

МОНОГРАФИИ ВШЭ
**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
НАУКИ**

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТО- ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИЕЙ

Основные теоретические
и методологические подходы
к исследованию

Под научной редакцией
В.А. Ребязиной, М.М. Смирновой



Издательский дом
Высшей школы экономики
МОСКВА, 2023

УДК 339.138
ББК 65.291.3
У67



<https://elibrary.ru/tgfsyb>

Рецензенты:

д.э.н., профессор, заведующая кафедрой маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова
И.И. Скоробогатых;
д.э.н., профессор, заведующая лабораторией
институционального анализа МГУ им. М.В. Ломоносова
М.Ю. Шерешева

Авторский коллектив:

В.А. Ребязина (научное редактирование, введение,
главы 4–8), *М.М. Смирнова* (научное редактирование,
главы 3, 6, 7, 9, заключение), *О.В. Гулакова* (главы 1, 4, 7, 8, 10),
О.А. Кусраева (глава 2)

Под научной редакцией *В.А. Ребязиной, М.М. Смирновой*

Управление клиентоориентированной компанией: основные теоретические и методологические подходы к исследованию / О. В. Гулакова, О. А. Кусраева, В. А. Ребязина, М. М. Смирнова ; под науч. ред. В. А. Ребязиной, М. М. Смирновой ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. — 280 с. — (Монографии ВШЭ: Социально-экономические науки). — 500 экз.— ISBN 978-5-7598-2558-6 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-2836-5 (e-book).

Клиентоориентированность как одна из основных концепций современного маркетинга стала активно развиваться в 1990-е годы. Несмотря на достаточно долгий период теоретического изучения клиентоориентированности, ее единого определения до сих пор не существует. Монография посвящена систематизации теоретических и методологических подходов к определению, оценке и управлению клиентоориентированностью компании. Описан многоуровневый подход к пониманию клиентоориентированности и многомерный подход к ее оценке. Отдельные главы посвящены изучению клиентоориентированности на российском рынке: выявлены особенности клиентоориентированности российских компаний, а также описаны практики внедрения концепции ориентации на клиента в российских компаниях на примере различных отраслей.

Книга адресована студентам, а также всем интересующимся проблемами развития клиентоориентированности.

УДК 339.138
ББК 65.291.3

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-2558-6

ISBN 978-5-7598-2558-6 (в пер.)
ISBN 978-5-7598-2836-5 (e-book)

© Гулакова О.В., Кусраева О.А.,
Ребязина В.А., Смирнова М.М., 2023

Оглавление

Введение	8
Глава 1. Теоретические основы клиентоориентированности компаний	15
1.1. Предпосылки формирования клиентоориентированности в компании	16
1.2. Основные подходы к определению клиентоориентированности.	20
1.3. Систематизация основных подходов к трактовке клиентоориентированности	29
Глава 2. Ориентация на клиента в контексте стратегических ориентаций компании	35
2.1. Основные стратегические ориентации компаний.	35
2.2. Сравнение ориентации на рынок, ориентации на клиента и ориентации на бренд	42
2.3. Соотношение клиентоориентированности и рыночной ориентации компании	52
Глава 3. Многоуровневость и многомерность клиентоориентированности	59
3.1. Сущность многоуровневого подхода к изучению управленческих концепций	60
3.2. Уровни ориентации на клиента в компании	62
3.3. Многомерность клиентоориентированности	69
Глава 4. Подходы к оценке клиентоориентированности компании	74
4.1. Существующие подходы к оценке клиентоориентированности компании.	74
4.2. Разработка нового многомерного подхода к оценке клиентоориентированности компании	86

Глава 5. Влияние клиентоориентированности на деятельность компании	92
5.1. Влияние клиентоориентированности на результативность и успешность бизнеса	93
5.2. Влияние клиентоориентированности на инновационное развитие компании	100
5.3. Влияние клиентоориентированности на потребительскую удовлетворенность	104
Глава 6. Специфика клиентоориентированности компаний на развивающихся рынках на примере России	108
6.1. Особенности клиентоориентированности на развивающихся рынках	109
6.2. Особенности клиентоориентированности в России	121
6.3. Специфика подходов к оценке и природе клиентоориентированности компаний на российском рынке	125
Глава 7. Результаты исследований клиентоориентированности компаний на развивающихся рынках на примере России	135
7.1. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования	136
7.2. Оценка клиентоориентированности компании: адаптация комплексной шкалы к условиям российского рынка	149
Глава 8. Бизнес-процессы клиентоориентированной компании	160
8.1. Бизнес-процессы клиентоориентированности компании: обзор основных подходов	160
8.2. Тестирование концептуальной модели оценки клиентоориентированности компаний на основе бизнес-процессов	169

Глава 9. Практики внедрения концепции ориентации на клиента в российских компаниях на потребительских и промышленных рынках	175
9.1. Истоки различий в подходе к клиентоориентированности на потребительских и промышленных рынках.	175
9.2. Особенности исследований ориентации на клиентов на промышленных рынках	178
9.3. Исследования ориентации на промышленных клиентов в контексте российского рынка.	180
9.4. Анализ подходов к операционализации клиентоориентированности на промышленных и потребительских рынках	186
Глава 10. Практики внедрения концепции ориентации на клиента в российских компаниях на примере различных отраслей	202
10.1. Практические примеры внедрения клиентоориентированности в компаниях	202
10.2. Практические рекомендации по развитию клиентоориентированности на российском рынке	223
Заключение	226
Список источников	233
Приложение	259
Об авторах.	278

