**МАРКЕТИНГОВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ КОМПАНИЙ:**

**МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИЗМЕРЕНИЯ**

**О.У. Юлдашева,** профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента НИУ «Высшая школа экономики», Санкт-Петербургский филиал

**О.И. Ширшова,** аспирант кафедры маркетинга Санкт-Петербургского государственного экономического университета

*В статье приводится аналитический обзор эволюции исследований в области оценки уровня рыночной ориентации компаний. Авторы анализируют три подхода к объяснению феномена рыночной ориентации, обосновывают необходимость их синтеза. Авторы противопоставляют понятия «рыночной ориентации» и «маркетинговой ориентации», развивают определение «маркетинговой ориентации» компаний и приводят ее основные признаки, определяют гипотетическую взаимосвязь маркетинговой ориентации с факторами внешней и внутренней среды компании. В рамках статьи намечается основной концептуальный и методологический контур дальнейшего эмпирического исследования маркетинговой ориентации российских компаний.*

***Ключевые слова:*** *маркетинговая (рыночная) ориентация компании, маркетинговые компетенции, система управления маркетингом, измерение маркетинговой (рыночной) ориентации компании*

Практика маркетинговой деятельности стала регулярной для многих российских компаний, начиная с 90-х годов ХХ века. Однако до сих пор маркетинг для многих компаний так и не стал важнейшей составляющей философии управления компанией, ориентирующей ее на удовлетворение рыночных потребностей потребителей и постоянный поиск и внедрение инноваций для совершенствования процессов обслуживания. Этот факт отражается на построении системы управления компанией, где маркетинг часто не носит стратегического характера (отсутствует функция стратегического маркетинга). Все это свидетельствует о низком уровне маркетинговой (рыночной) ориентации (market orientation) компаний.

Часто аналогичная ситуация имеет место и за рубежом. Так, недавние исследования Ф.Вебстера, А.Мальтера и С.Ганесана подтвердили, что многие крупные корпорации (с оборотом более 2 млрд. долл. в год) до сих пор не являются маркетингово-ориентированными и скептически относятся к развитию маркетинговых компетенций [1].

Недостаточное распространение маркетинговой ориентации компаний в современном глобальном мире подтверждается данными многих других исследователей в области маркетинга. Так, по мнению Х.Мефферта, только в 90-х годах прошлого века произошла смена фазы корпоративного менеджмента – от ориентации на конкуренцию корпорации перешли к ориентации на потребителя, что потребовало развития маркетинговых компетенций компании [2, с.5].

Российские исследователи периодически предпринимают попытки оценки уровня развития маркетинговых компетенций. Например, Чубатюк А.А. и Мещеряков Т.В. в 2009 году был проведен опрос 56 компаний, представляющих разные отрасли промышленности с числом занятых не менее 50 человек. Согласно опросу, большинство респондентов в качестве доминирующей концепции маркетинга отметили производственную и сбытовую (69 и 63,6% соответственно), что подтверждает слабую маркетинговую ориентацию компаний на потребителя. Только 24,7% респондентов отметили, что используют традиционную концепцию маркетинга, ориентирующую компанию на принятие решений, основанных на маркетинговых исследованиях рынка и потребителей. Почти 50% (48,5%) респондентов отметили важность концепции маркетинга взаимодействия, ориентирующей компанию на развитие долгосрочных взаимоотношений с клиентами и управление лояльностью, что является характерной чертой нового тысячелетия [3, с.102 ].

Все это свидетельствует о необходимости дальнейших исследований феномена маркетинговой ориентации компаний, взаимосвязи уровня маркетинговой ориентации и контекста (влияния факторов внешней среды), в котором она находится. В рамках данной статьи исследуется феномен маркетинговой (рыночной) ориентации, выявляются основные подходы к ее трактовке, а также предлагаются направления совершенствования измерений маркетинговой ориентации на примере российских компаний.

**Обзор исследований**

Концепция рыночной ориентации (market orientation) компаний впервые была упомянута в 90-х годах прошлого века. Наибольший вклад в разработку данной концепции внесли Коли и Яворски (1990), Нарвер и Слейтер (1990), Рукерт (1992), Дешпанде (1993), Вебстер, Мальтер и Ганесан (2005), Кирка, Бирден и Рос (2011) и др. Среди российских авторов исследования рыночной ориентации компаний проводят О.К. Ойнер и Л.С.Латышова [4], В.А.Ребязина и М.М.Смирнова [5].

