

УДК: 338.2
JEL: M310

О. В. Гулакова, В. А. Ребязина

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КОМПАНИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ: ДЕКЛАРАЦИЯ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российская Федерация, 101000, Москва, Мясницкая ул., 20

В статье на базе эмпирической проверки наличия основных бизнес-процессов клиентоориентированности выявляется характер ориентации на клиента компаний, оперирующих на российском рынке. С этой целью идентифицированы ведущие бизнес-процессы клиентоориентированности компании и проведена проверка их наличия или отсутствия в 61 компании, функционирующей на российском рынке. Полученные данные свидетельствуют о том, что на российском рынке клиентоориентированность носит преимущественно декларируемый характер, когда компании лишь делают заявления о важности и необходимости клиентоориентированности, но не всегда внедряют бизнес-процессы для ее настоящей реализации.

Ключевые слова: клиентоориентированность, бизнес-процессы, качественные методы исследования, развивающиеся рынки, Россия.

IS CUSTOMER ORIENTATION OF COMPANIES IN THE RUSSIAN MARKET REAL OR DECLARED?

O. V. Gulakova, V. A. Rebiazina

National Research University Higher School of Economics, Russian Federation 101000, Moscow, 20, Myasnitskaya ul.

Customer orientation in the emerging markets and its specifics represent a separate field within the marketing research. The purpose of this paper is to explore the real or declared nature of customer orientation of companies operating in the Russian market as an example of the emerging economy. The paper introduces the customer oriented business process original framework, developed on the basis of existing research analyses. The objective of this research is met by conducting empirical test of existence or absence of customer oriented business processes within companies. To reveal the existence or absence of customer oriented business processes, 61 in-depth interviews with representatives of the companies operating in the Russian market have been conducted. The interviews have been analyzed applying a content analysis, which allows systematic study of the semantic data received from in-depth interviews.

Исследование осуществлено в рамках Программы исследований факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ в 2017 г.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2017

A mixed-method approach is applied to investigate in detail the specifics of customer orientation of Russian companies. The findings indicate the declared nature of customer orientation in the Russian market as the customer orientation values are often just declared by companies, but still there is a lack of customer oriented business processes needed for its real implementation. Research limitations include the limitations of the qualitative method approach. The sample of 61 companies cannot be representative for the whole general population of Russian companies. The paper provides researchers and practitioners with the insights into customer orientation specifics existing in the Russian market. This paper sheds the light on the specifics characteristics of customer orientation in the Russian market named declared customer orientation. This notion is helpful for foreign companies entering the Russian market.

The previous research has shown that the customer orientation concept is not well-studied in the context of the emerging Russian market. This analysis proves that the declared but not the real nature of customer orientation exists in the Russian market.

Keywords: customer orientation, business processes, qualitative research, emerging markets, Russia.

ВВЕДЕНИЕ

Клиентоориентированность (КО) — одно из основных направлений исследований в маркетинге, которое развивается и зарубежными (см., напр.: [Saxe, Weitz, 1982; Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, MacLachlan, 2004; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]), и российскими авторами (см., напр.: [Юлдашева, Ширшова, 2013; Шерешева, Костанян, 2015; Rozhkov, Smirnova, Rebyazina, 2015]). Ранние концепции КО носили общий характер и применялись для всех рынков, отраслей и компаний [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Deshpande, Farley, Webster, 1993]. С появлением публикаций об отличительных особенностях развивающихся рынков [Burgess, Steenkamp, 2006; Sheth, 2011] клиентоориентированность компаний, оперирующих на этих рынках, выделилась в самостоятельную область анализа [Akimova, 2000; Sin et al., 2005; Chuang, Lin, 2013; Protcko, Dornberger, 2014], причем среди работ встречаются немногочисленные исследования по России (см. напр.: [Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015; Smirnova et al., 2011; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]).

В связи с фрагментарностью изучения КО на российском рынке эмпирические исследования часто показывают противоречивые результаты по оценке ее уровня в компаниях [Гулакова, Панин, Ребязина, 2016; Kraaijenbrink, Roersen, Groen, 2009; Smirnova et al., 2011; Protcko, Dornberger, 2014]. Вместе с тем в них подчеркивается наличие специфических особенностей КО на российском рынке, одна из которых — ее декларируемый характер [Семенов, Кубахов, Малкова, 2009; Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013], когда компания лишь воспроизводит некоторые внешние проявления ориентации на клиента [Попов, Третьяк, 2014]. Компания с декларируемой КО не ставит во главу своей деятельности удовлетворение потребностей клиента и другие ценности КО, а лишь копирует отдельные элементы поведения компаний с клиентоориен-

тированным подходом. Например, она может внедрять CRM-систему (*Customer Relationship Management*), но не использовать данные для улучшения продуктов и сервисов.

Исследование на российском рынке, в котором приняли участие 419 компаний из 39 регионов России, выявило диссонанс между заявленными ценностями и реальными бизнес-процессами [Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014]. Согласно исследованию, которое охватило 313 компаний, стало очевидно, что менеджеры охотно декларируют главенство интересов клиентов, но не совершают никаких действий, чтобы оценить их удовлетворенность [Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015].

Безусловно, на данном этапе КО не является ключевым фактором роста на развивающихся рынках, но в условиях растущей конкуренции на российском рынке компании все чаще осознают необходимость учета интересов клиента [Недякин, 2017]. В данном контексте одна из основных проблем заключается в том, как отличить декларируемую КО от реальной.

Цель настоящей статьи — ответить на вопрос о том, каков характер ориентации на клиента компаний, оперирующих на российском рынке: декларируемый или реальный. Для этого необходимо выявить наличие бизнес-процессов, которые определяют реальную клиентоориентированность. Проверка наличия соответствующих бизнес-процессов проводилась с помощью контент-анализа. Данный подход для выявления характера КО применяется впервые.

В ходе изучения основных публикаций российских и зарубежных авторов были выделены и проанализированы бизнес-процессы, обеспечивающие КО. В рамках эмпирического исследования было проведено 61 глубинное интервью с представителями компаний, оперирующих на российском рынке. Выборка включает респондентов В2В- и В2С-компаний, производящих товары и услуги, с российским и иностранным капиталом, а также совместные предприятия.

Анализ интервью проводился с помощью контент-анализа по методике, позволяющей систематически изучить семантическую информацию [Krippendorff, 2004]. В этой методике учитывается частота упоминания фраз, которые логически связаны с факторами аналитической модели. В результате, используя лишь качественные данные, можно определить не только наличие бизнес-процессов, но и связи между ними. Данный подход позволил осуществить более объективный анализ КО, так как вопросы о бизнес-процессах в глубинном интервью не задавались напрямую.

Статья имеет следующую структуру. Первый раздел посвящен выделению основных бизнес-процессов клиентоориентированности, во втором — на основе полученных результатов сформирована концептуальная модель исследования; в третьем разделе приведены методология эмпирического исследования и характеристика выборки. Далее представлены результаты эмпирического исследования и основные выводы.

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИИ: ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ

Несмотря на возросший исследовательский интерес к проблематике клиентоориентированности, активно развивающийся с конца XX в., ее однозначного определения в литературе не представлено. Различия начинаются с понятийного аппарата: одни исследователи используют термин «ориентация на клиента» [Deshpande, Farley, Webster, 1993], другие — «рыночная ориентация» [Kohli, Jaworski, 1990]. Некоторые авторы разграничивают понятия «ориентация на клиента» и «рыночная ориентация» [Narver, Slater, 1990]. Кроме того, выделяется понятие «маркетинговая ориентация компании» [Юлдашева, Ширшова, 2013].