Введение

Клиентоориентированность как одна из основных концепций современного маркетинга стала активно развиваться в 1990-е годы [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990]. При этом клиентоориентированность зародилась как часть маркетинговой концепции, основные положения которой сформулированы еще в 1960-х годах [Levitt, 1960; Saxe, Weitz, 1982; Shapiro, 1988; Котлер, 1999], так как в центре внимания маркетинговой концепции находятся клиент и его потребности. В 1990-е годы клиентоориентированность становится центральной темой исследований, посвященных маркетингу [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Kelley, 1992; Kohli, Jaworski, Kumar, 1993; Deshpandé, Farley, Webster, 1993; Slater, Narver, 1995; Han, Kim, Srivastava, 1998]. Несмотря на достаточно долгий период теоретического изучения и практического измерения клиентоориентированности [Narver, Slater, 1990; Deshpandé et al., 1999], ее единого определения до сих пор не существует. Одни авторы рассматривают клиентоориентированность как элемент рыночной ориентации компании, другие выделяют ее как самостоятельную переменную в рамках маркетинговой деятельности компании [Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014].

В работах последних лет исследователи фокусируются на более глубоком изучении отдельных аспектов клиентоориентированности в разрезе различных отраслей, рынков и бизнес-процессов [Скоробогатых и др., 2018; Юлдашева, Трефилова, Шубаева, 2019; Feng et al., 2019; Tseng, 2019; Peterson, Crittenden, 2020; Baber, Kaurav, Paul, 2020; Arslanagic-Kalajdzic, Kadic-Maglajlic, Miocevic, 2020]. Самостоятельный блок представляют работы, посвященные систематизации полученных знаний о клиентоориентированности на основе метаанализа, суммирующего результаты нескольких исследований [Goat, Jaramillo, 2014; Frambach, Fiss, Ingenbleek, 2016], или работы, анализирующие практики рыночной ориентации в стране [Musatova et al., 2017] и эволюцию исследований в области оценки уровня рыночной ориентации компаний [Юлдашева, Ширшова, 2013]. Также существуют исследования, в которых разработаны концептуальные модели клиентоориентированности. Например, в некоторых исследованиях по-

строена концептуальная модель клиентоориентированного подхода к бизнесу, включающая признаки клиентоориентированной компании и метрики ее результативности [Ойнер и др., 2018]. Кроме того, существенный импульс развитию исследований клиентоориентированности дала теория поколений, в которой рассматриваются направления, в высокой степени зависимые от возраста потребителей, например образование (см., например: [Jæger, Gram, 2017; Скоробогатых и др., 2017; Bevan-Dye, 2021]).

В условиях глобализации, роста масштабов и разнообразия конкуренции, значительного повышения требований и рыночной власти потребителя, а также иных конкурентных вызовов компании ищут новые пути создания и сохранения конкурентных преимуществ [Raune, 2006]. На переживающих стадию насыщения развитых рынках подобные изменения внешней среды вынуждают компании расширять горизонты планирования и в большей степени ориентироваться на клиента [Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014]. В ситуации технологической гонки и насыщения спроса ключевым фактором дифференциации становится уровень сервиса, который в большей степени по сравнению с остальными конкурентными преимуществами защищен от копирования конкурентами. Поэтому сбор, анализ и интенсивное использование знаний о клиентах для наращивания способностей «чувствовать рынок» [Day, 1994], а также ориентация на клиента [Narver, Slater, 1990] остаются критически важными инструментами создания конкурентных преимуществ.

Отмечая значимость изучения существующих концепций и практик маркетинга в контексте развивающихся рынков, исследователи подчеркивают необходимость учета особенностей их институциональной среды для адаптации как теории, так и эмпирических инструментов, применяемых на практике [Burgess, Steenkamp, 2006; Sheth, 2011]. Некоторые российские авторы на основе эмпирических исследований приходят к выводу о расхождении в понимании концепций и маркетинговых практик как среди теоретиков, так и среди практиков, что отчасти обусловлено спецификой российского рынка [Юлдашева, Логинов, 2016]. Так, практические инструменты для измерения клиентоориентированности, предложенные в 1990-е годы (см., например: [Narver, Slater, 1990; Deshpandé, Farley, Webster, 1993]), используются в настоящее время как основа для исследований кли-

ентоориентированности в России [Kraaijenbrink, Roersen, Groen, 2009; Юлдашева, Ширшова, 2013; Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014; Юлдашева, Трефилова, Погребова, 2017]. Однако возможность применения концепций и инструментов, разработанных для развитых рынков, становится одним из главных вопросов и требует проверки их надежности и достоверности, а также выяснения необходимости адаптации с учетом понимания данных концепций и практик на развивающихся рынках.

В течение последних двух десятилетий развивающиеся рынки остаются объектом пристального изучения, их специфические особенности ставят под сомнение возможность использования теорий, разработанных на западных рынках, для развивающихся рынков. Так, клиентоориентированность как одна из ключевых концепций современного маркетинга требует переосмысления в контексте развивающихся рынков. В частности, не существует ни единого подхода к оценке клиентоориентированности, ни подходов, учитывающих особенности развивающихся рынков. Многочисленные работы, посвященные изучению ориентации на клиента на развивающихся рынках, в том числе на российском, используют шкалы, разработанные для развитых рынков.