Анализ выше упомянутых работ позволил выделить три различных подхода к пониманию феномена «рыночной ориентации» компаний.

Первый подход был предложен А.Коли и Б.Яворски (Kohli & Jaworski, 1990), рассматривающих рыночную ориентацию компании как реализацию маркетинговой концепции на уровне управления компанией. В качестве основных факторов, описывающих развитие рыночной ориентации компании, они выделили три: генерация маркетинговой информации (знаний) в рамках организации; распространение информации (знаний); ответная реакция системы управления в рамках организации на эту информацию (знания).

А.Коли и Б.Яворски определяют рыночную ориентацию как “организационную способность к генерированию рыночной информации (знаний), ее распространению по подразделениям компании и всеобщую внутриорганизационную способность к ответной реакции на эту информацию” [4, с.6]. Согласно их мнению, “рыночная ориентация служит для обеспечения объединения усилий и проектов отдельных лиц и подразделений всей организации” [6, с.8].

На основе данной модели рыночной ориентации впоследствии авторами была разработана система измерения рыночной ориентации компании MARKOR, включающая оценку 20 утверждений по шкале Ликерта [7].

Часто данный подход к трактовке рыночной ориентации называют поведенческим, поскольку он нацелен на измерение (фиксацию наличия) реальных действий компании или поведенческих норм (стандартов).

Второй подход к трактовке рыночной ориентации компании часто называют культурным, поскольку его авторы Д.Нарвер и С. Слейтер (Narver & Slater 1990) определяют рыночную ориентацию как «организационную культуру, которая наиболее эффективно и экономично культивирует необходимое поведение для создания превосходящей конкурентов ценности для покупателей и результативности для бизнеса» [8, с.21].

Д.Нарвер и С.Слейтер выделяют три компоненты рыночной ориентации: ориентация на потребителя, ориентация на конкурента и межфункциональная координация [8]. При этом межфункциональная координация понимается как способность подразделений взаимодействовать и эффективно распределять ресурсы для создания превосходящей конкурентов потребительской ценности.

Важное значение для второго подхода имеет взаимосвязь между рыночной ориентацией компании и результативностью бизнеса. Предложенная авторами система измерения рыночной ориентации (MKTOR) состоит из 15 утверждений, оцениваемых по 5-бальной шкале Ликерта. Серьезным достижением авторов стало эмпирическое доказательство взаимосвязи между уровнем рыночной ориентации компании и результатами деятельности компании (рост продаж, рост инновационной активности и т.п.) [9], что сделало инструментарий MKTOR очень популярным.

Анализ выше изложенных подходов показывает, что они абсолютно не противоречат друг другу, а дополняют, поскольку организационное поведение можно рассматривать как следствие определенной культуры, распространенной в организации. В то же время доминирующая в организации культура будет определять поведение организационных субъектов.

В подтверждение этому дальнейшие исследования пытались синтезировать существующие подходы для разработки совместного инструментария оценки рыночной ориентации [10,11].

В качестве третьего подхода к анализу рыночной ориентации рассмотрим исследование Ф.Вебстера, А.Мальтера и С.Ганесана (Webster, Malter, and Ganesan 2005) [1], ориентированное на изучение степени развития маркетинговых компетенций на корпоративном уровне. Авторы утверждают, что «сегодняшний маркетинг во многих крупных компаниях реже представляет собой отдел/подразделение и чаще является объединением навыков и способностей, рассеянных внутри организации и даже за ее пределами» [1, с.40]. Они определяют два вида корпораций: 1) корпорации, в которых маркетинг не оказывает влияния на принятия корпоративных решений и 2) корпорации, в которых маркетинг оказывает влияние на принятие решений. Компании с высоким влиянием маркетинга характеризуются: четким и разделяемым всеми подразделениями пониманием роли маркетинга; сильной ориентацией на покупателя в корпоративной культуре; стратегией, сфокусированной на долгосрочный рост доходов, прибыли, прибыли на акцию (EPS) и денежных потоков; наличием мощного (захватывающего) видения потребительской ценности; принятием стороны клиента и выступления в качестве их адвоката [1, с.41].

