

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

О. В. Гулакова¹

НИУ «Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

УДК: 338.2

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИЗУЧЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ: ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ, УРОВНИ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Клиентоориентированность как одна из ведущих концепций современного маркетинга получила активное развитие в 1990-х гг. Множество теоретических и практических наработок требуют систематизации и адаптации для облегчения практического использования. Целью статьи является разработка концептуальной модели взаимосвязей клиентоориентированности в компании на основе систематического анализа существующих исследований. В результате анализа подходы к определению клиентоориентированности систематизированы на основе двух признаков: уровень клиентоориентированности (личностный, организационный) и подход к трактовке сущности клиентоориентированности (ценностный, процессный). В статье для определения клиентоориентированности использован интегрированный подход, включающий ценностные и процессные характеристики клиентоориентированности, так как он дает компаниям исчерпывающее понимание для развития клиентоориентированного подхода. В рамках интегрированного подхода клиентоориентированность понимается как деятельность компании, направленная на сбор информации о текущих и потенциальных клиентах, распространение этой информации в компании и разработка действий для удовлетворения текущих и будущих потребностей клиентов посредством создания наивысшей ценности. Также изучены взаимосвязи клиентоориентированности с различными аспектами деятельности компании и предпосылки ее формирования, которые составляют основу концептуальной модели. Полученные данные показывают, что клиентоориентированность влияет не только на результативность бизнеса, но и на сотрудников, конкурентное преимущество, клиентов и выбор управленческих стратегий. Разработанная модель позволяет целостно взглянуть на клиентоориентированность в компании и разработать план ее развития.

Ключевые слова: клиентоориентированность, рыночная ориентация, концептуальная модель, конкурентное преимущество, управленческие стратегии.

Цитировать статью: Гулакова, О. В. (2021). Основные направления изучения клиентоориентированности: предпосылки формирования, уровни, результативность. *Вестник*

¹ Гулакова Ольга Вячеславовна — аспирант, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; e-mail: ogulakova@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6434-1320.

O. V. Gulakova

NRU Higher School of Economics (Moscow, Russia)

JEL: M31

THE MAIN DIRECTIONS IN CUSTOMER-ORIENTED STUDIES: PREREQUISITES, LEVELS AND EFFECTIVENESS

Customer orientation as one of the mainstream concepts of contemporary marketing has been actively developed since 1990s. The purpose of the article is to develop a conceptual model of customer orientation relationships in a company based on a systematic analysis of existing studies and their adaptation to practical use. As a result of the analysis, the approaches to determining customer orientation are systematized on the basis of two determinants: the level of customer orientation (personal, organizational) and the approach of customer orientation interpretation (value, process). To determine customer orientation, the author uses an integrated approach, which includes value and process characteristics of customer orientation, as it gives companies a more comprehensive understanding for the development of a customer-oriented approach. Within this approach, customer orientation is defined as activities of a company to collect information on existing and potential customers, disseminating this information in the company and developing actions to meet current and future customer needs by creating the highest value. The developed model reflects the relationship between customer orientation and various aspects of company's business and the prerequisites for its development. The data obtained show that customer orientation affects not only performance, but also employees, competitive advantage, customers and the choice of management strategies. The conceptual model allows to take an overall look at customer orientation in the company and devise a plan for its development.

Keywords: customer orientation, market orientation, conceptual model, competitive advantage, management strategies.

To cite this document: Gulakova, O. V. (2021). The main directions in customer-oriented studies: prerequisites, levels and effectiveness. *Moscow University Economic Bulletin*, 21(2), 73–117. <https://doi.org/10.38050/01300105202124>.

Введение

Клиентоориентированность (КО) стала рассматриваться как часть реализации маркетинговой концепции, основные положения которой сформулированы еще в 1950-х гг. (Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Котлер 1999). В центре внимания маркетинговой концепции находятся клиент и его потребности, таким образом клиентоориентированность косвенно упоминается в работах авторов данного периода (Saxe, Weitz, 1982;

Shapiro, 1988). Однако в 1990-х клиентоориентированность становится центральной темой исследований по маркетингу и изучается детальнее (Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Kelley, 1992; Kohli et al., 1993; Deshpandé et al., 1993; Slater, Narver, 1995; Han et al., 1998). На текущий момент по теме клиентоориентированности опубликовано более 6000 работ (рис. 1).



Рис. 1. Количество статей по теме «клиентоориентированность» по годам

Источник: база данных Scopus.

Несмотря на возросший интерес к теме клиентоориентированности, до сих пор нет не только единого подхода к пониманию клиентоориентированности, но и единого термина. Широко используются два термина «рыночная ориентация» и «клиентоориентированность». Существует несколько подходов к трактовке соотношения данных терминов: 1) клиентоориентированность является одним из компонентов рыночной ориентации (Narver, Slater, 1990); 2) клиентоориентированность является синонимом рыночной ориентации (Kohli, Jaworski, 1990); 3) клиентоориентированность является самостоятельным термином (Deshpande et al., 1993). Многообразие подходов и различия в их трактовке создают необходимость расширить рамки изучения клиентоориентированности и рассмотреть ее в контексте таких схожих концепций, как рыночная ориентация и маркетинговая ориентация.

Важным направлением в изучении клиентоориентированности стало исследование предпосылок ее развития и влияния на другие аспекты деятельности компании (Saxe, Weitz, 1982; Slater, Narver, 1994b; Hurley, Hult,

1998; Hennig-Thurau, 2004; Pekovic et al., 2016; Leckie et al., 2017; Wahyono, 2018; Itani et al., 2019; Liu et al., 2020). В первую очередь было изучено влияние клиентоориентированности на результативность компании (Narver, Slater, 1990; Deshpande et al., 1993; Kirca et al., 2005; Ellis, 2006; Olavarrieta, Friedmann, 2008; Kumar et al., 2011; Smirnova et al., 2018). Первые исследования достаточно обобщенно изучали данную связь, не разделяя развитые и развивающиеся рынки, товарные рынки и сферы услуг (Kohli et al., 1993; Slater, Narver, 1995; Kirca et al., 2005). Более поздние работы фокусируются на конкретных рынках, отраслях и странах (Рожков и др., 2014; Gulakova et al., 2019; Lee et al., 2021). По большей части для изучения результативности используются финансовые показатели. Однако клиентоориентированность влияет и на многие другие показатели деятельности компании, например, инновации (Deshpande et al., 1993; Atuahene-Gima, 1996; Han et al., 1998; Hurley, Hult, 1998; Zhou et al., 2005; Molchanov, Rybakova, 2020), запуск новых продуктов (Homburg et al., 2004; Im, Workman, 2004; Najafi-Tavani et al., 2016). При этом влияние клиентоориентированности может быть как прямое, так и косвенное: она имеет эффект модератора на другие влияющие на результативность бизнеса аспекты (Slater, Narver, 1994a; Franke, Park, 2006). Также большое внимание уделено и предположкам развития и формирования клиентоориентированности в компании (Kelley, 1992; Han et al., 1998; Brown et al., 2002; Franke, Park, 2006).

В работах последних лет авторы фокусируются на более глубоком изучении отдельных направлений клиентоориентированности в разрезе различных отраслей, рынков и бизнес-процессов (Feng et al., 2019; Tseng, 2019; Peterson, Crittenden, 2020; Baber et al., 2020; Arslanagic-Kalajdzic et al., 2020). В отдельный блок можно выделить работы, посвященные систематизации полученных знаний о клиентоориентированности, мета-анализы, суммирующие результаты нескольких исследований (Goad, Jaramillo, 2014; Frambach et al., 2016; Латышова и др., 2020). Также существуют исследования, в рамках которых разработаны концептуальные модели клиентоориентированности. Например, в работе О. К. Ойнер, Е. К. Пантелеевой, Ю. И. Метелевой и Ю. М. Цыганковой построена концептуальная модель клиентоориентированного подхода к бизнесу, которая включает признаки клиентоориентированной компании и метрики ее результативности (Ойнер и др., 2018). Модель дает академическое понимание клиентоориентированного подхода, но не отражает взаимосвязи и влияния клиентоориентированности на другие аспекты деятельности компании. Для понимания значимости и развития клиентоориентированности требуется систематизация полученных знаний о взаимосвязях клиентоориентированности внутри компании, а также влиянии факторов внешней среды.

Цель статьи — разработать концептуальную модель взаимосвязей клиентоориентированности в компании на основе систематического анализа

существующих исследований. Таким образом, в рамках данной статьи рассмотрены следующие вопросы:

- Какие подходы существуют к определению клиентоориентированности?
- С какими сферами деятельности компании и аспектами бизнеса взаимодействует клиентоориентированность и на что она влияет?
- Как формируется клиентоориентированность в компании и какие существуют предпосылки ее развития?

В зависимости от принадлежности исследования к той или иной сфере менеджмента клиентоориентированность имеет различные границы определений. По данной причине систематический анализ подходов к клиентоориентированности необходимо начать с изучения ее уровней. В данной работе изучение клиентоориентированности будет ограничено пределами компании, поэтому для дальнейшего анализа отобраны работы, посвященные клиентоориентированности на соответствующих уровнях. Дальнейшее рассмотрение клиентоориентированности будет направлено на выявление влияний и взаимодействий с другими аспектами деятельности компании, факторами внешней и внутренней среды.

Для того чтобы в полной мере изучить данные вопросы, в основу анализа было положено изучение наиболее цитируемых источников (по данным Google Академия) как по теме клиентоориентированности, так и по теме рыночной ориентации, а также статьи по клиентоориентированности, опубликованные за последние пять лет. Статьи были отобраны по поиску ключевых слов «market orientation», «customer orientation» и «клиентоориентированность». За основу анализа были взяты:

- 10 статей по рыночной ориентации с наиболее высоким рейтингом цитируемости;
- 10 статей по клиентоориентированности с наиболее высоким рейтингом цитируемости;
- 10 статей по клиентоориентированности, опубликованных за последние пять лет;
- 5 статей по клиентоориентированности российских авторов.