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

В связи с фрагментарностью изучения клиентоориентированности на российском рынке результаты эмпирических исследований, посвященных ее оценке в компаниях, часто противоречивы. Вместе с тем в них подчеркивается наличие специфических особенностей клиентоориентированности на российском рынке, одна из которых — ее декларируемый характер, когда компания лишь воспроизводит неко-

торые внешние проявления ориентации на клиента [Попов, Третьяк, 2014]. Таким образом, инструменты оценки клиентоориентированности, разработанные для развитых рынков, нуждаются в адаптации для использования на российском рынке, поскольку не позволяют выявить декларированную клиентоориентированность.

Целью данной монографии является систематизация научных знаний и подходов к изучению клиентоориентированности за три десятилетия исследований и разработка комплексного инструментария для оценки клиентоориентированности компаний с учетом специфики российского рынка.

Для достижения указанной цели в монографии поставлены и решены следующие задачи:

- 1) определить понятие и сущность клиентоориентированности;
- 2) проанализировать существующие подходы к оценке клиентоориентированности;
- 3) протестировать на российском развивающемся рынке существующие подходы к оценке клиентоориентированности компаний;
- 4) разработать инструмент для оценки клиентоориентированности компаний на основе выявленной специфики клиентоориентированности на российском рынке.

Эмпирическая основа монографии опирается на результаты количественного исследования с выборкой более 300 респондентов — представителей российских компаний, в рамках которого реализуется тестирование существующих подходов к оценке клиентоориентированности компаний на российском рынке. Неоднократно в исследованиях были подтверждены предположения о невозможности использования инструментария, разработанного для развитых рынков, на развивающихся рынках без адаптации. Таким образом, необходимо протестировать индикаторы шкал оценки ориентации на клиента, разработанных для развитых рынков: MKTOR [Narver, Slater, 1990], 9-факторной шкалы [Deshpandé, Farley, Webster, 1993], шкал проактивной/реактивной рыночной ориентации [Narver, Slater, MacLachlan, 2004], — на возможность их использования для оценки клиентоориентированности на российском рынке.

Теоретическую основу монографии составляют работы ведущих российских и зарубежных исследователей в области экономической

теории, теории маркетинга и маркетинга взаимоотношений (публикации и рабочие материалы ученых-исследователей, статистические базы данных, официальные сайты международных организаций, университетов, бизнес-школ).

Глава 1 посвящена разработке концептуальной модели клиентоориентированности компании. Для построения концептуальной модели проведен систематический анализ литературы, посвященной изучению различных аспектов клиентоориентированности, в результате которого были систематизированы подходы к определению клиентоориентированности.

В **главе 2** ориентация на клиента рассмотрена в контексте стратегических ориентаций компании, определено место клиентоориентированности в контексте рыночной ориентации компании, а также проведен сравнительный анализ основных маркетинговых стратегических ориентаций.

В **главе 3** клиентоориентированность проанализирована с точки зрения многоуровневости и многомерности на основе подхода, предложенного М. Хиттом и его соавторами [Hitt et al., 2007]. В данной главе рассмотрены два аспекта изучения клиентоориентированности как одной из управленческих концепций, которым свойственны такие характеристики объектов управленческих исследований, как многоуровневость и многомерность. При этом, так как фокус данной монографии направлен на изучение клиентоориентированности внутри компании, для дальнейшего анализа отобраны работы, рассматривающие клиентоориентированность именно на уровне компании.

Глава 4 посвящена изучению подходов к оценке клиентоориентированности компании. Существует достаточно большое количество шкал для измерения ориентации на клиента, но основная их часть разработана на основе нескольких базовых инструментов, описанных в работах таких авторов, как Дж. Нарвер, С. Слейтер, А. Коли, А. Кумар, Б. Яворски, Р. Дешпанде, Дж. Фарли, Ф. Вебстер, Д. Маклахлан, М. Хеджат. Однако все инструменты были разработаны для развитых рынков и не учитывают особенности клиентоориентированности на развивающихся рынках. Доказана необходимость разработки комплексного подхода к оценке клиентоориентированности компании, предложен многомерный подход к оценке клиентоориентированности компаний с учетом специфики развивающихся рынков.

В **главе 5** проведен анализ влияния клиентоориентированности на деятельность компаний, включая результативность, инновационное развитие и потребительскую удовлетворенность.

В **главе 6** определены особенности клиентоориентированности на развивающихся рынках, в частности на российском рынке. Особый интерес исследователей вызывают вопросы, связанные с клиентоориентированностью не только на развитых, но и на развивающихся рынках, в частности в странах БРИКС, включая и российский рынок [Попов, Третьяк, 2014; Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014]. Глава посвящена выявлению особенностей маркетинга на развивающихся рынках, в ней также рассмотрены основные направления российских исследований клиентоориентированности компании. При этом выявленные особенности клиентоориентированности на российском рынке подтверждают необходимость разработки адаптированного подхода к оценке клиентоориентированности российских компаний.