Анализ определений клиентоориентированности показывает, что авторы используют различные характеристики для определения ее сущности, такие как ценность, поведение, процесс и стратегия. Кроме того, разработаны различные шкалы для измерения уровня КО в компании: MARKOR [Kohli, Jaworski, 1990], MKTOR [Narver, Slater, 1990], SOCO [Ruekert, 1992], 9-факторная шкала [Deshpande, Farley, Webster, 1993], проактивная и реактивная рыночная ориентация [Narver, Slater, MacLachlan, 2004]. Однако все они охватывают больше характеристик и по содержанию шире, чем определения КО (рис. 1).

Характеристика клиентоориентированности	Основные теоретические подходы к изучению клиентоориентированности				
	[Kohli, Jaworski, 1990]	[Narver, Slater, 1990]	[Ruekert, 1992]	[Deshpande, Farley, Webster, 1993]	[Narver, Slater, MacLachlan, 2004]
Ценность					
Поведение					
Процесс					
Стратегия					
Шкала	MARKOR	MKTOR	SOCO	9-факторная шкала	Проактивная и реактивная рыночная ориентация

— определение КО; — индикаторы шкалы КО

Рис. 1. Соотношение основных теоретических концепций по изучению клиентоориентированности

Источники: [Rozhkov, Smirnova, Rebyazina, 2015, p. 178].

Как видно из рис. 1, наиболее часто встречается процессная характеристика КО, которая измеряется во всех шкалах. Процессный подход подразумевает, что за КО компании стоят определенные бизнес-процессы — совокупность мероприятий, направленных на выполнение компанией поставленных задач.

Таким образом, вне зависимости от выбранного подхода клиентоориентированность предполагает наличие соответствующих бизнес-процессов. В Приложении 1 представлены основные подходы к КО с позиции бизнес-процессов. На основе анализа рассмотренных работ были выделены основные бизнес-процессы клиентоориентированности, которые в них упоминаются (табл. 1).

Таблица 1. Бизнес-процессы клиентоориентированности компании: основные исследования

Бизнес-процесс	Публикации
Сбор информации о клиентах	[Ламбен, 2007; Ойнер, Латышева, 2009; Юлдашева, Ширшова, 2013; Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015; Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Narver, Slater, MacLachlan, 2004; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013; American Marketing Association Dictionary, 2015]
Анализ собранной информации	[Лошков, 2008; Ойнер, Латышева, 2009; Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015; Ruekert, 1992; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]
Распространение информации внутри компании	[Ойнер, Латышева, 2009; Семенов, Кубахов, Малкова, 2009; Kohli, Jaworski, 1990]
Разработка новых товаров/услуг/сервисов на основе собранной информации	[Ойнер, Латышева, 2009; Семенов, Кубахов, Малкова, 2009; Резник, Яшина, 2013; Юлдашева, Ширшова, 2013; Narver, Slater, 1990; Narver, Slater, MacLachlan, 2004]
Совершенствование продуктов/услуг/сервисов на основе собранной информации	[Ойнер, Латышева, 2009; Семенов, Кубахов, Малкова, 2009; Narver, Slater, 1990]
Работа с персоналом: обучение персонала, повышение его ориентации на клиента	[Шерешева, Костанян, 2015; Saxe, Weitz, 1982]
Развитие отношений с клиентом	[Рыжковский, 2005; Бусаркина, 2007; Русанова, 2008; Юлдашева, Ширшова, 2013; Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015]

Исследователи используют различные формулировки для описания бизнес-процессов и определения КО, однако можно выделить несколько формулировок с наибольшей частотой упоминания. Например, многие зарубежные, а вслед за ними и российские авторы при описании клиентоориентированной компании

обязательно отмечают ее работу с информацией о потребителе — сбор, анализ и распространение (см., напр.: [Ойнер, Латышева, 2009; Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015; Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Ruekert, 1992]). Однако не во всех исследованиях, где речь идет о сборе информации как о первостепенном признаке компании, ориентированной на клиента, упоминаются анализ информации и ее распространение. В настоящей статье сбор, анализ и распространение информации о клиентах выделены в отдельные бизнес-процессы.

Существует ряд направлений исследований, в которых изучается клиентоориентированность на уровне персонала компании (см., напр.: [Шерешева, Костянян, 2015; Saxe, Weitz, 1982; Thomas, Soutar, Ryan, 2001]), а также связь клиентоориентированности и инновационной деятельности компании, где особое внимание уделяется разработке и совершенствованию продуктов (см., напр.: [Deshpande, Farley, Webster, 1993; Han, Kim, Srivastava, 1998]). Несмотря на сравнительно редкое упоминание этих бизнес-процессов в изученных работах, в настоящем исследовании в список бизнес-процессов, характеризующих КО компании, включены «Работа с персоналом: обучение персонала, повышение его ориентации на клиента» и «Совершенствование продуктов/услуг/сервисов на основе собранной информации». Таким образом, уровень КО в компании определяют семь основных бизнес-процессов.

ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ: КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

Выявленные в результате обзора литературы бизнес-процессы описывают достаточно широкие области деятельности компании. Для изучения не только наличия самих бизнес-процессов, но и их взаимосвязи, которая отражает реальный, а не декларируемый уровень КО компании, необходимо выделить в каждом бизнес-процессе конкретные составляющие.

Сбор информации о клиентах согласно концепции А. Коли и Б. Яворски [Kohli, Jaworski, 1990], один из основных элементов КО. При разработке шкалы MARKOR авторы разложили сбор информации на отдельные составляющие [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993]. Шесть индикаторов данной шкалы, относящиеся к сбору информации, были агрегированы в две составляющие — «Получение вторичной информации» и «Агрегирование информации, полученной в личных коммуникациях с клиентом». Поскольку данная шкала была разработана более двух десятков лет назад, она не включает такой важный для современной клиентоориентированной компании компонент, как «Наличие CRM-системы» [Chuang, Lin, 2013].

Анализ собранной информации является логичным продолжением ее сбора [Ойнер, Латышева, 2009; Ruekert, 1992], однако частота анализа и использование полученных данных для управленческих решений отражают уровень данного бизнес-процесса. Для того чтобы дать ему объективную оценку, были выделены три составляющие — «Информация анализируется на систематической основе»,

«Информация анализируется по запросу/необходимости» и «Управленческие решения принимаются на основе полученной информации».

Распространение информации внутри компании. В ряде шкал по оценке КО компании имеются индикаторы, которые описывают свободный доступ и распространение информации между отделами [Narver, Slater, 1990; Kohli, Jaworski, Kumar, 1993; Narver, Slater, MacLachlan, 2004]. На их основе сформированы две составляющие бизнес-процессов — «Информация на свободной основе распространяется между отделами» и «Все уровни управления (от топ-менеджмента до специалистов) имеют свободный доступ к информации». Однако свободный доступ не означает, что все отделы понимают, какой именно информацией они должны владеть. Поскольку одной из особенностей КО является ее распространение на всех уровнях и во всех подразделениях компании, должна осуществляться централизованная рассылка с целью обратить внимание каждого сотрудника на данную информацию. Таким образом, в описание бизнес-процесса добавлена третья составляющая — «Существует централизованная рассылка ключевой информации».