Первый раздел статьи посвящен изучению и систематизации подходов к определению клиентоориентированности; во втором разделе выделены сферы, на которые выявлено прямое или косвенное влияние клиентоориентированности; в третьем разделе проанализированы предпосылки развития клиентоориентированности в компании; в последнем разделе статьи сформирована концептуальная модель клиентоориентированности в компании.

Основные подходы к изучению клиентоориентированности

1. Уровни клиентоориентированности

Систематизацию подходов к изучению клиентоориентированности прежде всего стоит начать с выделения уровней ее рассмотрения. На основе анализа подходов к исследованию клиентоориентированности можно выделить несколько уровней изучения данной концепции. На каждом уровне свой объект реализации клиентоориентированного подхода (табл. 1).

Впервые клиентоориентированность была рассмотрена как составляющая успешности работы сотрудников отделов продаж, имеющих прямой контакт с потребителем (Saxe, Weitz, 1982). Поскольку сотрудники отдела продаж являются представителями компании перед клиентом, они в первую очередь должны использовать клиентоориентированный подход. Сотрудники компании являются воплощением ее принципов и ценностей, поэтому клиентоориентированность компании в первую очередь зависит от ее сотрудников.

Таблица 1

Уровни исследования клиентоориентированности

Уровень клиентоориентированности	Авторы	Источник клиентоориентированности
Межличностный	Saxe, Weitz, 1982; Kelley, 1992; Thomas, Soutar, Ryan, 2001; Brown, Mowen, Donovan, Licata, 2002; Hennig-Thurau, Thurau, 2003; Donovan, Brown, Mowen, 2004; Шерешева, Костянян, 2015; Manna, 2017; Morales Mediano, Ruiz-Alba, 2019; Itani, Goad, Jaramillo, 2019	Ценности, поведение сотрудника
Организационный	Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Narver, Slater, MacLachlan, 2004; Ламбен, 2007; Sheppard, 2011; Guo, Kulviwat, Zhu, Wang, 2017; Smirnova, Rebiazina, Frösén, 2018; Liu, Chen, Gao, 2020	Философия, бизнес-процессы компании
Цепочка создания ценностей	Elg, 2002; Rindfleisch, Moorman, 2003; Elg, 2008; Cambra-Fierro, Florin, Perez, Whitelock, 2011; Francescucci, Henneberg, Naude, 2018; Gligor, Gligor, Maloni, 2019; Tajeddini, Ratten, 2020	Межорганизационное взаимодействие

Источник: переработано по (Smirnova, Rebiazina, Frösén, 2018).

Многочисленные исследования выявили несколько индикаторов, влияющих на клиентоориентированность сотрудников: личностные качества и навыки, способность принимать решения, приверженность компании, мотивация, восприятие организационного климата, взаимоотношения с клиентами (Saxe, Weitz, 1982; Kelley, 1992; Brown et al., 2002; Hennig-Thurau, 2004; Шерешева, Костянян, 2015). В первую очередь клиентоориентированность сотрудника, которая составляет и клиентоориентированность компании, зависит от личностных качеств и навыков, так, например, непостоянство оказывает негативный эффект на клиентоориентированность сотрудника, а позитивный настрой и желание действовать повышают его клиентоориентированность (Brown et al., 2002). Не менее важны и навыки сотрудников. В концептуальной модели клиентоориентированности сервисных сотрудников (Hennig-Thurau, 2004) выделяются четыре составляющие клиентоориентированности: технические навыки сотрудников, социальные навыки сотрудников, мотивация сотрудников, способность принимать решения. Результаты исследований показывают, что более высокий уровень клиентоориентированности у сотрудников с благоприятным восприятием организационного климата, более высоким уровнем мотивации направления и организационной приверженности (Kelley, 1992). В одной из первых шкал для оценки клиентоориентированности сотрудников — SOCO (Saxe, Weitz, 1982) ключевыми факторами, определяющими клиентоориентированность сотрудника, являлись: способность помогать клиентам и качество отношений между клиентами и продавцами.

Однако, когда клиентоориентированность сотрудника не поддерживается и не поощряется компанией, клиентоориентированный сотрудник будет единичным случаем, обусловленным лишь личными качествами и внутренней мотивацией отдельного человека. Так, большую роль в развитии клиентоориентированности персонала играет компания, поддерживающая клиентоориентированность как свою ценность. Также большое влияние имеет и клиентоориентированность среди сотрудников других отделов, ориентации на клиента среди сотрудников, контактирующих с потребителями, недостаточно, клиентоориентированной должна быть вся компания (Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Deshpande et al., 1993). Поэтому следующим уровнем изучения клиентоориентированности стал организационный. Данный уровень рассматривает ее как характеристику всей компании — ценность для клиента основывается на бизнес-процессах компании, в равной степени как и на действиях сотрудников.

Согласно Дж. Нарверу и С. Слейтеру (1990), клиентоориентированная компания должна отслеживать всю цепочку создания ценности для потребителя не только в настоящем, но и ее будущее развитие с учетом внутренних изменений компании и динамики рынка. Компания должна

оценивать экономические и политические факторы на всех уровнях цепочки создания ценности (Narver, Slater, 1990). На данном уровне клиентоориентированность изучается в цепочке создания ценности (Elg, 2002; Rindfleisch, Moorman, 2003). Развитие клиентоориентированности на уровне цепочки создания ценности усложняется тем, что в цепочке создания ценности должна быть не только одна высоко клиентоориентированная компания, способная влиять на клиентоориентированность других участников цепочки, но и высокий уровень межорганизационного взаимодействия. Для развития клиентоориентированности на межорганизационном уровне компаниям в первую очередь необходимо развить высокий уровень клиентоориентированности у себя внутри. Так, клиентоориентированность на уровне компании является первоопределяющей, в том числе и по отношению к клиентоориентированности на межличностном уровне. Клиентоориентированность сотрудников, безусловно, зависит от набора личных качеств, знаний и навыков, однако, если она не поддерживается компанией как одна из ценностей, не входит в философию компании, она будет на уровне единичных случаев. Однако клиентоориентированность сотрудников тесно взаимосвязана с клиентоориентированностью компании. Компания может развивать бесчисленное количество сервисов для клиентов и изучать их потребности, но, не отслеживая поведение своих сотрудников с клиентами, иметь низкий уровень клиентоориентированности.

2. Систематизация определений клиентоориентированности

В качестве следующего критерия систематизации подходов к определению клиентоориентированности можно выделить трактовку сущности клиентоориентированности. В исследованиях встречаются различные характеристики для ее определения, например, ценность, поведение, процесс, стратегия, культура (Deshpande et al., 1993; Rozhkov et al., 2015). Однако большинство определений клиентоориентированности можно отнести к одному из двух подходов: процессный или ценностный. Часть подходов к клиентоориентированности направлена на определение основных ценностных компонентов, акцент на культурную составляющую, а другая часть моделей ориентирована на описание процессных составляющих. В рамках процессного подхода клиентоориентированность рассматривается как набор процессов, определяющих взаимодействие компании с клиентом. Ярким примером такого подхода является определение клиентоориентированности А. Коли и Б. Яворски: деятельность по изучению текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них, распространение полученных знаний внутри компании и участие сотрудников всех отделов компании в удовлетворении нужд потребителей (Kohli, Jaworski, 1990). Приверженцы ценностного подхода определяют клиентоориентированность как черту, присущую компании и выражающую ее ценности. Например, Р. Дешпанде, Дж. Фарли и Дж. Веб-

стер рассматривают клиентоориентированность как набор убеждений, которые ставят интересы потребителей на первое место, не исключая интересы владельцев компании, менеджеров и работников, для развития прибыльной компании в долгосрочной перспективе (Deshpande, Farley, Webster, 1993).

Ранние исследования в своих определениях клиентоориентированности содержат один из подходов и оценивают клиентоориентированность компании только с одной стороны: процессы, определяющие клиентоориентированность компании или соответствие ценностей компании клиентоориентированному подходу (Kelley, 1992; Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Hurley, Hult, 1998; Brady, Cronin, 2001). Однако в последних работах стал подниматься вопрос о необходимости интегрированного подхода, так как каждый по отдельности подход, процессный или ценностный, не позволяет дать исчерпывающее описание клиентоориентированной компании. В рамках интегрированного подхода клиентоориентированность рассматривается как комплексное понятие и включает в себя ценности и устои компании, а также процессы, обеспечивающие их поддержание (Homburg, Pflesser 2000; Kirca et al., 2005; Pekovic et al., 2016; Smirnova et al., 2018). Данное понимание клиентоориентированности объединяет ценностный и процессный подходы и позволяет комплексно оценивать клиентоориентированность компании.

Таким образом, основные подходы к определению клиентоориентированности можно систематизировать по двум основным параметрам — уровень изучения клиентоориентированности и подход к трактовке ее сущности. В приложении представлен анализ определений клиентоориентированности из работ, вошедших в выборку для данной статьи. Большинство статей посвящено изучению клиентоориентированности на организационном уровне. Основные подходы и определения клиентоориентированности представлены в табл. 2.