В **главе 7** представлены результаты нескольких волн эмпирического исследования клиентоориентированности российских компаний, проведенного авторами. Это исследование представляет собой логическое продолжение развития единой методологии концептуализации и измерения клиентоориентированности. Единый методологический подход направлен на измерение клиентоориентированности на уровне компании с фокусом на возможную многомерность концепции клиентоориентированности. Он включает проверку в ходе поискового факторного анализа, подтверждение результатов в процессе подтверждающего факторного анализа, а также тестирование влияния компонентов клиентоориентированности на результаты деятельности компании. На основе выборки российских компаний проведена эмпирическая проверка комплексной шкалы измерения клиентоориентированности. Сформулированы особенности ориентации на клиента в российских компаниях, выявленные в результате кластерного анализа уровня и специфики клиентоориентированности компаний.

Для оценки процессной составляющей клиентоориентированности в **главе 8** разработана концептуальная модель основных бизнес-процессов на основе проведенного теоретического анализа процессного подхода к клиентоориентированности.

В **главе 9** проведен сравнительный анализ подходов к построению ориентации на клиента на промышленных и потребительских рынках. На примере промышленных рынков демонстрируется, как специфика рынка влияет на особенности, роль и задачи клиентоориентированности в рамках реализации стратегических целей организации.

В **главе 10** рассмотрены примеры внедрения клиентоориентированности в российских компаниях. В результате анализа успешных практик внедрения клиентоориентированности определены сходства и различия в их деятельности, направленной на развитие клиентоориентированности.

Научная новизна монографии заключается в разработанном авторами многомерном подходе к оценке клиентоориентированности на основе комплексной шкалы, протестированной на результатах эмпирического исследования клиентоориентированности компаний на российском рынке. В качестве эмпирической базы используются результаты смешанного дизайна исследования, в котором количественная (выборка составляет более 300 компаний) и качественная (проведено более 60 глубинных интервью) части дополняют друг друга. Результаты исследования могут быть использованы для развития теории клиентоориентированности и рыночной ориентации на развивающихся рынках. Практическая значимость заключается в разработке готового инструментария, позволяющего компаниям оценивать свою клиентоориентированность и выявлять основные проблемы для подготовки плана повышения клиентоориентированности.

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИЙ

В данной главе рассматриваются следующие вопросы:

- какие существуют подходы к определению клиентоориентированности;
- каковы предпосылки формирования клиентоориентированности в компании;
- какие факторы (внутренние и внешние) оказывают влияние на клиентоориентированность.

Тематика клиентоориентированности получила широкое распространение в 1990-е годы. Начиная с первых ключевых научных исследований в этой области [Narver, Slater, 1990; Kohli, Jaworski, 1990; Deshpandé, Farley, Webster, 1993], интерес к изучению роли и особенностей клиентоориентированности только усиливался. Следует отметить, что с 1990-х годов клиентоориентированность становится центральной темой исследований, посвященных маркетингу, и изучается более подробно [Narver, Slater, 1990; Kelley, 1992; Kohli, Jaworski, Kumar, 1993; Han, Kim, Srivastava, 1998]; также большое внимание уделяется предпосылкам развития клиентоориентированности, факторам ее формирования в компании [Kelley, 1992; Han, Kim, Srivastava, 1998; Brown, Mowen, Donavan, Licata, 2002; Franke, Park, 2006]. На данный момент по теме клиентоориентированности опубликовано более 6 тыс. работ (рис. 1.1).

Несмотря на значительный объем исследований, однозначного определения клиентоориентированности в существующих публикациях не выработано. Многообразие подходов к определению и различия в их трактовке обосновывают необходимость анализа не только определений клиентоориентированности, но и предпосылок формирования клиентоориентированности для систематизации накоплен-

ных знаний. Рассмотрим подробнее данные аспекты клиентоориентированности.

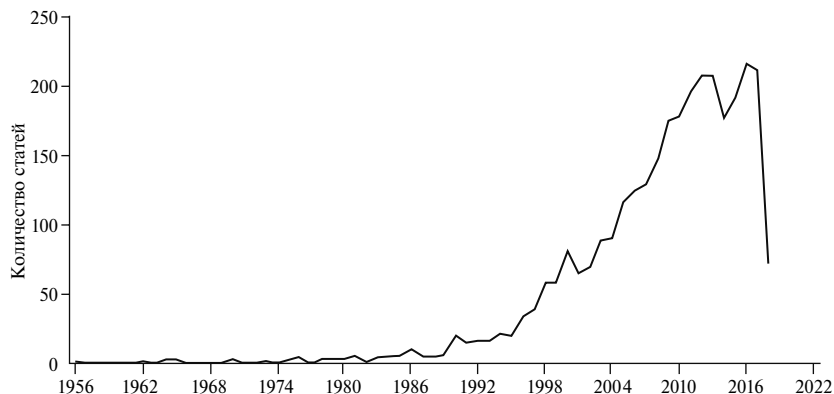


Рис. 1.1. Количество статей, посвященных теме клиентоориентированности, 1956–2022 гг. (база данных Scopus)

Источник: Составлено авторами.

1.1. Предпосылки формирования клиентоориентированности в компании

Анализ существующих работ в области клиентоориентированности показывает, что исследователи в большей степени сосредоточены на изучении влияния клиентоориентированности на результаты деятельности компании, чем на выявлении предпосылок формирования клиентоориентированности в компании [Saxe, Weitz, 1982; Kelley, 1992; Hennig-Thurau, 2004; Franke, Park, 2006]. Систематизация исследований позволила определить основные предпосылки формирования клиентоориентированности в компании. Они сгруппированы на основе принадлежности к той или иной области ее деятельности: факторы, связанные с сотрудниками компании, продуктом или услугой, ролью топ-менеджмента, управленческими практиками, взаимодействием между функциями внутри компании и внешними факторами (рис. 1.2).