Разработка новых и совершенствование существующих товаров/услуг/сервисов на основе собранной информации выделены в два различных бизнес-процесса, поскольку разработка компанией новых товаров отнюдь не означает, что для увеличения удовлетворенности клиентов она готова инвестировать в уже существующие. Однако по своему содержанию эти бизнес-процессы достаточно схожи, поэтому их составляющие частично дублируются. В первую очередь политика компании в отношении важности удовлетворенности клиента продуктом отражается в готовности выделять необходимые ресурсы — «Компания выделяет ресурсы на разработку новых товаров/услуг/сервисов», «Компания выделяет ресурсы на модификацию существующих товаров/услуг/сервисов». Вместе с тем это не означает их правильное использование, поэтому очень важно, чтобы в компании те бизнес-процессы, которые обеспечивают разработку новых продуктов или модификацию существующих, закрепились как одна из шаблонных областей ее деятельности. В этой связи в оба бизнес-процесса включены такие составляющие, как: «Есть установленные бизнес-процессы по разработке новых товаров/услуг/сервисов», «Есть установленные бизнес-процессы по модификации товаров/услуг/сервисов».

Получение обратной связи от клиента — неотъемлемая часть деятельности клиентоориентированной компании, но получение обратной связи для разработки нового продукта и непосредственное использование этой информации для модификации уже существующих необходимо выделять как отдельную составляющую, поскольку данные бизнес-процессы нередко происходят в разных отделах компании. Составляющая «Получение обратной связи от клиента и модификация», которая неоднократно упоминается в различных шкалах [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993; Narver, Slater, MacLachlan, 2004], была выделена для бизнес-процесса разработки нового продукта. При работе с уже существующими продуктами особую значимость приобретает не столько получение обратной связи, сколько

понимание текущей ценности продукта для клиента, поэтому была выделена еще одна составляющая — «Периодическая оценка ценности для клиентов товаров/услуг/сервисов».

Работа с персоналом (обучение персонала, повышение его ориентации на клиента). Согласно результатам исследований [Kohli, Jaworski, 1990], одним из факторов развития клиентоориентированности в компании является принятие ее ценностей на уровне топ-менеджмента и коммуникация нижестоящим сотрудникам. Данный процесс следует выделить как одну из составляющих работы с персоналом по продвижению КО в компании — «Клиентоориентированность спускается как ценность от менеджмента к сотрудникам компании». Одним из способов коммуникации руководства и сотрудников являются тренинги, причем развитие навыков и ценностей КО у сотрудников компании ведет к повышению общего уровня ее клиентоориентированности [Saxe, Weitz, 1982]. Таким образом, в качестве самостоятельной составляющей можно выделить «Проведение тренингов для персонала». Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators — KPI) компании и ее сотрудников строятся согласно системе ее ценностей. Компанию нельзя назвать клиентоориентированной, если в ее целях не значатся ключевые показатели КО — лояльность, удовлетворенность и др. Однако не только KPI компании должны отражать связь с КО, но и сотрудники должны быть мотивированы на их улучшение. Поэтому одна из составляющих работы с персоналом — «KPI сотрудников имеют связь с ориентацией на клиентов».

Развитие отношений с клиентом. Как отмечалось, при постановке своих целей клиентоориентированная компания должна определить показатели по измерению удовлетворенности, лояльности и др. (см.: [Narver, Slater, 1990; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Narver, Slater, MacLachlan, 2004]). Эта составляющая сформулирована так: «Существует система оценки развития отношений с клиентом». Одной из особенностей клиентоориентированного подхода является долгосрочная ориентация [Юлдашева, Ширшова, 2013; Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015; Deshpande, Farley, Webster, 1993], которая была выделена в качестве составляющей бизнес-процесса — «План по развитию клиента в долгосрочной перспективе». Развитие отношений — это всегда двухстороннее взаимодействие, поэтому для более полного описания рассматриваемого бизнес-процесса была добавлена составляющая — «Получение обратной связи от клиента».

На рис. 2 отображены бизнес-процессы клиентоориентированности компании и их составляющие. Поскольку бизнес-процессы тесно коррелируются между собой, важно понимать их последовательность и взаимосвязи. Для полноты их описания указаны отделы, которые принимают в них участие. Таким образом, спецификация составляющих бизнес-процессов позволяет оценить их формальное наличие в компании и понять, насколько успешно они функционируют. Исследование на уровне бизнес-процессов и их составляющих предоставляет возможность объективно оценить, что стоит за эффектными словами компаний об их высокой клиентоориентированности.