Таблица 2

Систематизация подходов к определению клиентоориентированности

Авторы, год	Определение	Уровень КО	Подход к трактовке сущности КО
Saxe, Weitz, 1982	Практика продаж в маркетинговой концепции на уровне продавца и покупателя, которая подразумевает низкое «продажное» давление на покупателя и подход, фокусирующийся на необходимости удовлетворения/решения проблемы покупателя	личностный	процессный

Авторы, год	Определение	Уровень КО	Подход к трактовке сущности КО
Kohli, Jaworski, 1990	Деятельность по изучению текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них, распространение полученных знаний внутри компании и участие сотрудников всех отделов компании в удовлетворении нужд потребителей	организационный	процессный
Narver, Slater, 1990	Достаточное понимание целевой аудитории потребителей для того, чтобы создавать для них добавочную ценность в течение продолжительного периода времени	организационный	ценностный
Deshpandé, Farley, Webster, 1993	Набор убеждений, которые ставят интересы потребителей на первое место, не исключая интересы владельцев компании, менеджеров и работников, для развития прибыльной компании в долгосрочной перспективе	организационный	ценностный
Han, Kim, Srivastava, 1998	Корпоративная культура, характеризующая склонность организации создавать ценность для ее клиентов на постоянной основе и требующая постоянного, активного подхода к удовлетворению потребностей клиентов	организационный	ценностный
Conduit, Mavondo, 2001	Имеет три составляющие: понимание требований внутренних клиентов для эффективного удовлетворения потребностей и предпочтений внешних клиентов; получение информации о потребностях и предпочтениях внешних клиентов посредством эффективной коммуникации внутри компании; создание дополнительной конечной ценности для клиентов путем увеличения выгоды для внутренних клиентов	организационный	процессный

Авторы, год	Определение	Уровень КО	Подход к трактовке сущности КО
Donavan, Brown, Mowen, 2004	Черта характера сотрудника, долгосрочное намерение удовлетворять потребности клиентов	личный	ценностный
Franke, Park, 2006	Воплощение маркетинговой концепции на уровне продавца и покупателя	личный	ценностный
Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014	Учет потребностей клиентов, более внимательное отношение в процессе обслуживания, использование сервисным персоналом необходимых ресурсов и компетенций	организационный	процессный
Tsaur, Dai, Liu, 2018	Концентрация на осознании и удовлетворении потребностей потребителей	личный	процессный
Lee, Che-Ha, Alwi, 2021	Долгосрочное стремление к изучению как выраженных, так и скрытых или будущих потребностей клиентов, а также к инновационным решениям, которые обеспечивают большую ценность для клиентов	организационный	процессный

Источник: составлено автором.

Анализ определений клиентоориентированности, приведенных в табл. 2, показывает, что в основном клиентоориентированность как на личном, так и на организационном уровне рассматривается либо с процессной точки зрения, либо с ценностной. Приведенные определения используют различные термины для клиентоориентированности, но чаще всего упоминаются «удовлетворение потребностей», «создание ценности» и «изучение потребностей». Объединение данных терминов фактически отражает интегрированный подход к пониманию клиентоориентированности.

Для дальнейшего анализа и изучения клиентоориентированности в данной работе будет использовано интегрированное определение, объединяющее ценностный и процессный подходы. Поскольку личный и организационный уровни клиентоориентированности тесно связаны друг с другом, в дальнейшем будут рассмотрены исследования клиентоориентированности на обоих уровнях. Однако определение клиентоориентированности, которое будет использовано для данной работы, сфор-

мулировано для организационного уровня, так как он шире и включает в себя личностный. Таким образом, в рамках данной статьи под клиентоориентированностью понимается деятельность компании, направленная на сбор информации о текущих и потенциальных клиентах, распространение этой информации в компании и разработка действий для удовлетворения текущих и будущих потребностей клиентов посредством создания наивысшей ценности.

**Систематический анализ результативности
клиентоориентированности в компании**

Развитию интереса к изучению клиентоориентированности среди исследователей во многом способствовало неоднократно подтвержденное положительное влияние клиентоориентированности на деятельность компании (Saxe, Weitz, 1982; Narver, Slater, 1990; Deshpande et al., 1993; Brady, Cronin, 2001). На основе анализа 35 работ по клиентоориентированности, вошедших в выборку для данной статьи (приложение), были выделены индикаторы, на которые выявлено статистически значимое влияние клиентоориентированности в рамках проведенных исследований. Данные индикаторы объединены в смысловые группы: результативность компании, конкурентное преимущество, сотрудники, клиенты и управленческие стратегии (рис. 2).

Клиентоориентированность	→	Результативность компании	– Прибыльность – Рост продаж/бизнеса – ROA (рентабельность активов)
	→	Конкурентное преимущество	– Доля рынка – Лояльность клиентов – Успешность и количество новых продуктов – Ценность для клиентов
	→	Сотрудники	– Результативность сотрудников – Удовлетворенность работой – Приверженность – Самооценка результативности – Корпоративный дух – Текучесть кадров
	→	Клиенты	– Уровень удержания клиентов – Удовлетворенность – Эмоциональная приверженность – Восприятие качества товара и обслуживания
	→	Управленческие стратегии	– Инновации (технологические и управленческие) – Качество реализации стратегии – Рыночная ориентация – Экологический менеджмент

Рис. 2. Влияние клиентоориентированности на различные сферы деятельности компании
Источник: составлено автором.

Одним из первых перед исследователями стал вопрос о влиянии клиентоориентированности на результативность деятельности компании (Narver, Slater, 1990; Deshpande et al., 1993; Kirca et al., 2005; Ellis, 2006; Olavarrieta, Friedmann, 2008; Kumar et al., 2011; Mohiuddin Babu, 2018; Ойнер и др., 2018; Liu et al., 2020). Впервые связь между клиентоориентированностью и результативностью компании была выявлена в работах А. Коли и Б. Яворски (1990) и Дж. Нарвера и С. Слейтера (1990). Влияние клиентоориентированности на результативность бизнеса в работе А. Коли и Б. Яворски (1990) имела несколько модераторов: рыночная турбулентность, технологическая турбулентность и конкуренция. Позднее были выявлены и другие переменные, влияющие на связь клиентоориентированности и результативности, например приверженность сотрудников (Mohiuddin Babu, 2018). Для оценки результативности компании в исследованиях встречаются различные показатели, но чаще всего используют наиболее объективные показатели: прибыльность, рост продаж/бизнеса и ROA (рентабельность активов) (Narver, Slater, 1990; Baker, Sinkula, 1999; Mohiuddin Babu, 2018; Smirnova et al., 2018; Liu et al., 2020). Например, в работе Дж. Нарвера и С. Слейтера (1990) эффективность компаний оценивалась с помощью показателя ROA (рентабельности активов), топ-менеджеры сравнивали ROA своей компании с тем же показателем конкурентов за прошедший год.

Наравне с влиянием клиентоориентированности на экономические показатели доказана и ее связь с другими показателями, отражающими успешность бизнеса. Отдельным блоком можно выделить показатели, отражающие конкурентное преимущество компании, такие как доля рынка, лояльность клиентов, запуск новых продуктов и создание ценности для клиента. Влияние клиентоориентированности на данные показатели также было неоднократно отражено в работах исследователей (Slater, Narver, 1994a; Slater, Narver, 1994b; Baker, Sinkula, 1999; Sahi et al., 2016; Tsaur et al., 2018; Smirnova et al., 2018). Клиентоориентированность по своему определению направлена на создание лояльности клиентов, так клиентоориентированная компания должна на долгосрочной основе отслеживать ожидания своих клиентов и то, как они меняются, отслеживать удовлетворенность клиентов и мотивировать сотрудников рассматривать ее в качестве основной цели (Slater, Narver, 1994a). Так же как лояльность клиентов, так и ценность для клиента заложена в самом определении клиентоориентированности, что было статистически доказано в нескольких работах (Sahi, Gupta, Lonial, 2016; Smirnova et al., 2018). Разработка новых продуктов является не только результатом технологических инноваций компании, но и целью удовлетворения новых потребностей клиентов и сбором информации о данных потребностях (Slater, Narver, 1994b; Baker, Sinkula, 1999). Причем в работах отмечается

влияние клиентоориентированности не только на успешность запусков новых продуктов, но и их количество (Smirnova et al., 2018). Зависимость между клиентоориентированностью и долей рынка компании была выявлена не сразу (Jaworski, Kohli, 1993), но во многих работах доля рынка входит в оценку либо результативности компании (Baker, Sinkula, 1999), либо ее конкурентного преимущества (Slater, Narver, 1994a), на которые доказано влияние клиентоориентированности. Позитивное влияние клиентоориентированности на изменение доли рынка отражает способность компании опередить своего конкурента, что указывает на способность создавать и поддерживать конкурентное преимущество (Baker, Sinkula, 1999).

Влияние клиентоориентированности на аспекты деятельности, связанные с сотрудниками, в основном выявлено в работах, где клиентоориентированность рассматривается на личностном уровне (Brown et al., 2002; Donavan et al., 2004; Franke, Park, 2006; Itani et al., 2019). Но и при рассмотрении клиентоориентированности на уровне компании также выявлено влияние на результативность сотрудников компании, их приверженность и корпоративный дух (Jaworski, Kohli, 1993; Lee et al., 2021). В первую очередь исследователи задались вопросом эффективности клиентоориентированных сотрудников (Jaworski, Kohli, 1993). Полученные результаты показывают, что клиентоориентированные сотрудники выражают свою заботу о покупателях, выслушивая их, что помогает им адаптировать свое поведение к продажам в соответствии с требованиями клиентов и показывать лучшие результаты (Itani et al., 2019). Также было выявлено положительное влияние клиентоориентированности на самооценку результативности сотрудников и их удовлетворенность работой (Brown et al., 2002; Franke, Park, 2006). Клиентоориентированные сотрудники в большей степени удовлетворены своей работой, так как процесс удовлетворения потребностей клиентов им приятен, и, они менее подвержены стрессу и конфликтам, так как выстраивают отношения с клиентами (Franke, Park, 2006). Исследования А. Коли и Б. Яворски (1990, 1993) показывают, что клиентоориентированность обеспечивает также ряд психологических и социальных преимуществ для сотрудников. В частности, клиентоориентированность приводит к чувству гордости за принадлежность к компании, в которой все подразделения и отдельные сотрудники работают для достижения общей цели удовлетворения потребностей клиентов. Достижение этой цели может привести к тому, что сотрудники будут ощущать достойный вклад, чувство принадлежности, корпоративный дух и, следовательно, приверженность компании, а также меньше задумываться о смене работы (Jaworski, Kohli, 1993; Lee et al., 2021). Клиентоориентированность сильнее влияет на сотрудников, которые имеют тесный контакт с потребителем, но и сотрудники, мало

контактирующие с потребителями, также испытывают влияние клиентоориентированности на удовлетворенность и приверженность в своей работе (Donavan et al., 2004).