Продукт	<ul style="list-style-type: none"> — Сервис — Качество — Инновации 	→	Клиентоориентированность компании
Топ-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> — Поведение топ-менеджмента — Непринятие риска топ-менеджментом 	→	
Подходы к управлению персоналом	<ul style="list-style-type: none"> — Адаптивный подход в продажах — Управление персоналом — Система вознаграждений — Организационная система 	→	
Межфункциональное взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> — Внутриорганизационные коммуникации — Распространение информации — Межфункциональная интеграция — Межфункциональные конфликты 	→	
Внешние факторы	<ul style="list-style-type: none"> — Технологическая турбулентность — Рыночная турбулентность — Конкуренция 	→	

Рис. 1.2. Предпосылки формирования клиентоориентированности в компании

Источник: [Гулакова, 2021].

В качестве одной из предпосылок создания клиентоориентированной компании Коли и Яворски рассматривали расположенность к этому топ-менеджмента [Kohli, Jaworski, 1990]. Важно, чтобы руководители компании демонстрировали ее сотрудникам явную заинтересованность в клиентоориентированности, однако между заявлениями и действиями топ-менеджмента зачастую возникают разрывы. Чем они глубже, тем слабее желание сотрудников компании способствовать повышению ее клиентоориентированности. Повсе-

дневные действия менеджеров должны отражать заинтересованность в повышении клиентоориентированности. Необходимо привлекать сотрудников к планированию и реагировать на их предложения [Conduit, Mavondo, 2001]. Если топ-менеджмент проявляет готовность идти на риск и способен спокойно воспринимать возможные ошибки, сотрудники с большей готовностью будут предлагать и реализовывать новые идеи [Jaworski, Kohli, 1993]. Позитивное восприятие топ-менеджментом различных изменений в компании также содействует повышению клиентоориентированности. Но поскольку клиентоориентированность должны разделять все подразделения компании, важна способность руководителей отдела маркетинга вызывать доверие руководителей других ее подразделений — так снижается уровень межфункциональных конфликтов.

Предпосылки клиентоориентированности, связанные с различными аспектами управленческих стратегий в компании, объединены в группу «подходы 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, например способности изменять поведение при взаимодействии с клиентом во время продажи на основе получаемой от клиента информации [Franke, Park, 2006]. Адаптивный подход в продажах повышает уровень удовлетворенности сотрудников работой и, следовательно, клиентоориентированность. Установлено, что эффективные практики найма и отбора персонала тесно связаны с уровнем клиентоориентированности компании [Ruekert, 1992]. Отдельные исследования показывают, что эффективнее нанимать персонал с развитой компетенцией клиентоориентированности, чем обучать сотрудника с нуля [Conduit, Mavondo, 2001]. Способность компании передавать сотрудникам свои ценности и наработанные модели поведения влияет на удовлетворенность потребителей, долгосрочные отношения с клиентами, а также на прибыльность компании [Kelley, 1992]. Система вознаграждений в компании способствует формированию клиентоориентированного поведения сотрудников. Система вознаграждений должна обеспечивать стимул для принятия ориентированных на клиента решений, а не вознаграждать краткосрочную ориентацию на продажи [Kelley, 1992; Jaworski, Kohli, 1993; Conduit, Mavondo, 2001; Баркан, 2008].

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 компании 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. 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].

Клиентоориентированность компании зависит и от внешних факторов. Исследователи выявили особую зависимость влияния клиентоориентированности на результативность от двух внешних факторов: рыночной турбулентности и технологической турбулентности [Kohli, Jaworski, 1990; Han, Kim, Srivastava, 1998]. Рыночная турбулентность включает изменения в сегментах 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 стимулов к повышению 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 высокой рыночной турбулентности и объясняет большую долю вариации показателей результативности в условиях низкой технологической турбулентности [Slater, Narver, 1994b]. Влияние техноло-

гической турбулентности на уровень клиентоориентированности и развития инноваций в компании статистически подтверждено [Han, Kim, Srivastava, 1998]. Также на специфику клиентоориентированности влияет и конкуренция.

Кроме того, многочисленные исследования подтверждают наличие существенных различий между клиентоориентированностью компании на развитых и развивающихся рынках [Kohli, Jaworski, 1990; Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014; Гулакова, Панин, Ребязина, 2016; Smirnova, Rebiazina, Frösén, 2018; Domi, Capelleras, Musabelliu, 2020]. Компании действуют в условиях сложной экосистемы бизнеса, поэтому необходимо учитывать также другие факторы и экосистемный контекст [Шерешева, Дунаева, 2020].

Таким образом, значимое влияние на клиентоориентированность компании оказывает отношение компании и ее сотрудников к продукту. Качество продукта, оказываемых услуг, уровень сервиса, послепродажное обслуживание и инновации являются основой для построения клиентоориентированной компании [Slater, Narver, 1994b].

