к различным сферам бизнеса, поскольку выделенные нами признаки КО по-разному проявляются в компаниях B2C и B2B сфер, а также имеют свою специфику в зависимости от того, на каких рынках — с точки зрения уровня экономического развития — реализуется данный подход. Поэтому наше дальнейшее исследование (второй этап) будет сосредоточено на выявлении специфики клиентоориентированного подхода к бизнесу на B2C рынках стран с развивающимися экономиками (emerging markets).

Список литературы

1. Гулакова О. В., Панин В. М., Ребязина В. А. Оценка клиентоориентированности компании: разработка комплексной шкалы и ее адаптация к условиям российского рынка // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2016. — № 6. — С. 87–111.
2. Ойнер О. К., Латышова Л. С. Влияние рыночно-ориентированного поведения компаний на результативность бизнеса // X Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 3 кн. / отв. ред.: Е. Г. Ясин. Кн. 2. — М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2010. — С. 287–296.
3. Рожков А., Ребязина В., Смирнова М. Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка // Российский журнал менеджмента. — 2014. — Т. 12. — № 3. — С. 33–58.
4. Al Ajlan M., Zairi M. Customer Centricity. European Centre for TQM. — University of Bradford UK. May 2005, 1–12.
5. Bartley B., Gomibuchi S., Mann R. Best practices in achieving a customer-focused culture // Benchmarking: An International Journal. — 2007. — Vol. 14. — No. 4. — 482–496.
6. Curry J., Curry A. The customer marketing method: how to implement and profit from customer relationship management. — New York; London: Free Press, 2000.
7. Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E. Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis // Journal of Marketing. — 1993. — 57 (1). — 23–37.
8. Foreman J. The Performance Implications of Planning, Implementation, and Evolution of Market-oriented Strategy by Top Management. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. Georgia State University, Robinson College of Business, 2008.

9. Gebauer H., Kowalkowski C. Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures // *Journal of Business & Industrial Marketing*. — 2012. — Vol. 27. — Issue 7. — 527–537.
10. Kirca A., Jayachandran S., Bearden W. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance // *Journal of Marketing*. — 2005. — 69 (2).
11. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications // *Journal of Marketing*. — 1990. — Vol. 54. — No. 2. — 1–18.
12. Kohli A. K., Jaworski B. J., Kumar A. MARKOR: a measure of market orientation // *Journal of Marketing research*. — 1993. — Vol. 30 (4). — 467–477.
13. Kopelman R. E., Chiou A. Y., Lipani L. J., Zhu Z. Interpreting the Success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer Centricity Is But One-Third of the Job // *Global Business and Organizational Excellence*. — July-August 2012. — 20–34.
14. Kotler P. From Sales Obsession to Marketing Effectiveness // *Harvard Business Review*. — 1977. — Vol. 55. — No. 6. — 67–55.
15. Krasnikov A., Jayachandran S. The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance // *Journal of Marketing*. — 2008. — Vol. 72. — 1–11.
16. Kumar V., Petersen J. A. Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: a review of theoretical and empirical evidence // *Journal of the Academy of Marketing Science*. — 2005. — Vol. 33. — No. 4. — 504–519.
17. Kumar V., Venkatesan, R., Reinartz W. Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign // *Journal of Marketing*. — 2008. — Vol. 72 (September). — 50–68.
18. Lamberti L. Customer centricity: the construct and the operational antecedents // *Journal of Strategic Marketing*. — Vol. 21. — No. 7. — 588–612.
19. Levitt T. Marketing myopia // *Harvard Business Review*. — July-August 1960. — 45–56.
20. Morgan N., Clark B., Gooner R. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives // *Journal of Business Research*. — 2002. — 55. — 363–375.
21. Narver J. C., Slater S. F. The effect of a market orientation on business profitability // *Journal of Marketing*. — October 1990. — 20–35.
22. Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success // *Journal of Product Innovation Management*. — 2004. — Vol. 21. — 334–347.
23. Ramani G., Kumar V. Interaction Orientation and Firm Performance // *Journal of Marketing*. — 2008. — Vol. 72. — No. 1. — 27–45.
24. Ross B. Ten tips to winning at consumer centricity: for retailers and manufacturers // *Journal of Consumer Marketing*. — 2009. — Vol. 26. — No. 6. — 450–454.
25. Rumani G., Kumar V. Interaction orientation and firm performance // *Journal of Marketing*. — 2008. — Vol. 72.
26. Shah D., Rust R. T., Parasuraman A., Staelin R., Day G. S. The Path to Customer Centricity // *Journal of Service Research*. — 2006. — Vol. 9. — No. 2. — 113–124.

27. *Sheth J. N., Sharma A.* The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization // *Industrial Marketing Management*. — 2008. — Vol. 37. — Issue 3. — 260–269.
28. *Sheth J. N., Sisodia R. S., Sharma A.* The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. — 2000. — Vol. 28. — No. 1. — 55–66.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

1. *Gulakova O. V., Panin V. M., Rebjazina V. A.* Ocenka klientoorientirovannosti kompanii: razrabotka kompleksnoj shkaly i ee adaptacija k uslovijam rossijskogo rynka // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 6. Jekonomika*. — 2016. — № 6. — S. 87–111.
2. *Ojner O. K., Latyshova L. S.* Vlijanie rynochno-orientirovannogo povedenija kompanij na rezul'tativnost' biznesa // *X Mezhdunarodnaja nauchnaja konferencija po problemam razvitija jekonomiki i obshhestva: v 3 kn. / otv. red. E. G. Jasin. Kn. 2*. — M.: Izdatel'skij dom GU-VShJe, 2010. — S. 287–296.
3. *Rozhkov A., Rebjazina V., Smirnova M.* Orientacija kompanii na klienta: rezul'taty jempiricheskoy proverki na primere rossijskogo rynka // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. — 2014. — T. 12. — № 3. — S. 33–58.