Клиенты в концепции клиентоориентированности являются основой, базой ее формирования. Поэтому многие исследователи в своих работах ставили задачи по выявлению влияния клиентоориентированности на показатели, характеризующие взаимодействие компании и клиентов (Kohli, Jaworski, 1990; Brady, Cronin, 2001; Hennig-Thurau, 2004; Leckie et al., 2017; Tsaur et al., 2018; Lee et al., 2021). Большинство работ посвящено изучению влияния клиентоориентированности на уровень удержания клиентов и их удовлетворенность (Kohli, Jaworski, 1990; Hennig-Thurau, 2004; Tsaur et al., 2018; Lee et al., 2021). Данные показатели рассматриваются как одни из ключевых для клиентоориентированной компании, поскольку приоритетом для нее является выстраивание долгосрочных отношений путем создания для клиента ценности и удовлетворения его потребностей. Удовлетворенность клиентов в основном зависит от продуктов и услуг, предоставляемых компанией, но на развитие долгосрочных отношений влияют также и социальные аспекты взаимодействия. Клиент может выбирать продукты и услуги компании не только по причине их превосходства, но и из-за взаимоотношений, выстроенных с компанией, эмоциональной приверженности. Влияние клиентоориентированности на эмоциональную приверженность клиентов также было статистически доказано (Hennig-Thurau, 2004; Tsaur et al., 2018). К блоку, связанному с клиентами, также можно отнести и восприятие качества товара и обслуживания. Исследование показало, что товары и услуги клиентоориентированных компаний воспринимаются клиентами как более качественные (Brady, Cronin, 2001).

В последнюю группу можно выделить аспекты деятельности компании, относящиеся к управленческим стратегиям. В данную группу вошли работы, выявляющие взаимосвязь клиентоориентированности и инноваций (Han et al., 1998; Hurley, Hult, 1998; Molchanov, Rybakova, 2020), рыночной ориентации (Conduit, Mavondo, 2001), практик экологического менеджмента (Pekovic et al., 2016) и качество реализации стратегии (Wahyono, 2018). Клиентоориентированность является источником новых идей и мотивации для компаний в ответ на вызовы окружающей среды. Она способствует восприимчивости компании к инновациям (инновационности). Во многих работах было показано влияние клиентоориентированности на инновационность (Deshpande et al., 1993; Atuahene-Gima, 1996; Han et al., 1998; Hurley, Hult, 1998; Zhou et al., 2005). Влияние клиентоориентированности было выявлено как на технические инновации, так и на управленческие (Han et al., 1998). Также выделяют клиентоориентированные инновации как отдельный вид. Клиентоориентированные инновации — это инновации различ-

ных типов, полученные путем интеграции потребителя в инновационный процесс на разных этапах инновационного цикла (Molchanov, Rybakova, 2020). Клиентоориентированные инновации в основном являются дополнительными, т.е. служат для улучшения текущих технологий или продуктов, разработанных профессионалами. Клиентоориентированность компании в рамках некоторых подходов является частью рыночной ориентации (Narver, Slater, 1990; Ламбен, 2007), и влияние внутренней клиентоориентированности компании на ее рыночную ориентацию имеет статистическое подтверждение (Conduit, Mavondo, 2001). Изучение управленческих практик показывает, что экологический менеджмент более привлекателен для клиентоориентированных компаний, так как становится необходимым для построения долгосрочных отношений с клиентами. Удовлетворенность клиентов является одним из важных факторов для компаний для внедрения практик экологического менеджмента (Pekovic et al., 2016). Таким образом, развитие клиентоориентированности в компаниях стимулирует их обращаться к практикам экологического менеджмента. Также было выявлено, что клиентоориентированность оказывает влияние и на способность компаний успешно реализовывать свою стратегию. Чем выше профессиональная компетентность и клиентоориентированность, тем выше качество реализации стратегии (Wahyono, 2018).

Сторонники интегрированного подхода к клиентоориентированности считают, что различные ее составляющие по-разному влияют на деятельность компании. Так, в исследовании М. Смирновой, В. Ребязиной и Дж. Фрозен (2018) было выявлено влияние составляющей клиентоориентированности «построение стратегии» на результативность бизнеса и ее показатели — рост компании, прибыльность, потребительскую ценность, успешность и количество новых продуктов. В то время как «имплементация стратегии» оказывает положительное влияние на потребительскую ценность, успешность и количество новых продуктов, но ограниченно влияет на прибыльность и не влияет на рост компании (Smirnova, Rebiazina, Frösén, 2018). При изучении влияния клиентоориентированности на использование принципов экологического менеджмента было выявлено, что только две составляющие клиентоориентированности из трех (ценностная и обработка информации) оказывают положительное влияние на решение компании использовать практики экологического менеджмента. Всего же в своей концепции авторы выделяют три составляющие клиентоориентированности: широкое культурное понятие, соответствующее ценностям и нормам фирмы (ценностная составляющая); сбор, анализ и распространение информации для прогнозирования потребностей клиентов (обработка информации) и оперативные реакции на претензии клиенту (отклик клиенту) (Pekovic et al., 2016).

Предпосылки формирования клиентоориентированности в компании

В отличие от многочисленных исследований по изучению результатов использования компаниями клиентоориентированного подхода предпосылки развития клиентоориентированности изучены в меньшей степени. Из 35 статей, проанализированных в данной работе (приложение), только в 11 упоминалось, что влияет на развитие клиентоориентированности в компании (Saxe, Weitz, 1982; Kelley, 1992; Hennig-Thurau, 2004; Franke, Park, 2006). На основе анализа проведенных исследований выделены основные предпосылки формирования клиентоориентированности в компании и сгруппированы по принадлежности к той или иной области деятельности компании (рис. 3).



Рис. 3. Предпосылки формирования клиентоориентированности в компании

Источник: составлено автором.

Значимое влияние на клиентоориентированность компании оказывает ее отношение к продукту. Качество продукта, оказываемых услуг, уровень сервиса, наличие послепродажного обслуживания и инновации являются основой для построения клиентоориентированной компании (Slater, Narver, 1994a).

В качестве одной из предпосылок создания клиентоориентированной компании А. Коли и Б. Яворски рассматривали расположенность топ-менеджмента (Kohli, Jaworski, 1990). Руководителям необходимо четко по-

казывать заинтересованность в клиентоориентированности всем сотрудникам компании. Но между заявлениями и действиями топ-менеджмента всегда существуют разрывы. Чем глубже разрывы, тем слабее желание сотрудников способствовать повышению клиентоориентированности компании. Повседневные действия менеджеров должны отражать заинтересованность в клиентоориентированности посредством вовлечения сотрудников в планирование и реакции на их предложения (Conduit, Mavondo, 2001). Если топ-менеджмент проявляет готовность идти на риск и спокойно воспринимать некоторые провалы, сотрудники с большей готовностью будут предлагать и реализовывать новые идеи (Jaworski, Kohli, 1993). Позитивное восприятие топ-менеджментом различных изменений в компании также способствует повышению клиентоориентированности. Поскольку клиентоориентированность должны разделять все подразделения компании, для руководителей отдела маркетинга важна способность вызывать доверие руководителей других подразделений, так снижается уровень межфункциональных конфликтов.

Предпосылки развития клиентоориентированности, связанные с различными аспектами управления в компании, были объединены в группу подходов к управлению персоналом: адаптивный подход в продажах, управление персоналом, система вознаграждений, организационная система. Адаптивный подход в продажах относится к теме изучения клиентоориентированности сотрудников отдела продаж, он определяется как способность изменять поведение при взаимодействии с клиентом во время продажи на основе воспринимаемой от клиента информации (Franke, Park, 2006). Адаптивный подход в продажах повышает уровень удовлетворенности работой сотрудников и их клиентоориентированность. Клиентоориентированные сотрудники являются капиталом компании, поэтому их удержание крайне важно и должно быть отражено в подходе к управлению персоналом. Установлено, что эффективные практики найма и отбора персонала тесно связаны с уровнем клиентоориентированности компании (Ruekert, 1992). Эффективнее нанимать персонал с развитой клиентоориентированностью, чем обучать сотрудника с нуля (Conduit, Mavondo, 2001). Сотрудник с развитой клиентоориентированностью уже обладает определенными навыками выстраивать отношения с клиентами, а также мотивацией и способностью это делать, что сокращает временные и материальные затраты компании на их развитие. То, как организация передает свои ценности и ожидаемое поведение своим сотрудникам, влияет на удовлетворенность ее клиентов, долгосрочные отношения между организацией и ее клиентами и прибыльность организации (Kelley, 1992). Система вознаграждений в компании способствует формированию клиентоориентированного поведения сотрудников. Системы вознаграждений должны обеспечивать стимул для принятия ориентированных на клиента действий, а не вознаграждать краткосрочные прибыли или продажи (Kelley, 1992; Jaworski, Kohli, 1993; Conduit, Mavondo, 2001). Организаци-

онная система компании характеризуется такими аспектами, как формализация, централизация и уровень выделения подразделений в структуре организации (Kohli, Jaworski, 1990). Формализация — степень, в которой правила определяют роли, подчинительные отношения, а также нормы и санкции в компании. Централизация — делегация полномочий по принятию решений в компании и степени участия в принятии решений. Данные характеристики по-разному влияют на клиентоориентированность компании. Чем выше формализация и централизация, тем ниже способность компании к сбору и распространению информации, но выше способность к имплементации ответных действий.