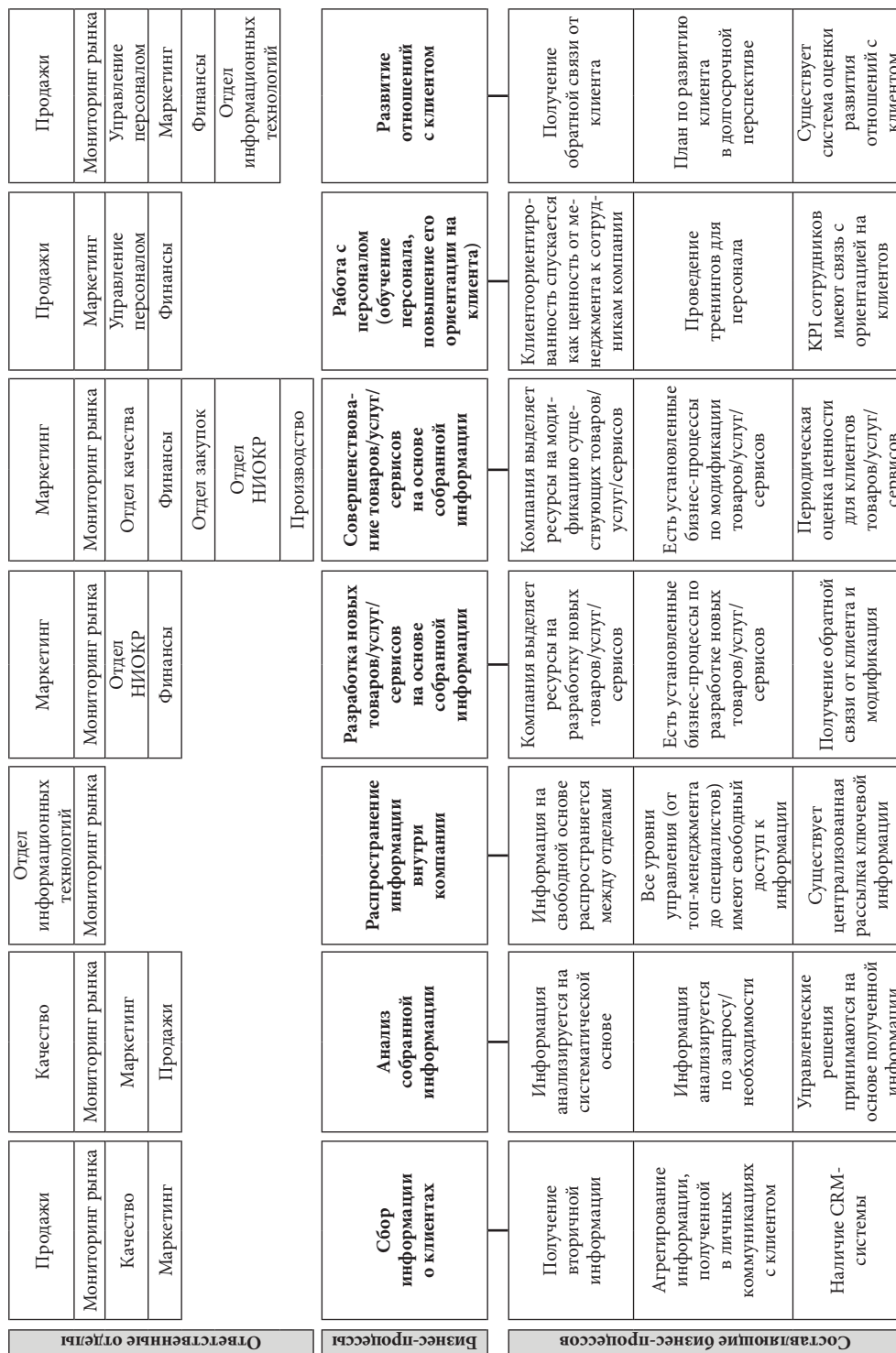


Рис. 2. Бизнес-процессы клиентоориентированности и их составляющие

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Дизайн исследования. Для более глубокого понимания сущности и взаимосвязи бизнес-процессов и их составляющих на эмпирическом этапе исследования был использован качественный метод глубинных интервью с представителями компаний. Поскольку на российском рынке встречается декларируемая КО [Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015], было решено провести полуструктурированные интервью, не называя респондентам бизнес-процессы, присущие КО. Гайд глубинного интервью (Приложение 2) был составлен так, чтобы максимально вывести респондента на обсуждение клиентоориентированности и связанных с ней бизнес-процессов. Вместе с тем интервьюер не давал «подсказку» респондентам, которые могли быть безосновательно уверены в клиентоориентированности своей компании. Данный метод позволил получить более объективные данные и избежать завышения респондентами оценок, что зачастую присутствует в количественных методах при использовании шкалы Лайкерта.

Интервью были проанализированы с использованием контент-анализа, проведенного по методике, позволяющей осуществить систематическое изучение семантической информации [Krippendorff, 2004]. В контент-анализе учитывается частота упоминания фраз, которые логически связаны с факторами исходной модели. При таком методе, используя лишь качественные данные, можно определить наличие бизнес-процессов и выявить признаки причинно-следственной связи между ними.

Материалы интервью были расшифрованы, сжаты и закодированы с помощью формы для кодирования, разработанной на основе бизнес-процессов КО. Единицей анализа в рамках контент-анализа являлись конкретные высказывания о бизнес-процессах (конструкты) и об их составляющих (подконструкты). Далее были определены такие характеристики контент-анализа, как эмпирическая достоверность (*emic validity*) и коэффициент согласия между кодировщиками. Каждое интервью было закодировано тремя кодировщиками, которые не принимали участия в сборе данных глубинных интервью. Коэффициент согласия между кодировщиками имеет среднее значение 72% (диапазон от 57 до 89%), которое соответствует значениям коэффициентов согласия в качественных исследованиях [Krippendorff, 2004]. После обсуждения имевшихся разногласий был достигнут консенсус по всем вопросам.

Контент-анализ — качественно-количественный метод, особенность которого состоит в том, что сбор данных и их количественная обработка происходят путем кодирования (сжатия) текста, т. е. ответов респондентов. В рамках настоящего исследования сбор данных проводился в форме глубинных интервью и вопрос о статистической репрезентативности не ставился. Согласно [Krippendorff, 2004], для анализа, как правило, можно ограничиться 30 интервью. Основным критерий достаточности проведения глубинных интервью — это повторяемость ответов, когда в ходе последующих интервью новые подконструкты не выявляются [Ребязина,

зина и др., 2011]. Данный критерий был выполнен в рамках исследования на 50 интервью, но для большей достоверности выборка была расширена до 61 интервью.

Описание выборки. Для тестирования основных бизнес-процессов, характерных для клиентоориентированности, в течение 2015 г. были проведены интервью с менеджерами 61 компании. Для более глубокого изучения бизнес-процессов интервьюировались руководители отделов маркетинга, продаж или топ-менеджмент компании. В выборку вошли компании, оперирующие на российском рынке, с различной принадлежностью капитала: российским, иностранным и смешанным капиталом (табл. 2). Однако большинство респондентов (66%) являлись представителями компаний с российским капиталом.

Таблица 2. Описание выборки, доля, %

Тип рынка		
B2B	B2C	B2B и B2C
39	36	25
Виды рыночного предложения		
Товары	Услуги	Товары и услуги
49	46	5
Территориальное распределение компаний		
Москва	Санкт-Петербург	Другие регионы
75	18	7
Принадлежность капитала компании		
Российский	Иностранный	Совместный российский и иностранный
66	26	8

Как видно из табл. 2, в выборке присутствуют компании, представляющие различные рынки (B2B, B2C и совмещенные — B2B и B2C) и различные рыночные предложения (товары, услуги и совмещенные — товары и услуги). География выборки не так разнообразна, поскольку респонденты указывали город, в котором располагается центральный офис.

ТЕСТИРОВАНИЕ НАЛИЧИЯ ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Контент-анализ по основным бизнес-процессам показал достаточно высокую частоту упоминания респондентами (более 45%) каждого из них (табл. 3). Как и в теоретических работах, наиболее часто указывались бизнес-процессы, описывающие сбор информации о клиентах (93,4%), анализ собранной информации (75,4%) и распространение информации внутри компании (83,6%). Вместе с тем не все респонденты, которые отмечали наличие «Сбора информации о клиентах»,

говорили о «Распространении информации внутри компании» и еще реже называли «Анализ собранной информации». Самый низкий процент упоминаний — у бизнес-процесса по работе с персоналом (45,9%), хотя именно персонал компании является связующим звеном между компанией и клиентом, а становление концепции клиентоориентированности связано именно с КО персонала.

Далее были рассчитаны непараметрические коэффициенты корреляции Спирмена (ρ_s) (рис. 3).

	Сбор информации о клиентах	Анализ собранной информации	Распространение информации внутри компании	Разработка новых товаров/услуг/сервисов на основе собранной информации	Совершенствование товаров/услуг/сервисов на основе собранной информации	Работа с персоналом: обучение персонала, повышение его ориентации на клиента	Развитие отношений с клиентом
Сбор информации о клиентах	1,000	0,310*	0,419**	0,146	0,183	0,244	0,204
Анализ собранной информации	0,310*	1,000	0,364**	0,142	0,298*	0,220	0,027
Распространение информации внутри компании	0,419**	0,364**	1,000	-0,067	0,081	-0,036	0,021
Разработка новых товаров/услуг/сервисов на основе собранной информации	0,146	0,142	-0,067	1,000	0,475**	0,086	0,072
Совершенствование товаров/услуг/сервисов на основе собранной информации	0,183	0,298*	0,081	0,475**	1,000	0,166	0,177
Работа с персоналом (обучение персонала, повышение его ориентации на клиента)	0,244	0,220	-0,036	0,086	0,166	1,000	0,309*
Развитие отношений с клиентом	0,204	0,027	0,021	0,072	0,177	0,309*	1,000

Рис. 3. Корреляционная матрица бизнес-процессов клиентоориентированности в компаниях выборки

Примечания: 1) * — корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя); ** — корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя); 2) полужирным шрифтом выделены коэффициенты корреляции, превышающие выбранное пороговое значение.

Для признания связи между бизнес-процессами значимой коэффициент корреляции должен превышать пороговое значение, равное 0,40. Корреляционный анализ показал наличие связи между такими бизнес-процессами, как «Сбор информации о клиентах» и «Распространение информации внутри компании» ($\rho_s = 0,41$), а также между «Разработкой новых товаров/услуг/сервисов» и «Совершенствованием товаров/услуг/сервисов на основе собранной информации» ($\rho_s = 0,47$). Между остальными бизнес-процессами корреляции не значимы — следовательно, в компаниях респондентов данные бизнес-процессы не связаны.