1.2. Основные подходы к определению клиентоориентированности

Концепция клиентоориентированности зародилась как часть концепции рыночной ориентации, основные положения которой были сформулированы еще в 1990-х годах [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Котлер, 1999]. Согласно маркетинговой концепции, ключ к достижению целей компании — создание, доставка и продвижение повышенной ценности для выбранных целевых сегментов рынка более эффективными, чем у конкурентов, способами [Котлер, Келлер, 2007].

Классификации, предложенные в основополагающих теоретических работах [Lafferty, Hult, 2001], выделяют пять главных подходов к формированию концепции рыночной ориентации: рыночная ориентация как принятие решений [Shapiro, 1988], как рыночная логика [Kohli, Jaworski, 1990], как культурная основа поведения [Narver, Slater, 1990], как фокус на стратегический маркетинг [Ruekert, 1992] и

как ориентация на клиентов [Deshpandé, Farley, Webster, 1993]. Таким образом, в одних работах клиентоориентированность рассматривается как один из компонентов рыночной ориентации [Narver, Slater, 1990], в других — как некий ее аналог [Kohli, Jaworski, 1990] и в дальнейшем как самостоятельное понятие [Deshpandé, Farley, Webster, 1993]. Термин «клиентоориентированность» распространен очень широко, но есть и более редкие термины — например, «близость к клиенту» [Peters, Waterman, 1982], «маркетинговая ориентация компании (МОК)» [Ширшова, Юлдашева, 2016], «клиентоцентричность» [Ойнер и др., 2018; Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии, 2020]. Основные определения клиентоориентированности приведены в табл. 1.1.

Таким образом, результаты проведенного анализа свидетельствуют о существовании значительных отличий в понимании природы клиентоориентированности. Так, рассматривая в качестве целевого результата клиентоориентированности создание дополнительной ценности [Narver, Slater, 1990], исследователи выделяют широкий спектр организационных механизмов и процессов, из которых складывается клиентоориентированность: ценностные установки, обеспечивающие более внимательное отношение сотрудников к потребностям клиентов [Peters, Waterman, 1982], более высокий приоритет интересов клиентов по сравнению с другими группами заинтересованных сторон [Deshpandé et al., 1993], четкое понимание целей и стратегии развития компании-клиента (например, в случае промышленных рынков) [Narver, Slater, 1990]. Одним из направлений улучшения клиентоориентированности, позволяющим наблюдать и оценивать клиентоориентированность компании, является поведение сотрудников в процессе взаимодействия с клиентами. В узком варианте трактовки под клиентоориентированным поведением понимаются учет потребностей клиентов, более внимательное отношение в процессе обслуживания [Saxe, Weitz, 1982], использование персоналом необходимых ресурсов и компетенций, а также наличие полномочий для принятия решений [Hennig-Thurau, 2004].

В широкой трактовке ориентация на клиента предполагает, помимо непосредственного взаимодействия с клиентом, координацию усилий по сбору и распространению данных о клиентах, адаптацию существующих продуктов и услуг [Kohli, Jaworski, 1990], а также

Таблица 1.1. Подходы к определению ориентации на клиента

Авторы, год	Используемый термин	Определение
Клиентоориентированность: базовые определения		
Saxe, Weitz, 1982	Клиенто-ориентированность	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 потребителя
Peters, Waterman, 1982	Близость к клиенту	Повышенное внимание сотрудников к сервису и качеству, кастомизация продукта, активный сбор и анализ информации о потребностях клиентов
Shapiro, 1988	Рыночная ориентация	Распространение информации о предпочтениях клиентов во всех функциональных подразделениях компании; принятие четко скоординированных стратегических и тактических решений при участии различных подразделений и функциональных групп компании и их выполнение на основе соответствующих обязательств
Kohli, Jaworski, 1990	Рыночная ориентация	Изучение текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них; распространение полученных знаний внутри компании и участие сотрудников всех отделов компании в удовлетворении нужд потребителей
Narver, Slater, 1990	Рыночная ориентация	Достаточное понимание целевой аудитории потребителей для того, чтобы создавать для них добавочную ценность в течение продолжительного времени
Kelley, 1992	Клиенто-ориентированность	Удовлетворение потребностей клиентов на уровне взаимодействия сотрудников компании и клиентов

Продолжение табл. 1.1

Авторы, год	Используемый термин	Определение
Ruekert, 1992	Рыночная ориентация	Сбор и использование информации о потребностях клиентов, разработка стратегии с учетом клиентских предпочтений, реализация данной стратегии с учетом реакции на нужды и потребности клиентов
Jaworski, Kohli, 1993	Рыночная ориентация	Формирование в масштабе всей организации информации о рынке, касающейся текущих и будущих потребностей клиентов, распространение этой информации между всеми отделами и оперативное реагирование на уровне всей компании
Kohli, Jaworski, Kumar, 1993	Рыночная ориентация	Сбор информации о рынке, относящейся к текущим и будущим потребностям клиентов, распространение информации внутри компании на всех уровнях, а также разработка плана ответных действий на основе полученной информации о рынке
Deshpandé, Farley, Webster, 1993	Клиенто-ориентированность	Набор убеждений, которые ставят интересы потребителей на первое место, не исключая при этом интересы владельцев компании, менеджеров и работников, для развития прибыльной компании в долгосрочной перспективе
Slater, Narver, 1994a	Рыночная ориентация	Форма бизнес-культуры
Slater, Narver, 1994b	Клиенто-ориентированность	Бизнес ориентирован на рынок, когда его культура систематически и целиком направлена 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