Межфункциональное взаимодействие — это формальные и неформальные взаимоотношения и взаимодействия между отделами компании (Kohli, Jaworski, 1990). В рамках межфункционального взаимодействия выделяют: внутриорганизационные коммуникации, распространение информации, межфункциональную интеграцию, межфункциональные конфликты (Kohli, Jaworski, 1990; Jaworski, Kohli, 1993; Conduit, Mavondo, 2001). Эффективные коммуникации внутри организации необходимы для развития внутренней ориентации на клиента. Сотрудникам нужна информация, чтобы они могли выполнять свои задачи в качестве поставщиков услуг для внутренних и внешних клиентов. Они должны сообщить свои собственные требования (внутренняя ориентация на клиента), а также свои выводы относительно потребностей внешних клиентов (Conduit, Mavondo, 2001). Внимание к идеям сотрудников всех отделов повышает клиентоориентированность в компании. Заинтересованность сотрудников немаркетинговых отделов в удовлетворении потребностей конечных потребителей также очень важна. В свою очередь, межфункциональные конфликты снижают способность компании быть клиентоориентированной (Kohli, Jaworski, 1990).

Также клиентоориентированность компании зависит и от внешних факторов. Исследователи выявили зависимость влияния клиентоориентированности на результативность от двух внешних факторов: рыночная турбулентность и технологическая турбулентность (Kohli, Jaworski, 1990; Han et al., 1998). Рыночная турбулентность — изменения в составе потребителей и их потребностей. Чем выше рыночная турбулентность, тем сильнее влияние клиентоориентированности на результативность бизнеса. Технологическая турбулентность — изменения в технологии производства и поставок. Чем выше технологическая турбулентность, тем слабее влияние клиентоориентированности на результативность бизнеса (Kohli, Jaworski, 1990). Таким образом, находясь в условиях высокой рыночной турбулентности, компания имеет больше мотивации повышать уровень своей клиентоориентированности, технологическая же турбулентность мотивирует компанию больше инвестировать в инновации и разработку новых продуктов. В работе Слейтера и Нарвера также выявлено влияние

технологической и рыночной турбулентности: клиентоориентированность более важна в условиях низкой рыночной турбулентности и объясняет большую долю вариации показателей результативности в условиях низкой технологической турбулентности. (Slater, Narver, 1994b). Влияние технологической турбулентности на отношения клиентоориентированности и развитие инноваций в компании было статистически подтверждено (Han et al., 1998). Также на специфику клиентоориентированности влияет и конкуренция. Так, многочисленные исследования выявляют существенные различия между клиентоориентированностью на развитых и развивающихся рынках, которые, в частности, характеризуются различными уровнем конкуренции (Kohli, Jaworski, 1990; Рожков и др., 2014; Гулакова и др., 2016; Smirnova et al., 2018).

Построение концептуальной модели взаимосвязей клиентоориентированности в компании

На основе проведенного систематического анализа разработана концептуальная модель клиентоориентированности, включающая предпосылки формирования клиентоориентированности в компании и ее влияние на другие аспекты деятельности компании (рис. 4). Центральную часть модели занимает клиентоориентированность, в которой выделены два уровня: клиентоориентированность сотрудника и клиентоориентированность компании. Эти два уровня взаимосвязаны, поскольку в ходе анализа выявлено, что как клиентоориентированность сотрудника, его личностные качества, навыки и т.д. влияют на клиентоориентированность всей компании, так и компания оказывает влияние на его клиентоориентированность посредством мотивации, повышения корпоративного духа. Клиентоориентированность компании в рамках понимания интегрированного подхода включает в себя процессы и ценности клиентоориентированности (Гулакова, Ребязина, 2017; Smirnova et al., 2018).

Все выделенные в ходе систематического анализа предпосылки развития клиентоориентированности сгруппированы в пять блоков: продукт, топ-менеджмент, подходы к управлению персоналом, межфункциональное взаимодействие и внешние факторы. Также модель содержит группы переменных, влияние клиентоориентированности на которые было выявлено: результативность компании, конкурентное преимущество, сотрудники, клиенты, управленческие стратегии. Таким образом, модель резюмирует изученные исследования, в ходе которых были выявлены зависимости между клиентоориентированностью и другими сферами деятельности компании.

В модель также добавлены модераторы — размеры компании и отрасль. В ряде работ на разных выборках и подвыборках, отличающихся по отрас-

левой принадлежности и размерам компании, при анализе влияния клиентоориентированности на результативность и другие аспекты деятельности компании были обнаружены некоторые различия (Hennig-Thurau, 2004; Pekovic et al., 2016). Например, при сравнении влияния клиентоориентированности на удовлетворенность клиентов в туристическом бизнесе и торговле печатной продукцией были выявлены различия: в случае туристического бизнеса данное влияние было сильнее (Hennig-Thurau, 2004). Также в данных отраслях было выявлено различие по предпосылкам, влияющим на клиентоориентированность сотрудников: в случае туристических агентств определяющими являлись технические навыки сотрудников, а в случае торговли печатной продукцией — способность принимать решения.

Модель показывает, что существует не только связь между клиентоориентированностью компании и клиентоориентированностью сотрудников, но и влияние клиентоориентированности компании на работу сотрудников в целом. Таким образом, компания должна учитывать не только влияние клиентоориентированности сотрудника на клиентоориентированность компании при подборе персонала, но и свое влияние на клиентоориентированность сотрудника, развивая его навыки и грамотно выстраивая его мотивацию. При этом важно транслировать клиентоориентированность на всех уровнях, от топ-менеджмента до сотрудников низшего звена, от сотрудников отделов, имеющих прямой контакт с клиентом, до сотрудников отделов, поддерживающих бизнес. На основе данной модели можно выделить непосредственные процессы, требующие развития в компании для повышения уровня клиентоориентированности.

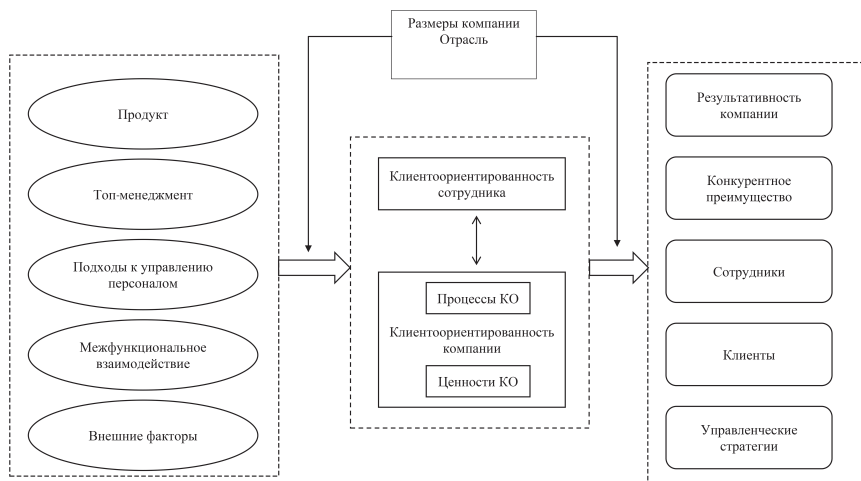


Рис. 4. Концептуальная модель клиентоориентированности

Источник: составлено автором.

Обсуждение результатов и заключение

Клиентоориентированность, несмотря на большое количество опубликованных в последние годы работ, не теряет свою актуальность как для исследователей, так и для практиков бизнеса. На базе проведенных исследований разработан значительный теоретический задел изучения клиентоориентированности, который требует систематизации и адаптации для практического использования бизнесом.

В данной работе проанализированы основные исследования по клиентоориентированности и рыночной ориентации, имеющие высокие индексы цитирования, а также работы российских и иностранных исследователей, опубликованные за последние пять лет. Анализ этих исследований показал, что среди множества подходов к определению клиентоориентированности можно выделить два основных направления: понимание клиентоориентированности как ценности компании, создание философии верховенства клиента (Deshpande et al., 1993) и определение клиентоориентированности как набора процессов, направляющих компанию к пониманию и удовлетворению клиента (Kohli, Jaworski, 1990). Но последние работы показывают, что интегрированный подход, объединяющий и ценности, и процессы в определении клиентоориентированности, дает компаниям более исчерпывающее понимание для развития клиентоориентированного подхода (Smirnova et al., 2018).