Анализ частоты упоминания бизнес-процессов (конструктов) продемонстрировал достаточно высокие результаты, однако составляющие (подконструкты), которые были выделены по каждому бизнес-процессу, упоминались гораздо реже (табл. 3). Например, о «Сборе информации о клиентах» говорили 93,4% респондентов, но составляющая «Получение вторичной информации» упоминалась вдвое реже (42,6%), анализ собранной информации отметили 75,4% респондентов, но только 49,2% используют ее для принятия управленческих решений.

Таблица 3. Частота упоминаний респондентами бизнес-процессов клиентоориентированности и их составляющих

Бизнес-процессы клиентоориентированности и их составляющие	Частота упоминания	Процент упоминания
1	2	3
Сбор информации о клиентах	57	93,4
Получение вторичной информации	26	42,6
Агрегирование информации, полученной в личных коммуникациях с клиентом	40	65,6
Наличие CRM-системы	30	49,2
Анализ собранной информации	46	75,4
Информация анализируется на систематической основе	30	49,2
Информация анализируется по запросу/необходимости	22	36,1
Управленческие решения принимаются на основе полученной информации	30	49,2
Распространение информации внутри компании	51	83,6
Информация на свободной основе распространяется между отделами	34	55,7
Все уровни управления (от топ-менеджмента до специалистов) имеют свободный доступ к информации	22	36,1

1	2	3
Существует централизованная рассылка ключевой информации	9	14,8
Разработка новых товаров/услуг/сервисов на основе собранной информации	32	52,5
Компания выделяет ресурсы на разработку новых товаров/услуг/сервисов	10	16,4
Есть установленные бизнес-процессы по разработке новых товаров/услуг/сервисов	8	13,1
Сбор обратной связи от клиента и модификация	41	67,2
Совершенствование товаров/услуг/сервисов на основе собранной информации	36	59,0
Компания выделяет ресурсы на модификацию существующих товаров/услуг/сервисов	16	26,2
Есть установленные бизнес-процессы по модификации товаров/услуг/сервисов	7	11,5
Проводится периодическая оценка ценности товаров/услуг/сервисов для клиентов	21	34,4
Работа с персоналом (обучение персонала, повышение его ориентации на клиента)	28	45,9
Клиентоориентированность спускается как ценность от менеджмента к сотрудникам компании	26	42,6
Для персонала проводятся тренинги	13	21,3
КРІ сотрудников имеют связь с ориентацией на клиентов	24	39,3
Развитие отношений с клиентом	38	62,3
Получение обратной связи от клиента	51	83,6
План по развитию клиента в долгосрочной перспективе	18	29,5
Существует система оценки развития отношений с клиентом	10	16,4

Контент-анализ бизнес-процессов и их составляющих показал значительную вариацию по частоте упоминаний от 11,5 до 93,4%. Данные результаты свидетель-

ствуют о том, что в большинстве компаний присутствует лишь наименование бизнес-процесса, например, «Распространение информации внутри компании», но конкретных действий за этим нет: свободный доступ к информации у сотрудников отсутствует, рассылка ключевой информации не настроена.

Как и для бизнес-процессов, для списка бизнес-процессов и их составляющих были рассчитаны непараметрические коэффициенты корреляции Спирмена (ρ_s). Пороговое значение коэффициента корреляции для признания связи установлено также на уровне 0,4. На рис. 4 представлена схема корреляций бизнес-процессов (конструктов) клиентоориентированности и их составляющих (подконструктов), имеющих более одной связи.

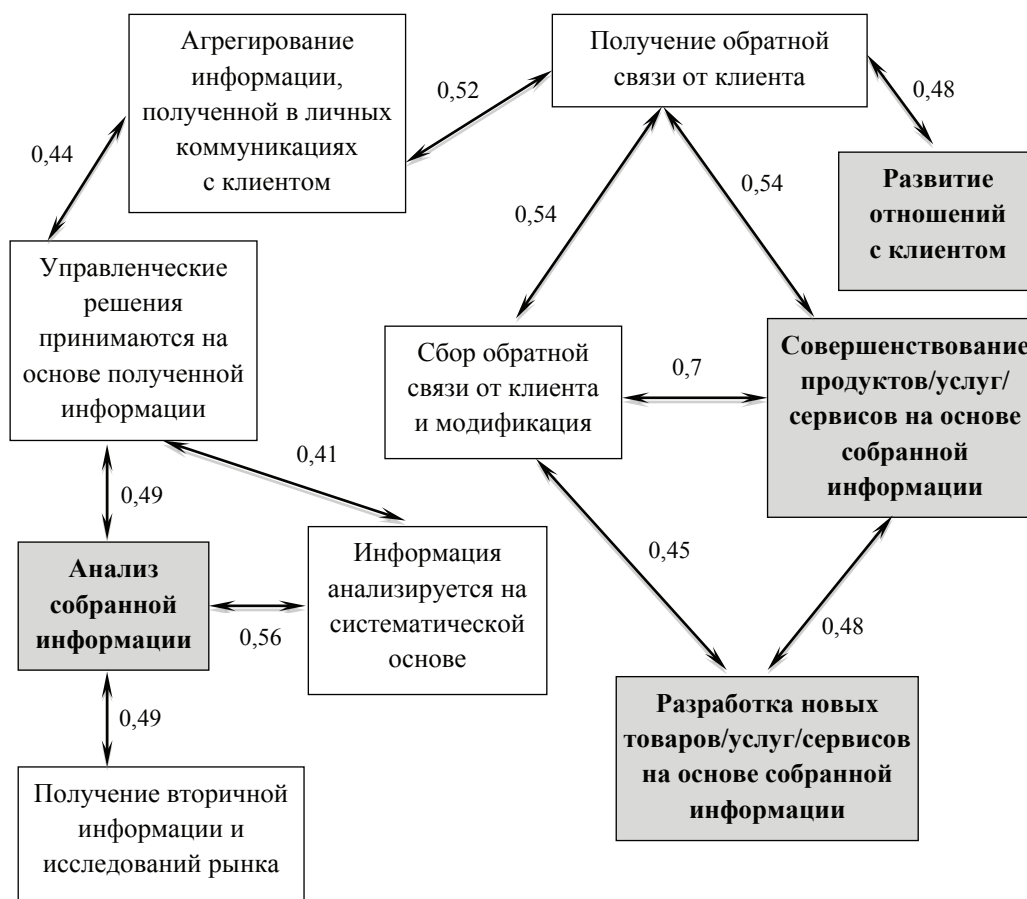


Рис. 4. Схема корреляций бизнес-процессов клиентоориентированности и их составляющих
Примечание: цветом выделены бизнес-процессы.