Продолжение табл. 1.1

Авторы, год	Используемый термин	Определение
Slater, Narver, 1995	Рыночная ориентация	Культура, в которой первостепенное значение имеют получение прибыли и поддержание главенства потребительской ценности с учетом интересов всех ключевых заинтересованных сторон; также данная культура определяет нормы поведения в отношении организационного развития и реакции на рыночную информацию
Deshpandé, Farley, 1996	Рыночная ориентация	Набор межфункциональных процессов, направленных на привлечение и удовлетворение нужд потребителей с помощью мониторинга их потребностей
Han, Kim, Srivastava, 1998	Рыночная ориентация	Корпоративная культура, характеризующая склонность компании создавать ценность для ее клиентов на постоянной основе и требующая активного подхода к удовлетворению потребностей клиентов
Hurley, Hult, 1998	Рыночная ориентация	Проявляется на культурном уровне, где со временем поощрение клиенто-ориентированного поведения и развитие организационных процессов создают у сотрудников понимание важности клиентов и развития
Baker, Sinkula, 1999	Рыночная ориентация	Характеристика компании, определяющая приоритет для обработки информации о рынке и ее использование в стратегическом планировании
Brady, Cronin, 2001	Клиенто-ориентированность	Сбор, распространение и анализ рыночной информации в масштабах компании в целом
Conduit, Mavondo, 2001	Клиенто-ориентированность	Понимание требований внутренних клиентов для эффективного удовлетворения потребностей внешних клиентов. Сбор информации о потребностях внешних клиентов посредством эффективной коммуникации внутри компании, создание дополнительной ценности для клиентов путем увеличения выгоды для внутренних клиентов

Продолжение табл. 1.1

Авторы, год	Используемый термин	Определение
Brown, Mowen, Donavan, Licata, 2002	Клиенто-ориентированность	Склонность или предрасположенность сотрудников учитывать потребности клиентов в своей работе и нацеленность на их удовлетворение
Donavan, Brown, Mowen, 2004	Клиенто-ориентированность	Характеристика сотрудника, направленная на долгосрочное намерение удовлетворять потребности клиентов
Hennig-Thurau, 2004	Клиенто-ориентированность	Ориентация персонала на клиента, обеспеченная техническими и социальными навыками, мотивацией и полномочиями принятия решений
Kirca, Jayachandran, Bearden, 2005	Рыночная ориентация	Определяется как с поведенческой, так и с культурной точки зрения: поведенческая составляющая связана с организационной деятельностью, которая направлена на сбор и распространение информации о рынке и ответных действиях компаний; культурная составляющая связана с организационными нормами и ценностями, которые поощряют поведение, соответствующее рыночной ориентации
Franke, Park, 2006	Клиенто-ориентированность	Воплощение маркетинговой концепции на уровне продавца и покупателя
Ламбен, 2007	Клиенто-ориентированность	Усилия компании по изучению потребностей клиентов, созданию ценности для них и развитию навыков предугадывать новые покупательские проблемы
Клиентоориентированность: современные трактовки		
Pekovic, Rolland, Gatignon, 2016	Клиенто-ориентированность	Культурное понятие, соответствующее ценностям и нормам компании (эмоциональная составляющая); сбор информации, анализ и распространение для прогнозирования потребностей клиента (когнитивная составляющая); реагирование на претензии клиентов (ответная реакция)

Продолжение табл. 1.1

Авторы, год	Используемый термин	Определение
Sahi, Gupta, Lonia, 2016	Клиенто-ориентированность	Концентрация на разработке и реализации стратегии для создания и предоставления дополнительной ценности
Mohiuddin Babu, 2018	Клиенто-ориентированность	Неотъемлемый компонент общей маркетинговой стратегии компании, которая обеспечивает единую направленность деятельности компании и служит инструментом для реализации концепции маркетинга как ценности бизнеса
Smirnova, Rebiazina, Frösén, 2018	Клиенто-ориентированность	Формирование стратегии компании, в центре которой находится клиент, и имплементация данной стратегии
Tsaor, Dai, Liu, 2018	Клиенто-ориентированность	Концентрация на понимании и удовлетворении потребностей клиентов
Wahyono, 2018	Клиенто-ориентированность	Система обработки маркетинговой информации о клиентах и конкурентах, координируемая различными функциональными подразделениями компании
Itani, Goad, Jaramillo, 2019	Клиенто-ориентированность	Набор убеждений, которые ставят интересы клиента на первое место
Arslanagic-Kalajdzic, Kadic-Maglajlic, Miocevic, 2020	Клиенто-ориентированность	Степень, в которой компания и ее сотрудники удовлетворяют потребности клиентов и фокусируются на них
Liu, Chen, Gao, 2020	Клиенто-ориентированность	Набор организационных убеждений и моделей поведения, которые ставят интересы клиентов на первое место; мнения клиентов учитываются и предлагаются решения, адаптированные к их интересам