Для развития клиентоориентированности компании необходимо не только понимать ее сущность, но и какие результаты она может обеспечить компании и что оказывает влияние на уровень клиентоориентированности компании. Развитие рыночной ориентации релевантно для компаний в любых экономических условиях. Но в зависимости от условий рынка компаниям необходим свой уровень рыночной ориентации (Narver, Slater, 1990). Разработанная концептуальная модель клиентоориентированности не только открывает все преимущества клиентоориентированного подхода для компании, но и указывает сферы работы компании, которые необходимо развивать для повышения уровня клиентоориентированности. Например, модель показывает, что клиентоориентированность влияет не только на результативность бизнеса, но и на сотрудников компании. Сотрудники клиентоориентированной компании показывают более высокие результаты работы, имеют высокую приверженность к компании и корпоративный дух. В свою очередь, и клиентоориентированность сотрудника оказывает влияние на клиентоориентированность компании, поэтому сотрудник также должен являться ее приоритетом. Для клиентоориентированной компании очень важно фокусироваться не только на клиенте как ценности компании, но и понимать, какие процессы в каких сферах необходимо развивать и модернизировать. Клиентоориентированность должна развиваться как верти-

кально — от топ-менеджмента до сотрудников, обслуживающих клиентов, так и горизонтально — все отделы компании должны быть нацелены на удовлетворение нужд клиента.

Поскольку концептуальная модель была разработана в рамках систематического анализа на основе существующих исследований, порой имеющих противоречивый характер, необходимо тестирование данной модели на количественных данных. В литературе не так много внимания уделяется предпосылкам развития клиентоориентированности в компании, их дальнейшее изучение можно также выделить в качестве направлений для будущих исследований. В зависимости от сферы деятельности компании, уровня развития экономики, размера и особенностей компании предпосылки клиентоориентированности могут различаться.

Список литературы

Гулакова, О. В., Панин, В. М., Ребязина, В. А. (2016). Оценка клиентоориентированности компании: разработка комплексной шкалы и ее адаптация к условиям российского рынка. *Вестник Московского Университета. Серия 6. Экономика*, 6, 87–111.

Гулакова, О. В., Ребязина, В. А. (2017). Клиентоориентированность компаний на российском рынке: декларация или реальность? *Вестник Санкт-Петербургского Университета. Менеджмент*, 16(3), 398–423. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2017.303.

Котлер, Ф. (1999). *Маркетинг менеджмент*: пер. с англ. / под ред. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. Питер.

Ламбен, Ж. Ж. (2007). *Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг*. Питер.

Латышова, Л. С., Липсиц, И. В., Ойнер, О. К., Карпова, С. В., Фирсова, И. А., Азарова, С. П., Пантелеева, Е. К., Рожков А. Г., & Рожков, К. Л. (2020). *Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии*. Инфра-М.

Ойнер, О. К., Пантелеева, Е. К., Метелева, Ю. И., & Цыганкова, Ю. М. (2018). Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель. *Вестник Московского Университета. Серия 6. Экономика*, 2, 94–117.

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), 33–58.

Шерешева, М. Ю., & Костянин, А. А. (2015). Клиентоориентированность персонала в государственных организациях здравоохранения России. *Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия Менеджмент*, 4, 74–114.

Arslanagic-Kalajdzic, M., Kadic-Maglajlic, S., & Miocevic, D. (2020). The power of emotional value: Moderating customer orientation effect in professional business services relationships. *Industrial Marketing Management*, 88, 12–21.

Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93–103.

Baber, R., Kaurav, R. P. S., & Paul, J. (2020). Impact of individual market orientation on selling and customer orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 28(4), 288–303.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.

Brady, M. K., & Cronin Jr., J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251.

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119.

Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L., & Whitelock, J. (2011). Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*, 49(3), 444–467.

Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24.

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*, 57(1), 23–37.

Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146.

Elg U. (2002). Inter-firm market orientation: Its significance and antecedents in distribution networks. *Journal of Marketing Management*, 18(7–8), 633–655.

Elg U. (2008). Inter-firm market orientation and the influence of network and relational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 55–68.

Ellis P. D. (2006). Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089–1107.

Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100, 111–121.

Frambach, R. T., Fiss, P. C., & Ingenbleek, P. T. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428–1436.

Francescucci, A., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2018). Scale development for the inter-firm market orientation concept. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 253–264.

Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702.

Gligor, D., Gligor, N., & Maloni, M. (2019). The impact of the supplier's market orientation on the customer market orientation-performance relationship. *International Journal of Production Economics*, 216, 81–93.

Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), 285–301.

Gulakova, O. V., Rebiazina, V. A., & Smirnova, M. M. (2019). Customer orientation of B2B firms in emerging markets: evidence from Russia. *Russian Management Journal*, 17(1), 71–96.

Guo, C., Kulviwat, S., Zhu, J., & Wang, Y. J. (2019). Competing in an emerging market: antecedents and consequences of market orientation and the role of environmental factors. *Journal of Strategic Marketing*, 27(3), 248–267.

Han J. K., Kim N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *The Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.

Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460–478.

- Hennig-Thurau, T., & Thurau, C. (2003). Customer orientation of service employees—Toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1-2), 23–41.
- Homburg, C., Krohmer, H., & Workman Jr., J. P. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, 57(12), 1331–1340.
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Im, S., & Workman Jr., J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132.
- Itani, O. S., Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2019). Building customer relationships while achieving sales performance results: Is listening the holy grail of sales? *Journal of Business Research*, 102, 120–130.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27–36.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kohli A. K., & Jaworski B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kohli A. K., Jaworski B. J., & Kumar A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30.
- Leckie, C., Widing, R. E., & Whitwell, G. J. (2017). Manifest conflict, customer orientation and performance outcomes in international buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1062–1072.
- Lee, C. M. J., Che-Ha, N., & Alwi, S. F. S. (2021). Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. *Journal of Business Research*, 122, 751–760.
- Liu, Y., Chen, D. Q., & Gao, W. (2020). How does customer orientation (in) congruence affect B2B electronic commerce platform firms' performance? *Industrial Marketing Management*, 87, 18–30.
- Manna, E. (2017). Customer-oriented employees: Blessing or curse for firms? *Journal of Economics & Management Strategy*, 26(4), 842–875.
- Mohiuddin Babu, M. (2018). Impact of firm's customer orientation on performance: the moderating role of interfunctional coordination and employee commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 26(8), 702–722.
- Molchanov N. N., & Rybakova Yu. V. (2020). Customer-oriented innovations: Analysis of development practices (the case of North-West Russian regional companies). *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, 36(1), 77–94. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.104>

Morales Mediano J., & Ruiz-Alba J. L. (2019). New perspective on customer orientation of service employees: a conceptual framework. *The Service Industries Journal*, 39(13-14), 966-982

Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(11), 5059–5064.

Narver J. C., & Slater S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

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), 334–347.

Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61(6), 623–630.

Pekovic, S., Rolland, S., & Gatignon, H. (2016). Customer orientation and organizational innovation: the case of environmental management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 835–848.

Peterson, R. A., & Crittenden, V. L. (2020). Exploring customer orientation as a marketing strategy of Mexican-American entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 113, 139–148.

Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421–436.

Rozhkov, A. G., Smirnova, M. M., & Rebiazina, V. A. (2015). Customer orientation in emerging markets: Concepts and empirical tests. Emerging Markets and the Future of the BRIC Nations. *Edward Elgar Publishing*, 170–189.

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245.

Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Lonial, S. C. (2018). Relating strategic market orientation and market performance: role of customer value types. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 318–338.

Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.

Shapiro, B. P. (1988). What the hell is market oriented? *HBR Reprints*, 1–3.

Sheppard R. (2011). The evolution and conceptualization of market orientation: what managers ought to know. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(60), 30–45.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994a). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22–28.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994b). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.

Smirnova, M. M., Rebiazina, V. A., & Frösén, J. (2018). Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian markets. *Journal of Business Research*, 86, 457–467.

Tajeddini, K., & Ratten, V. (2020). The moderating effect of brand orientation on inter-firm market orientation and performance. *Journal of Strategic Marketing*, 28(3), 194–224.

Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63–69.

Tsaur, S. H., Dai, Y. Y., & Liu, J. S. (2018). SOCO's impact on service outcomes of tour guides: the moderating effect of customers' shopping orientation. *Current Issues in Tourism*, 21(8), 917–933.

Tseng, L. M. (2019). How customer orientation leads to customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 210–225.

Wahyono. (2018). The moderation effect of customer orientation variable on the influence of professional competence toward the quality of strategy implementation. *International Journal of Law and Management*, 60(6), 1432–1447.

Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60.

References

Gulakova O. V., Panin V. M., & Rebjazina V. A. (2016). Evaluating the level of Company's customer orientation: developing a complex tool adapted to the Russian market. *Moscow University Economic Bulletin*, 6, 87–111.

Gulakova O. V., & Rebjazina V. A. (2017). Is customer orientation of companies in the Russian market real or declared? *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 16(3), 398–423. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2017.303.

Kotler, F. (1999). *Marketing management*. Piter.

Lambert, Zh. Zh. (2007). *Market-driven management: strategic and operational marketing*. Piter.

Latyshova, L. S., Lipsic, I. V., Ojner, O. K., Karpova, S. V., Firsova, I. A., Azarova, S. P., Panteleeva, E. K., Rozhkov A. G., & Rozhkov, K. L. (2020). *Customer orientation: research, strategy, technology*. Infra-M.

Ojner O. K., Panteleeva, E. K., Meteleva, Ju. I., & Cygankova, Ju. M. (2018). Client-oriented business approach: conceptual model. *Moscow University Economic Bulletin*, 2, 94–117.

Rozhkov A., Rebjazina V., Smirnova M. (2014). Customer orientation: empirical test results on the Russian market example. *Russian Journal of Management*, 12(3), 33–58.

Sheresheva, M. Ju., & Kostanjan, A. A. (2015). Employees customer orientation in Russian state healthcare organizations. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 4, 74–114.