Подконструкт «Получение обратной связи от клиента» имеет корреляции с четырьмя другими и является центральной переменной в установленных взаи-

мосвязях. Один из конструкторов, с которыми он коррелирует, — это бизнес-процесс «Развитие отношений с клиентом» ($\rho_s = 0,48$). Получение обратной связи от клиента — основа для развития КО и ее базовая составляющая, которая должна быть связана со всеми бизнес-процессами в компании. Особый интерес вызывает связь подконструкторов «Агрегирование информации, полученной в личных коммуникациях с клиентом» и «Управленческие решения принимаются на основе полученной информации» ($\rho_s = 0,44$), которая показывает, что основой для принятия решений является не вторичная информация, а именно информация от клиента. Кроме того, важно отметить практическое отсутствие корреляций бизнес-процессов с их составляющими. Наибольшее количество корреляций со своими составляющими имеет бизнес-процесс «Анализ собранной информации», который коррелирует с подконструктом «Информация анализируется на систематической основе» ($\rho_s = 0,56$), «Управленческие решения принимаются на основе полученной информации» ($\rho_s = 0,49$), а также с подконструктом другого бизнес-процесса — «Получение вторичной информации» ($\rho_s = 0,49$). Подконструкты «Информация анализируется на систематической основе» и «Управленческие решения принимаются на основе полученной информации» также коррелируют между собой ($\rho_s = 0,41$). Данные взаимосвязи показывают, что бизнес-процесс анализа информации в компаниях респондентов действительно имеется и достаточно хорошо отлажен. Однако по остальным шести бизнес-процессам клиентоориентированности таких выводов сделать нельзя.

Проведенный анализ показал наличие корреляций между несколькими парами подконструкторов, например выделением ресурсов на разработку новых товаров и выделением ресурсов на модификацию существующих товаров ($\rho_s = 0,54$), наличием бизнес-процессов по разработке новых товаров и бизнес-процессов по модификации товаров ($\rho_s = 0,77$). Корреляция между ними объясняется тем, что за разработку нового и модификацию существующего чаще всего отвечают одни и те же отделы и там, где отлажен один бизнес-процесс, присутствует и другой.

Таким образом, корреляционный анализ показал отсутствие связей как между некоторыми бизнес-процессами, так и между составляющими внутри бизнес-процесса. Это свидетельствует о неполноценном функционировании бизнес-процессов клиентоориентированности в рассмотренных компаниях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная задача настоящего исследования состояла в выяснении того, каков характер клиентоориентированности компаний, оперирующих на российском рынке. Результаты контент-анализа интервью с представителями компаний подтвердили специфический характер клиентоориентированности на российском рынке и выявили некоторые причины ее отличия от клиентоориентированности на зарубежных рынках. В первую очередь анализ подтвердил наличие декларируемой КО на российском рынке [Попов, Третьяк, 2014; Гулакова, Ребязина, Смир-

нова, 2015; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]. Различие в частоте упоминаний респондентами бизнес-процессов и их составляющих демонстрирует, что некоторые компании лишь создают видимость ориентации на клиента. Отсутствие корреляций между бизнес-процессами, а также между бизнес-процессами и их составляющими свидетельствует о том, что в некоторых компаниях КО не является единой стратегией или философией и распространяется только на отдельные аспекты ее деятельности. Между бизнес-процессами, которые должны дополнять друг друга и вытекать один из другого, есть разрывы.

Методология исследования позволила более объективно оценить характер и уровень клиентоориентированности. Вопросы о бизнес-процессах не задавались респондентам напрямую. Это позволило избежать завышения респондентами оценки КО своей компании, что неоднократно наблюдалось в исследованиях на российском рынке [Kraaijenbrink, Roersen, Groen, 2009; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013].

Бизнес-процессы, выделенные в результате теоретического обзора базовых концепций КО, позволили на практике проверить уровень КО компаний на российском рынке. Для компаний, внедряющих и развивающих клиентоориентированный подход, крайне важно иметь не только общее представление о КО на уровне стратегии и философии, но и понимать ее сущность на уровне бизнес-процессов. Как показали результаты исследования, отсутствие связи и необходимой последовательности в бизнес-процессах для компании может служить сигналом к пересмотру своих действий по развитию КО. Анализ на уровне бизнес-процессов может помочь найти ключевые разрывы в реализации клиентоориентированного подхода. Одна из рекомендаций для компаний — регулярное проведение встреч между различными отделами, что позволит улучшить одну из основных составляющих клиентоориентированности — межфункциональную координацию [Kohli, Jaworski, 1990].

Проведенное исследование имеет ряд ограничений. Прежде всего они касаются метода исследования. Качественный метод позволяет выявить несоответствия в наличии самих бизнес-процессов и их составляющих, но не дает возможности сделать выводы о статистической значимости полученных результатов. Поэтому к числу перспективных направлений дальнейших исследований можно отнести проведение количественного исследования на большей выборке компаний, а также рассмотрение специфики различных отраслевых рынков. Кроме того, данное исследование поднимает вопрос о возможности использования на российском рынке шкал для оценки ориентации на клиента, разработанных для развитых рынков. Существующие шкалы не позволяют проанализировать бизнес-процессы клиентоориентированности и связи между ними в компании.

Вопрос о том, почему клиентоориентированность носит декларируемый характер и с какой целью компании ее демонстрируют, также весьма актуален для российского рынка. Для ответа на него необходимо глубокое изучение мотивов декларируемой КО. С одной стороны, основной причиной декларируемой КО яв-

ляется несоответствующее качество управления, так как было выявлено, что российские менеджеры не всегда имеют необходимые знания в области маркетинга [Kraaijenbrink, Roersen, Groen, 2009; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]. С другой стороны, декларация клиентоориентированности может носить рекламный характер и служить для привлечения клиентов. Многие компании в отчетности для IPO или даже на страницах своих сайтов в списке конкурентных преимуществ используют термин «клиентоориентированность», однако вопрос о том, что же они понимают под ним, остается открытым.

Благодарности

Авторы выражают благодарность руководителям компаний, принявшим участие в исследовании, а также рецензентам, редактору и редакционной коллегии журнала за ценные замечания при подготовке статьи.

Литература

- Бусаркина В. В. 2007. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки. *Проблемы современной экономики* 4 (24). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660> (дата обращения: 15.04.2015).
- 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., Смирнова М. М. 2015. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (4): 39–73.
- Ламбен Ж.-Ж. 2007. *Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг*. СПб.: Питер.
- Лошков В. 2008. Клиентоориентированность, в чем суть? *Бизнес обучение в России*. URL: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2 (дата обращения: 17.05.2015).
- Недякин М. 2017. Секрет лояльности: почему российских компаний нет в мировом рейтинге NPS. *Forbes*. 1 июня. URL: <http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/345433-sekret-loyalnosti-rochemu-rossiyskih-kompaniy-net-v-mirovom-reytinge-nps> (дата обращения: 15.06.2017).
- Ойнер О. К., Латышева Л. С. 2009. Влияние рыночно-ориентированного поведения компаний на результативность бизнеса. В кн.: *X Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества*: в 3 кн. Кн. 2. М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ; 287–296.
- Попов Н. И., Третьяк О. А. 2014. Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК. *Российский журнал менеджмента* 12 (1): 109–138.
- Ребязина В. А. Куц С. П., Красников А. В., Смирнова М. М. 2011. Инновационная деятельность российских компаний: результаты эмпирического исследования. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 29–54.
- Резник Г. А., Яшина О. В. 2013. Клиентоориентированность корпорации как вызов времени. *Проблемы современной экономики* (2): 171–175.
- 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.
- Русанова А. А. 2008. Системный взгляд на клиентоориентированность. В кн.: *Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития*