Данный подход, на наш взгляд, наиболее полно отражает реалии бизнеса. Практика функционирования компаний показывает, что маркетинг в компаниях часто не выделен в отдельное подразделение, а маркетинговые функции не воспринимаются как строго реализуемые только маркетологами. Давление внешней среды, с одной стороны, и цели компании, с другой, определяют уровень развития маркетинговых компетенций, степень их востребованности, а следовательно и необходимость реализации внутри компании. Вопрос же о том кто именно будет реализовывать эти функции (служба маркетинга или другие службы и сотрудники) решается в каждой компании индивидуально.

Схематично три подхода представлены на рис.1.

Анализ подходов к трактовке феномена рыночной ориентации позволяет сделать следующие выводы:

- современная концепция рыночной ориентации компании является результатом эволюционного синтеза подходов, рассматривающих ее как результат развития маркетинговых компетенций (навыков и способностей организации в области удовлетворения потребностей потребителей);

Рисунок 1. Природа маркетинговой ориентации

- выявленные подходы отражают эволюцию взглядов на маркетинг: от реактивного маркетинга, призванного как можно быстрее ответить на вызовы среды (Коли и Яворски) через интерактивный маркетинг, обеспечивающий тесное взаимодействие с потребителями, конкурентами, внутренними подразделениями компании (Нарвер и Слейтер) к проактиному маркетингу, обеспечивающему сильную ориентацию на потребителя и стратегическое видение будущей потребительской ценности (Вебстер, Мальтер и Ганесан);

- ни в одном подходе авторы не ограничиваются измерением рыночной ориентации как функции только службы маркетинга компании. Речь идет о разделяемой всеми философии ориентации на клиентов, обеспечивающей определенное поведение и принятие на себя маркетинговых функций всеми сотрудниками компании.

Инструментарий оценки степени рыночной ориентации, предлагаемый исследователями, не является идеальным и требует адаптации с учетом как контекста внешней среды, так и особенностей эволюции развития взглядов на роль маркетинга в организации (в каждой стране или культуре). Поэтому прямое заимствование инструментария оценки для исследования рыночной ориентации российских компаний вряд ли возможно.

Помимо этого, с точки зрения русского языка термин «рыночная ориентация» является менее продвинутым, чем термин «маркетинговая ориентация». Рыночная ориентация в русском варианте скорее означает самый низший уровень развития маркетинговой ориентации, когда компания в качестве фокуса во внешней среде определяет своих конкурентов (особенно лидеров рынка). Рыночная ориентация означает, что компания ставит целью быть не хуже конкурентов и предлагать рынку конкурентоспособные ценности в сравнении с ценностями своих конкурентов (реактивный маркетинг).

Маркетинговая же ориентация отражает следующий этап развития взглядов на роль маркетинга в компании, когда 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).

Таким образом, концепция рыночной ориентации перерастает в концепцию маркетинговой ориентации компании.

**Развитие инструментария оценки маркетинговой ориентации компании**

Практика показывает, что российские компании существенным образом отличаются по степени маркетинговой ориентации и уровню развития маркетинговых компетенций. На тип маркетинговой ориентации компании влияют различные факторы внешней и внутренней среды.

Маркетинговая ориентация компании представляет собой важный элемент системы стратегического управления компанией и определяет как компания адаптируется к рынку, то есть за счет использования: 1) какой доминирующей информации и 2) каких инструментов маркетинга. Виды маркетинговой ориентации компании определяются тем, какой вид маркетинговой информации о рынке (спросе и предложении) доминирует при принятии стратегических решений и какие инструменты маркетинга использует компании для формирования своей конкурентоспособности.

Организационно маркетинговая ориентация может реализовываться через:

- организацию службы маркетинга;

- появление специалистов-маркетологов (продакт-менеджеров, бренд-менеджеров);

- развитие маркетинговых компетенций на всех уровнях компании (стратегическом, тактическом, оперативном, а также на уровне корпорации и отдельных бизнес-единиц).

Для выявления важнейших факторов, определяющих тип маркетинговой ориентации компании мы провели 10 структурированных интервью с представителями топ-менеджмента компаний Санкт-Петербурга. Эти интервью позволили выявить три основные фактора, определяющие тип маркетинговой ориентации компании:

- доминирующие цели компании;

- отношение к стратегическому планированию;

- доминирующий в компании взгляд на маркетинг (вид реализуемой маркетинговой концепции).

Перечисленные факторы влияют на состояние системы управления маркетингом в компании и развитие ее маркетинговых компетенций (рис.2).