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
Рыночная ориентация (РО)								
1990	Kohl, Jaworski	Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications	Организационный	Процессный	Деятельность по изучению текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них; распространение полученных знаний внутри компании и участие сотрудников всех отделов компании в удовлетворении нужд потребителей	РО как организационный процесс представляет собой долгосрочное преимущество. Поскольку рыночная ориентация не легко формируется, ее можно рассматривать как дополнительную и особую форму устойчивого конкурентного преимущества	Результативность бизнеса (модераторы: рыночная турбулентность, технологическая турбулентность, конкуренция); корпоративный дух сотрудников; удовлетворенность работой; приверженность сотрудников компаний; удовлетворенность клиентов; уровень удержания клиентов	Поведение топ-менеджмента; межфункциональное взаимодействие; организационная система
1990	Narver, Slater	The effect of market orientation on business profitability	Организационный	Ценностный	Достаточное понимание целевой аудитории потребностей для того, чтобы создавать для них добавочную ценность в течение продолжительного периода времени	Развитие РО релевантно для компаний в любых экономических условиях. Но в зависимости от условий рынка компаниям необходим свой уровень РО. Для любого бизнеса в определенный момент дополнительные затраты на повышение РО станут превышать получаемую прибыль	ROA (рентабельность активов)	

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
1993	Jaworski, Kohli	Market orientation: antecedents and consequences	Организационный	Процессный	Состоит из трех наборов действий: формирование в масштабе всей организации информации о рынках, касающейся текущих и будущих потребностей клиентов, распространение этой информации между всеми отделами и оперативное реагирование на уровне всей компании	РО бизнеса является важным фактором, определяющим его результативность независимо от турбулентности рынка, интенсивности конкуренции или технологической турбулентности среды, в которой он работает	Результативность; приверженность сотрудников компании; корпоративный дух	Поведение топ-менеджмента; принятие риска топ-менеджментом; межфункциональные конфликты и взаимодействия; централизация; система вознаграждения
1993	Kohli, Jaworski, Kumar	MARKOR: a measure of market orientation	Организационный	Процессный	Сбор в масштабе всей компании информации о рынке, относящейся к текущим и будущим потребностям клиентов, распространение информации внутри организации на всех уровнях, а также выработка ответных действий на полученную информацию о рынке	Ключевые атрибуты измерения РО включают КО и силы, которые определяют потребности клиентов; деятельность, а не философию бизнеса; разграничение РО и связанные с ней составляющие факторы		

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
1994b	Slater, Narver	Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?	Организационный	Ценностный	Форма бизнес-культуры	Окружающая среда моделирует либо взаимоотношения РО и результаты, либо эффективность различных составляющих РО	ROA (рентабельность активов); рост продаж; успешность новых продуктов	
1995	Slater, Narver	Market orientation and the learning organization	Организационный	Ценностный	Культура, которая придает первостепенное значение получению прибыли и поддержке лидерства по своей сути является ориентацией на обучение, поскольку она делает акцент на развитии информации о клиентах и конкурентах. РО, дополненная предпринимательским стремлением, обеспечивает культурную основу для организационного обучения	РО является культурной основой обучающейся организации. Ориентация на рынок по своей сути является ориентацией на обучение, поскольку она делает акцент на развитии информации о клиентах и конкурентах. РО, дополненная предпринимательским стремлением, обеспечивает культурную основу для организационного обучения		

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
1998	Han, Kim, Srivastava	Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?	Организационный	Ценностный	Как корпоративная культура, характеризующая склонность организации создавать ценность для ее клиентов на постоянной основе и требующая постоянного, активного подхода к удовлетворению потребностей клиентов	КО очень важна для организационной инновационности. Техническая турбулентность укрепляет отношения КО и инновационности	Технологические инновации; управленческие инновации; результиративность бизнеса (медиатор инновации)	Технологическая турбулентность
1998	Hurley, Hult	Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination	Организационный	Ценностный	Проявляется на культурном уровне, где со временем подкрепление поведения и развитие организационных процессов создают понимание у сотрудников важности клиентов и развития	РО является источником новых идей и мотивации для ответных реакций на окружающую среду. РО способствует восприимчивости к инновациям в культуре компании	Инновации	

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
1999	Baker, Sinkula	The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance	Организационный	Ценностный	Характеристика организации, определяющая приоритет для разработки информации о рынке и ее использование в стратегическом планировании	Влияние РО на общую производительность будет сильнее, при наличии ориентации на обучение. Сильная ориентация на обучение или нет, компании с РО способны адаптироваться к изменениям во внешней среде. Компании с РО, не имеющие ориентации на обучение, имеют скорее имитационный путь развития, который обеспечивает результативность, но не дает конкурентного преимущества, которое позволит увеличить долю рынка	Результативность бизнеса; доля рынка (модератор: ориентация на развитие); успешность новых продуктов (медиатор: ориентация на развитие)	

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
2005	Kirca, Jayachandran, Bearden	Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance	Организационный	Процессный	РО концептуализирована как с поведенческой, так и с культурной точек зрения. Поведенческая составляющая концентрируется на организационной деятельности, которая связана со сбором и распространением информации о рынке и ответных действиях. Культурная составляющая фокусируется на организационных нормах и ценностях, которые поощряют поведение, соответствующее РО	Внутренние процессы оказывают большее влияние, чем переменные организационной структуры, на реализацию РО. РО влияет на производительность через инновационность, лояльность клиентов и качество	Результативность (общие результаты бизнеса, прибыль, продажи, доля рынка), потребитель (воспринимаемое качество, лояльность, удовлетворенность), инновации (инновационность, успешность новых продуктов), сотрудники (приверженность, командный дух, удовлетворенность работой, КО сотрудников)	Влияние топ-менеджмента; внутриорганизационные коммуникации; система вознаграждений

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
Клиентоориентированность (КО)								
1982	Saxe, Weitz	The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople	Личностный	Процессный	Практика продаж в маркетинговой концепции на уровне продавца и покупателя, которая подразумевает низкое «продажное» давление на покупателя и подход, фокусирующийся на необходимости удовлетворения/решения проблемы покупателя	КО наиболее результативна, когда условия продаж благоприятствуют такому подходу, когда взаимоотношения и способность помочь клиенту высоки	Результативность бизнеса	Способность помогать клиентам; качество отношений между клиентами и продавцами
1992	Kelley	Developing customer orientation among service employees	Личностный	Процессный	Удовлетворение потребностей клиентов на уровне взаимодействия сотрудников компании и клиентов	Насколько эффективно организация передает свои ценности и ожидаемое поведение своим сотрудникам, влияет на удовлетворенность ее клиентов, долгосрочные отношения между организацией и клиентами, прибыльность организации		Восприятие организационного климата; мотивационные направления; организационная приверженность

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
1993	Deshpandé, Farley, Webster	Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis	Организационный	Ценностный	Набор убеждений, которые ставят интересы потребителей на первое место, не исключая интересы владельцев компаний, менеджеров и работников, для развития прибыльной компании в долгосрочной перспективе	Результативность бизнеса (прибыльность, размер, темп роста и доля рынка) положительно коррелирует с оценкой КО клиентов компании, но собственная оценка КО компании не соответствует оценке клиентов	Результативность бизнеса	
1994a	Slater, Narver	Market orientation, customer value, and superior performance	Организационный	Ценностный	Бизнес ориентирован на рынок, когда его культура систематически и целенаправленно на создание дополнительной ценности для потребителей, что влечет за собой сбор и обработку информации о клиентах, конкурентах и других составляющих рынка, чтобы использовать эту информацию для создания ценности для потребителей	Лидерство высшего руководства абсолютно необходимо для рыночной ориентации. Три основных компонента рыночной ориентации проявляются в культуре и клиенте организации и должны постоянно адаптироваться для создания и поддержания высокой ценности на рынке	Результативность бизнеса: рост продаж, прибыльность; конкурентное преимущество: доля рынка, лояльность клиентов, успешность новых продуктов	Качество; клиентский сервис; инновации

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
2001	Brady, Cronin	Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors.	Организационный	Процесный	КО подразумевает, что компания собирает, распространяет и анализирует рыночную информацию в масштабах всей организации	КО положительно влияет на восприятие клиента в компании и на результативность ее работы. Клиентоориентированные компании воспринимаются как имеющие более качественные товары и производительность сотрудников	Восприятие клиентами работы обслуживающего персонала, условия обслуживания и качество товара. Клиентоориентированность клиента общего качества обслуживания, ценности, удовлетворенности и поведенческих результатов (косвенно)	
2001	Conduit, Mavondo	How critical is internal customer orientation to market orientation?	Организационный	Процесный	Имеет три составляющие: понимание внутренних клиентов для эффективного удовлетворения потребностей внешних клиентов; получение информации о потребностях внешних клиентов; создание эффективной коммуникации внутри компании; создание дополнительной ценности для клиентов путем увеличения выгоды для внутренних клиентов	Внутренняя КО важна для развития рыночной ориентации. Внутренняя КО не только оказывает непосредственное влияние на рыночную ориентацию, но и регулирует отношения между различными предпосылками и рыночной ориентацией	Рыночная ориентация	Влияние топ-менеджмента (косвенно); внутренние организационные коммуникации; управление персоналом; распространение информации; междисциплинарная интеграция; межфункциональные конфликты