Продолжение табл. 1.1

Авторы, год	Используемый термин	Определение
Lee, Che-Ha, Alwi, 2021	Клиенто-ориентированность	Долгосрочное стремление к изучению как выраженных, так и скрытых или будущих потребностей клиентов, а также к инновационным решениям, которые обеспечивают большую ценность для клиентов
Клиентоориентированность: обзор российских исследований		
Третьяк, Рожков, 2012	Клиенто-ориентированность	Центральный элемент маркетинговой концепции управления, предполагающий развитие и поддержание конкурентных преимуществ на рынке за счет наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов
Юлдашева, Ширшова, 2013	Маркетинговая ориентация компании	Отражает следующий этап развития представлений о роли маркетинга в компании, когда в центре внимания находятся потребитель, его желания и потребности. При этом компания пытается предвосхитить потребности клиентов и управлять спросом в долгосрочной перспективе, предлагая новые товары и услуги (интерактивный и проактивный маркетинг)
Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014	Клиенто-ориентированность	Учет потребностей клиентов, более внимательное отношение к ним при взаимодействии, использование персоналом необходимых ресурсов и компетенций в процессе обслуживания клиентов
Латышова, Ойнер, Сяглова, 2015	Клиенто-ориентированность	Способность компании получать устойчивые бизнес-результаты за счет более полного по сравнению с конкурентами удовлетворения потребностей клиентов компании и ее клиентоцентричной структуры

Авторы, год	Используемый термин	Определение
Шерешева, Костаян, 2015	Клиенто-ориентированность	Основа для удовлетворения потребностей, повышения лояльности, привлечения и удержания клиентов и, как следствие, улучшения результатов деятельности и общего успеха компании
Гулакова, Панин, Ребязина, 2016	Клиенто-ориентированность	Расширенное определение клиентоориентированности, которое включает некоторые дополнительные характеристики: качество продукции и обслуживания, доступность продукции, долгосрочные отношения с клиентом
Ойнер и др., 2018	Клиенто-центричность	Подход к управлению компанией, основанный на построении близких отношений с клиентом и интеграции клиента в компанию посредством генерации потребительских знаний, в процессе сотворчества и перемещения фокуса с продукта или услуги на клиента для повышения эффективности деятельности компании
Molchanov, Rybakova, 2019	Клиенто-ориентированность	Фокус на клиентоориентированные инновации, разработанные путем интеграции потребителя в инновационный процесс

Источник: Составлено авторами.

адаптацию взаимосвязанных бизнес-процессов в соответствии с вновь получаемыми данными. Процесс принятия решений [Shapiro, 1988], разработка стратегии [Ruekert, 1992] также подчиняются общей логике клиентоориентированности. Ориентация на клиента в широком смысле, таким образом, представляет собой межфункциональный процесс, охватывающий все уровни компании — от линейных сотрудников до топ-менеджеров. Такой подход к определению клиентоориентированности позволяет сделать два основных вывода. Во-первых, ориентация на клиента — сложный и многоуровневый феномен, поэтому фокусирование лишь на отдельных его элементах — ценностях, поведении сотрудников или бизнес-процессах — является значительным упрощением. Во-вторых, рассматривая клиентоориен-

тированность как инструмент управления, следует признать, что по сравнению с отдельными составляющими клиентоориентированности не менее значимы и структурные взаимосвязи между этими элементами, особенно когда речь идет о процессах и функциональных областях, не связанных непосредственно с обслуживанием клиентов. Именно комплексный, системный подход позволяет получить высокие показатели клиентоориентированности.

1.3. Систематизация основных подходов к трактовке клиентоориентированности

Для разработки комплексного определения клиентоориентированности необходимо провести систематизацию основных подходов, критерием такой систематизации может стать трактовка сущности клиентоориентированности. В исследованиях встречаются различные характеристики для определения сущности клиентоориентированности, например: ценности, поведение, процесс, стратегия, *культура* [Deshpandé, Farley, Webster, 1993; Rozhkov, Smirnova, Rebiagina, 2015; Ойнер, Пантелеева, 2019]. Часть подходов к клиентоориентированности направлена на определение основных ценностных компонентов, с акцентом на культурной составляющей, а другая часть подходов 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, данное Коли и Яворски: изучение 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, Дешпанде, Фарли и Вебстер рассматривают клиентоориентированность как набор убеждений, которые ставят интересы потребителей на первое место, не исключая интересы владельцев компании, менеджеров и работников, для развития прибыль-

Научное издание

МОНОГРАФИИ ВШЭ:
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Гулакова Ольга Вячеславовна, Кусраева Ольга Анатольевна,
Ребязина Вера Александровна, Смирнова Мария Михайловна

**Управление клиентоориентированной компанией:
основные теоретические и методологические подходы
к исследованию**

Зав. книжной редакцией *Е.А. Бережнова*
Редактор *А.В. Заиченко*
Компьютерная верстка: *Ю.Н. Петрина*
Корректор *О.В. Кириллова*
Дизайн обложки: *И.В. Ветров*

Все новости издательства — <http://id.hse.ru>

По вопросам закупки книг
обращайтесь в отдел реализации
Тел.: +7 499 611-24-16, +7 495 624-40-27
bookmarket@hse.ru

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20
Тел.: +7 495 624-40-27

Подписано в печать 17.04.2023. Формат 60×88/16
Гарнитура Minion Pro. Усл. печ. л. 17,0. Уч.-изд. л. 13,8
Тираж 500 экз. Изд. № 2566. Заказ №

Отпечатано в ООО «Фотоэксперт»
109316, Москва, Волгоградский проспект, д. 42