- теории и практики управления отечественными предприятиями». Ставрополь: Изд-во СевКавГТУ; 106–109.
- Рыжковский Б. 2005. Когда клиент голосует деньгами? *Управление компанией* (7). URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm> (дата обращения: 19.03.2015).
- Семенов И. В., Кубахов П. С., Малкова Т. Г. 2009. Ориентация на рынок российских компаний: постановка проблемы, исследование и перспективы. *Маркетинг и маркетинговые исследования* 5: 360–378.
- Шерешева М. Ю., Костянян А. А. 2015. Клиентоориентированность персонала в государственных организациях здравоохранения России. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (4): 74–114.
- Юлдашева О. У., Ширшова О. И. 2013. Маркетинговая ориентация компаний: методология исследования и измерения. *Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета* (3): 96–112.
- Akimova I. 2000. Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing* 34 (9/10): 1128–1148.
- American Marketing Association Dictionary. Customer orientation*. URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C> (accessed: 03.10.2015).
- Burgess S. M., Steenkamp J. B. 2006. Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing* 23 (4): 337–356.
- Chuang S. H., Lin H. N. 2013. The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan. *International Journal of Information Management* 33 (2): 271–281.
- Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E., Jr. 1993. Corporate culture customer orientation, innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57 (1): 23–37.
- 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.
- Kohli A. K., Jaworski B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, 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.
- Kraaijenbrink J., Roersen M. J., Groen A. J. 2009. Testing the content validity of the Narver and Slater market orientation scale in transition economies. *Journal of Academy of Management Annual Meeting Proceeding* (1): 1–6.
- Krippendorff K. 2004. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Narver J. C., Slater S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *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. *The Journal of Product Innovation Management* 21 (5): 334–347.
- Protcko E., Dornberger U. 2014. The impact of market orientation on business performance — the case of Tatarstan knowledge-intensive companies (Russia). *Problems and Perspectives in Management* 12 (4): 225–231.
- Roersen M. J., Kraaijenbrink J., Groen A. J. 2013. Marketing ignorance, the validity of Narver and Slater's MKTOR scale in high-tech Russian firms. *Journal of Product Innovation Management* 30 (3): 545–559.
- Rozhkov A. G., Smirnova M. M., Rebiyazina V. A. 2015. Customer orientation in emerging markets: Concepts and empirical tests. In: B. L. Kedia, K. Aceto (eds.). *Emerging Markets and the Future of the BRIC Nations*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing; 170–191.
- Ruekert R. W. 1992. Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing* 9 (3): 225–245.

- 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.
- Sheth J. 2011. Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing* 74 (4): 166–182.
- Sin L. Y., Tse A. C., Heung V. C., Yim F. H. 2005. An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 24 (4): 555–577.
- Smirnova M., Naudé P., Henneberg S., Mouzas S., Kouchtch S. 2011. The impact of market orientation on the development of relational capabilities, performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management* 40 (1): 44–53.
- 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.

Russian language references translated into English

- Busarkina V. V. 2007. Poniatie klientoorientirovannosti predpriatiia i problemy ee otsenki [The concept of customer orientation on enterprise and the problem of its evaluation]. *Problemy sovremennoi ekonomiki* 4 (24). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660> (accessed: 15.04.2015).
- Gulakova O. V., Panin V. M., Rebiazina V. A. 2016. Otsenka klientoorientirovannosti kompanii: razrabotka kompleksnoi shkaly i ee adaptatsiia k usloviyam rossiiskogo rynka [Evaluating the level of company's customer orientation: Developing a complex tool adapted to the Russian market]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika* (6): 87–111.
- Gulakova O. V., Rebiazina V. A., Smirnova M. M. 2015. Spetsifika klientoorientirovannosti kompanii na rossiiskom rynke: rezul'taty empiricheskogo issledovaniia [The peculiarities of the customer orientation in the Russian market: The results of empirical research]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya Menedzhment* (4): 39–73.
- Lambin J.-J. 2007. *Menedzhment, orientirovannyi na rynek. Strategicheskii i operatsionnyi marketing* [Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing]. St. Petersburg: Piter.
- Loshkov V. 2008. Klientoorientirovannost', v chem sut'? [Customer orientation: What is its essence?]. *Biznes obuchenie v Rossii*. URL: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2 (accessed: 17.05.2015).
- Nediakin M. 2017. Sekret loial'nosti: pochemu rossiiskikh kompanii net v mirovom reitinge NPS [The secret of loyalty: Why Russian companies are absent in world rating NPS]. *Forbes*. 1 iunua. URL: <http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/345433-sekret-loialnosti-pochemu-rossiyskikh-kompaniy-net-v-mirovom-reytinge-nps> (accessed: 15.06.2017).
- Oiner O. K., Latysheva L. S. 2009. Vliianie rynochno-orientirovannogo povedeniia kompanii na rezul'tativnost' biznesa [The impact of market orientation of company on business performance]. V kn.: *X Mezhdunarodnaia nauchnaia konferentsiia po problemam razvitiia ekonomiki i obshchestva*: v 3 kn. Kn. 2. Moscow: Izd. dom GU–VShE; 287–296.
- Popov N. I., Tre't'iak O. A. 2014. Ekonomicheskie faktory nizkoi klientoorientirovannosti kompanii v stranakh BRIK [Economic antecedents of low customer orientation of firms in BRIC countries]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* 12 (1): 109–138.
- Rebiazina V. A., Kushch S. P., Krasnikov A. V., Smirnova M. M. 2011. Innovatsionnaia deiatel'nost' rossiiskikh kompanii: rezul'taty empiricheskogo issledovaniia [Innovation activity of the Russian companies: The results of empirical study]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* 9 (3): 29–54.
- Reznik G. A., Iashina O. V. 2013. Klientoorientirovannost' korporatsii kak vyzov vremeni [Client orientation of a corporation as a present-day challenge]. *Problemy sovremennoi ekonomiki* (2): 171–175.
- Rozhkov A. G., Rebiazina V. A., Smirnova M. M. 2014. Orientatsiia kompanii na klienta: rezul'taty empiricheskoi proverki na primere rossiiskogo rynka [Customer orientation: Results of the empirical test in the Russian market]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* 12 (3): 33–58.

- Rusanova A. A. 2008. Sistemnyi vzgliad na klientoorientirovannost' [The system view on customer orientation]. V kn.: *Materialy II Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Sovremennye tendentsii razvitiia teorii i praktiki upravleniia otechestvennymi predpriiatiiami»*. Stavropol': Izd-vo SevKavGTU; 106–109.
- Ryzhkovskii B. 2005. Kogda klient golosuet den'gami? [When does a customer votes in money?] *Upravlenie kompaniei* (7). URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm> (accessed: 19.03.2015).
- Semenov I. V., Kubakhov P. S., Malkova T. G. 2009. Orientatsiia na rynek rossiiskikh kompanii: postanovka problemy, issledovanie i perspektivy [Market orientation of the Russian companies: Problem statement, study and prospects]. *Marketing i marketingovye issledovaniia* 5: 360–378.
- Sheresheva M. Iu., Kostanian A. A. 2015. Klientoorientirovannost' personala v gosudarstvennykh organizatsiakh zdravookhraneniia Rossii [Client orientation of employees in Russian public health care organizations]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriiia Menedzhment* (4): 74–114.
- Iuldashева O. U., Shirshova O. I. 2013. Marketingovaia orientatsiia kompanii: metodologiiia issledovaniia i izmereniia [Market orientation of the company: The methodology of research and evaluation]. *Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniia i venchurnogo investirovaniia Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta* (3): 96–112.

Для цитирования: Гулакова О. В., Ребязина В. А. Клиентоориентированность компаний на российском рынке: декларация или реальность? // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2017. Т. 16. Вып. 3. С. 398–423. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2017.303.