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
2002	Brown, Mowen, Donovan, Licata	The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings	Личностный	Ценностный	Склонность или predisposition работников удовлетворять потребности клиентов в своей работе	Степень КО работника является важной конструкцией, которая определяется базовыми личностными качествами и ситуационным контекстом. КО является предиктором результативности работника	Оценка результативности сотрудников; самооценка сотрудников	Личностные качества сотрудников; неуверенность (негативный эффект), позитивный настрой, желание действовать
2004	Donovan, Brown, Mowen,	Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors	Личностный	Ценностный	Черта характера сотрудника, долгосрочное намерение удовлетворять потребности клиентов	КО сильнее влияет на результативность работников, которые больше контактируют с клиентами. Сотрудники с низким уровнем контакта с клиентами также испытывают удовлетворение и приверженность, связанные с КО	Удовлетворенность работой (модератор: воспринимаемая степень соответствия работе), приверженность работе	
2004	Hennig-Thurau	Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention	Личностный	Ценностный	Степень, в которой поведение сотрудника при контакте с клиентами, удовлетворяет потребности клиентов	Влияние КО на удовлетворение клиента сильнее, чем на приверженность и удержание	Удовлетворенность клиентов; эмоциональная приверженность; уровень удержания клиентов (косвенно)	Технические навыки сотрудников; социальные навыки; коммуникативные навыки сотрудников; мотивация сотрудников; принятые решения отведственными лицами

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
2006	Franke, Park	Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis	Личностный	Ценностный	Воплощение маркетинговой концепции на уровне продавца и покупателя	КО повышает самооценку производительности и удовлетворенности работников. КО влияет на оценку сотрудника менеджером и объективную результативность незначительно	Удовлетворенность работой сотрудников; самооценка результативности сотрудников	Адаптивный подход в продажах
Клиентоориентированность: современные исследования								
2016	Pekovic, Rolland, Gaignon	Customer orientation and organizational innovation: the case of environmental management practices	Организационный	Интегрированный	Три составляющие КО: широкое культурное понятие, соответствующее ценностям и нормам компаний (эмоциональная составляющая); сбор информации, анализ и распространение для прогнозирования потребностей клиента (когнитивная составляющая); реагирование на претензии клиентов (ответная реакция)	Два компонента КО — обработка информации о клиенте и ценности и нормы — оказывают положительное влияние на решение фирмы принять практику управления окружающей средой	Управленческие практики экологического менеджмента (медиа-ры: конкуренция, уровень развития рынка)	

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
2016	Sahi, Gupta, Lonia	Relating strategic market orientation and market performance: role of customer value types	Организационный	Ценностный	Фокусирование на разработке и реализации стратегии для создания и предоставления дополнительной ценности	Лучшая конфигурация стратегической ориентации и потребностей и ценности для повышения результативности компании — это ориентация как на клиента, так и на конкурента, и больший упор на техническую / функциональную ценность	Ценность для клиентов: экономическая, отношения и техническая/функциональная; результативность бизнеса (медиа-тор: техническая/функциональная ценность для клиентов)	
2017	Leckie, Widling, Whitwell	Manifest conflict, customer orientation and performance outcomes in international buyer-seller relationships	Организационный	Ценностный	Набор убеждений, которые ставят интересы клиента на первое место	КО смягчает негативное прямое воздействие открытого конфликта на два показателя: «удовлетворенность результатами» и «оценка общих результатов деятельности экспортера». КО изменяет природу отношений конфликт — результат, превращая их из отрицательных в положительные	Влияние конфликта на взаимоотношения с клиентами (модератор: клиентоориентированность)	

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
2018	Babu	Impact of Firm's Customer Orientation on Performance: The Moderating Role of Interfunctional Coordination and Employee Commitment	Организационный	Ценностный	Является неотъемлемым компонентом общей маркетинговой стратегии компании, которая обеспечивает единую направленность деятельности компании и служит инструментом для реализации концепции маркетинга как философии бизнеса	Положительное влияние КО на показатели результативности, связанные с клиентами, сильнее, когда контакт сотрудников с клиентами длительный и когда межфункциональное взаимодействие внутри компании на высоком уровне	Результативность (модератор: приверженность сотрудников)	
2018	Smirnova, Rebiazina, Frösén	Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian markets	Организационный	Интегрированный	Многомерная конструкция, состоящая из построения стратегии клиентоориентированности и ее имплементации	Различные аспекты КО различаются по своему влиянию на результативность. КО оказывает положительное влияние на все показатели результативности, включая рост компании, прибыльность, ценность для клиентов и способность к адаптации. Клиентский сервис оказывает положительное влияние на потребительскую ценность и способность к адаптации, но ограниченно влияет на прибыльность и не влияет на рост компании	Рост бизнеса; прибыльность; ценность для клиентов; успешность и количество новых продуктов	

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
2018	Tsaur, Dai, Liu	SOCO's impact on service outcomes of tour guides: the moderating effect of customers' shopping orientation	Личностный	Процесный	Концентрация на понимании и удовлетворении потребностей клиентов	Клиентоориентированный подход оптимизирует существующее положительное влияние на результаты обслуживания клиентов	Взаимоотношения с клиентами; удовлетворенность клиентов; лояльность клиентов	
2018	Wahyono	The moderation effect of customer orientation variable on the influence of professional competence toward the quality of strategy implementation	Организационный	Процесный	Система обработки маркетинговой информации о клиентах и конкурентах, координируемая различными функциональными подразделениями компании	Чем выше профессиональная компетентность и КО, тем выше качество реализации стратегии. КО смягчает влияние переменных профессиональной компетентности	Качество реализации стратегии	
2019	Itani, Goad, Jaramillo	Building customer relationships while achieving sales performance results: Is listening the holy grail of sales?	Личностный	Ценностный	Набор убеждений, который ставит интересы клиента на первое место	Наряду с адаптивными продажами, прислушивание к клиенту является ключевым механизмом, почему КО влияет на результативность. Клиентоориентированные продавцы выбирают поведение, которое повышает долгосрочную удовлетворенность клиентов, и избегают повеления, ведущего к неудовлетворенности клиентов	Умение сотрудников прислушиваться к клиентам; адаптивный подход в продажах; результативность	

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
2020	Liu, Chen, Gao	How does customer orientation (in) congruence affect B2B electronic commerce platform firms' performance?	Организационный	Ценностный	Набор организационных убеждений и моделей поведения, которые ставят интересы клиентов на первое место. Мнения клиентов учитываются, и предлагаются решения, адаптированные к их интересам	Равномерное распределение ресурсов компании между ориентациями на покупателей и ориентацией на продавцов на онлайн-платформах приводит к низкой результативности: ресурсы на КО между покупателями и продавцами не должнны распределяться равномерно для увеличения результативности	Результативность бизнеса	
2021	Lee, Che-Ha, Alwi	Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises	Организационный	Процессный	Долгосрочное стремление к изучению как выраженных, так и скрытых или будущих потребностей клиентов, а также к инновационным решениям, которые обеспечивают большую ценность для клиентов	Способность удовлетворять потребности клиентов через КО приводит к более высоким показателям удержания среди обслуживающего персонала компании. Признание клиентов в качестве жизненно важных партнеров приводит к положительным отношениям между КО и результативностью	Результативность сотрудников; удовлетворенность клиентов (медиатор: результативность сотрудников); уровень удержания клиентов (медиатор: результативность сотрудников); результативность компании (медиаторы: результативность сотрудников, результативность клиентов)	

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
Клиентоориентированность: российские исследования								
2014	Рожков, Ребязина, Смирнова	Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка	Организационный	Процессный	Учет потребностей клиентов, более внимательное отношение в процессе обслуживания, использование сервисным персоналом необходимых ресурсов и компетенций	Получена двухфакторная модель измерения ориентации компаний на клиента: первый выделенный фактор КО включает в себя четыре элемента ориентационной шкалы МКТОР и связан с ценностями и восприятием сотрудников; второй фактор включает два элемента шкалы и связан с оценкой наличия в компании процессов измерения удовлетворенности клиентов и регулярно осуществляемого мониторинга послепродажного обслуживания		

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
2015	Шершова, Костянин	Клиентоориентированность персонала в государственных организациях здравоохранения России	Личностный	Ценностный	Основа для удовлетворения потребностей, повышения лояльности, привлечения и удержания клиентов и, как следствие, улучшения результатов деятельности и общего успеха организации	КО персонала — существенный показатель качества медицинской услуги и воспринимается пациентом как ценность услуги. КО персонала выступает комплексным понятием и неразрывно связана с высоким уровнем оказания медицинской помощи и квалификации персонала		
2016	Гулакова, Панин, Резакина	Оценка клиентоориентированности компании: разработка комплексной шкалы и ее адаптация к условиям российского рынка	Организационный	Процессный	В определении КО на российском рынке вкладывают некоторые дополнительные характеристики, отличные от определения, принятого на развитых рынках: качество продукции и обслуживания, доступность продукции, долгосрочные отношения с клиентом	КО на развивающихся рынках имеет специфические особенности — феномен декларированной КО, проактивный подход к развитию рынка и потребителей, отсутствие процессных составляющих		

Год	Авторы	Статья	Уровень КО	Подход к КО	Определение	Ключевые выводы по КО	На что влияет КО	Что влияет на КО
2018	Ойнер, Пантелеева, Метелева, Цыганкова	Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель	Организационный	Процессный	КО 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	Признаки КО разбиты на три блока: практики, направленные на производительность, на сотрудников и на потребителей. 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.).	Прибыльность, удовлетворенность и лояльность клиентов, уровень удержания клиентов, доля рынка, клиентский капитал, пожизненная ценность клиента, доля кошелька клиента, повторные покупки, проникновение бренда, долгосрочный рост, рентабельность активов, темпы роста фирмы, акционерная стоимость, отдача от взаимоотношений, отдача от инвестиций, снижение издержек, вероятность рекомендации	
2019	Molchanov, Rybakova	Customer-oriented innovations: Analysis of development practices (the case of North-West Russian regional companies)	Организационный	Процессный	Клиентоориентированные инновации — это инновации различных типов, полученные путем интеграции потребителя в инновационный процесс на разных этапах инновационного цикла	Клиентоориентированные инновации в основном являются дополнительными, т.е. служат для улучшения текущих технологий или продуктов, разработанных профессионалами		