For citation: Gulakova O. V., Rebiyazina V. A. Is customer orientation of companies in the Russian market real or declared? *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2017, vol. 16, issue 3, pp. 398–423. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2017.303.

Статья поступила в редакцию 3 июля 2017 г.; принята к печати 29 августа 2017 г.

Контактная информация

Гулакова Ольга Вячеславовна — аспирант; ogulakova@gmail.com

Ребязина Вера Александровна — кандидат экономических наук, доцент; rebiyazina@hse.ru

Gulakova Olga V. — Doctoral Student; ogulakova@gmail.com

Rebiyazina Vera A. — PhD, Associate Professor; rebiyazina@hse.ru

**ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ
С ПОЗИЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Авторы	Определение/Подход	Бизнес-процессы клиентоориентированности в компании
[Saxe, Weitz, 1982]	Уровень ориентации персонала на клиента отражается в стремлении помочь клиенту сделать покупку, которая удовлетворит его потребности. Клиентоориентированный персонал нацелен на увеличение удовлетворенности клиента в долгосрочной перспективе	Повышение КО персонала Повышение удовлетворенности клиента
[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	Выявление потребностей клиентов Выявление факторов, влияющих на потребности клиентов Распространение информации о клиентах Вовлечение в процесс удовлетворения потребностей клиентов всех отделов компании
[Narver, Slater, 1990]	Достаточное понимание целевых потребителей, для того чтобы создавать для них добавочную ценность в течение продолжительного периода времени	Выявление потребностей клиентов Создание ценности для клиентов
[Ruekert, 1992]	Уровень рыночной ориентации в компании — это степень того, как компания: – получает и использует информацию от клиентов; – разрабатывает стратегию, которая будет отвечать потребностям клиентов; – реализует эту стратегию, отвечая нуждам и потребностям клиентов	Сбор информации о клиентах Использование информации о клиентах Разработка стратегии с учетом потребностей клиентов Реализация стратегии с учетом потребностей клиентов

[Deshpande, 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	Реализация стратегии с учетом потребностей клиентов
[Narver, Slater, MacLachlan, 2004]	Реактивная рыночная ориентация — это попытка бизнеса понять и удовлетворить выраженные клиентами потребности. Ориентация на рынок, которая ведет клиентов, а не просто реагирует на них, называется активной рыночной ориентацией	Выявление текущих потребностей клиентов Удовлетворение текущих потребностей клиентов Создание у клиентов новых потребностей Выявление скрытых потребностей клиентов
[Рыжковский, 2005]	Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами	Управление отношениями с клиентом
[Ламбен, 2007]	Изучение потребностей клиентов, создание для них ценности и развитие навыков предугадывать новые покупательские проблемы	Выявление потребностей клиентов Создание ценности для клиентов Выявление будущих потребностей клиентов
[Бусаркина, 2007]	Инструмент партнерского взаимодействия организации и клиента	Управление отношениями с клиентом
[Русанова, 2008]	Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом	Управление отношениями с клиентом
[Лошков, 2008]	Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов	Удовлетворение потребностей клиентов Понимание потребностей клиентов
[Семенов, Кубахов, Малкова, 2009]	Бизнес-культура, которая призвана вовлечь всех работников организации в процесс создания наивысшей потребительской ценности и достижения наилучших результатов своей деятельности	Создание ценности для клиентов Вовлечение всех подразделений компании в процесс создания ценности для клиентов

<p>[Ойнер, Латышева, 2009]</p>	<p>К маркетинговым процессам, характеризующим рыночную ориентацию компании, следует отнести процессы изучения текущих и будущих потребностей, определения факторов, на них влияющих, исследования конкуренции, факторов внешней среды. Важнейшими процессами, согласно концепции MARKOR, являются процессы внутрифирменной координации и обмена информацией и, наконец, процессы, связанные с ответными действиями компании, т. е. внедрением полученных знаний и изменением ценностного предложения компании</p>	<p>Выявление текущих потребностей клиентов Выявление будущих потребностей клиентов Выявление факторов, влияющих на потребности клиентов Изучение конкурентов Изучение факторов внешней среды Обмен информацией внутри компании Внедрение полученной информации в деятельность компании Изменение ценностного предложения компании с учетом полученной информации</p>
<p>[Резник, Яшина, 2013]</p>	<p>Концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов</p>	<p>Удовлетворение потребностей клиентов Формирование потребностей клиентов</p>
<p>[Юлдашева, Ширшова, 2013]</p>	<p>В центре внимания становится потребитель, его желания и потребности, при этом компания пытается предвосхитить потребности потребителей и управлять спросом в долгосрочной перспективе, предлагая новые товары и услуги (интерактивный и проактивный маркетинг)</p>	<p>Выявление будущих потребностей клиентов Управление спросом в долгосрочной перспективе Разработка новых товаров и услуг</p>
<p>[Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]</p>	<p>Концентрация на потребностях и желаниях клиента, обработка информации для внутренней и внешней координации деятельности по управлению рынком</p>	<p>Выявление потребностей клиентов Удовлетворение потребностей клиентов Анализ информации о клиентах Использование информации о клиентах</p>
<p>[American Marketing Association Dictionary, 2015]</p>	<p>Подход к продажам, в котором потребности и интересы клиента имеют первостепенное значение</p>	<p>Выявление потребностей клиентов Удовлетворение потребностей клиентов</p>

<p>[Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015]</p>	<p>Деятельность компании, направленная на определение целевых потребителей и их ключевых потребностей для создания добавочной ценности в течение продолжительного периода времени, не исключая интересы владельцев компании, менеджеров и работников, для повышения экономических результатов компании в долгосрочной перспективе</p>	<p>Определение целевых потребителей Выявление потребностей клиентов Создание добавочной ценности для клиентов</p>
<p>[Шерешева, Костянян, 2015]</p>	<p>Клиентоориентированность как основа для удовлетворения потребностей, повышения лояльности, привлечения и удержания клиентов и, как следствие, улучшения результатов деятельности и общего успеха организации. Клиентоориентированность персонала является одним из факторов стратегического успеха компании</p>	<p>Удовлетворение потребностей клиентов Повышение лояльности Привлечение клиентов Удержание клиентов Повышение клиентоориентированности персонала</p>

ГАЙД ИНТЕРВЬЮ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

Время интервью:
(начало) (конец)

Дата:

Название компании:

Сайт компании:

Отрасль, сфера деятельности компании:

Происхождение капитала (нужное подчеркнуть): российский, иностранный, смешанный.

1. Как Вы понимаете понятие «ориентация на клиента»?
2. В чем выражается ориентация Вашей компании на клиента? Какие инструменты ориентации на клиента использует Ваша компания (например, цели, бизнес-процессы, программное обеспечение, KPI)?
3. Какие бизнес-процессы, связанные с клиентоориентированностью, существуют в Вашей компании?
4. Какие задачи, стоящие перед вашей компанией, может решить клиентоориентированный подход?
5. Какие подразделения ответственны за сбор информации о клиентах в Вашей компании?
6. Как происходит бизнес-процесс распространения информации о клиентах среди разных подразделений компании?
7. Существуют ли разрывы в бизнес-процессах: сбор информации, распространение информации, анализ информации, принятие маркетинговых решений?
8. Каким образом регламентирован бизнес-процесс сбора и обмена информацией о клиентах в Вашей компании? Где и как хранится информация о клиентах?
9. Считаете ли Вы ориентацию на клиента конкурентным преимуществом в рамках российского рынка? Почему?

Спасибо за участие в исследовании!