Рисунок 2. Влияние маркетинговой ориентации на состояние элементов системы управления маркетингом и маркетинговые компетенции

Наши исследования также показали, что тип маркетинговой ориентации компании существенным образом определяется состоянием факторов внешней среды или контекстом, в котором находится компания. Это было учтено при формировании исследовательской модели и методологии исследования.

**Методология планируемого эмпирического исследования**

Центральная исследовательская модель представлена на рис.3. Логика модели строится на существовании взаимосвязи между факторами внешней среды и типом маркетинговой ориентации компании. В свою очередь тип маркетинговой ориентации компании определяет состояние системы управления маркетингом и набор развитых маркетинговых компетенций. Последние связаны с финансовой устойчивостью компании. Выдвинутые предположения являются основными гипотезами, которые будут проверяться в процессе эмпирического исследования.

**Характеристика факторов внешней среды**

- уровень рыночной конкуренции;

- динамика спроса;

- набор ключевых факторов успеха (КФУ)

**Тип маркетинговой ориентации компании:**

- доминирующие цели бизнеса;

- отношение к стратегическому планированию;

- реализуемая концепция маркетинга

**Состояние системы управления маркетингом:**

- степень клиентоориентированности;

- частота проведения маркетинговых исследований;

- отношение к маркетинговому планированию;

- уровень затрат на маркетинг;

- институционализация маркетинга (оргструктура);

- методы контроля маркетинга

**Уровень развития маркетинговых компетенций** (набор):

ценовая политика, коммуникации, маркетинг отношений, брендинг, ассортимент, сервис, внутренний маркетинг, маркетинговые исследования, стратегический и инновационный маркетинг

**Финансовая устойчивость**

Рисунок 3 – Исследовательская модель взаимосвязи маркетинговой ориентации компании с факторами внешней и внутренней среды

Методология измерения групповых факторов (характеристика факторов внешней среды, тип маркетинговой ориентации, состояние системы управления, уровень развития маркетинговых компетенций) строится на утверждениях, оцениваемых по шкале Ликерта.

**Предварительные результаты исследования**

В 2010-2012гг. авторами было опрошено 103 респондента. Большинство опрошенных предприятий представляют собой малый бизнес. Однако в выборке представлено также достаточное число средних и крупных организаций.

Опрос проводился с помощью анкеты, содержащей 34 вопроса. Анкеты заполнялись генеральными директорами компаний, коммерческими директорами / директорами по продажам, начальниками отдела маркетинга, маркетинг-директорами.

В ходе исследования выяснилось, что в 38% компаний-респондентов маркетинговую функцию выполняет отдел маркетинга, в 20% - лишь один маркетолог, в 20% - директор, в 9% - отдел продаж, в 6% компаний никто не выполняет данную функцию.

Предварительный кластерный анализ ответов компаний-респондентов позволил выявить четыре типа компаний, реализующих различные виды маркетинговой ориентации (табл.1.).

Таблица 1 – Типология маркетинговой ориентации компаний-респондентов (предварительная)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Характеристики**  | **Группа №1 – Приверженцы традиционного маркетинга** | **Группа №2 – Рыночно-ориентированные компании** | **Группа №3 – Ориентированные на развитие технологии и продуктов** | **Группа №4 – Ориентированные на маркетинг отношений** |
| **Приоритетная цель бизнеса** | Рост рыночной стоимости компании (или цены акции) | Максимизация объёма продаж и/или рост рыночной доли | Нет единства в целях.Точно НЕ сокращение издержек | Максимизация объема продаж и рост прибыли |
| **Доминирующий тип концепции маркетинга**  | Традиционный маркетинг | Сбытовой маркетинг | Товарная концепция маркетинга | Маркетинг взаимоотношений |
| **Отношение к планам** | Имеют четко сформулированные цели и стратегии на 3 (и более) года вперед | Не имеют никаких формализованных планов, ориентируются на оперативную ситуацию |  | Не строят длительных стратегических планов, ориентируясь на планы текущие |
| **Осознание сотрудниками важности клиентоориентиро-ванности** | Все сотрудники компании осознают важность ориентации на конечного покупателя. | Только сотрудники коммерческих служб осознают важность клиентоориентированности | Все сотрудники компании осознают важность ориентации на конечного покупателя. | Большинство сотрудников компании осознают важность ориентации на конечного покупателя. |
| **Проведение маркетинговых исследований** | 43% проводят регулярно  | 45% не проводят вообще  | Проводят лишь время от времени. | Проводят только по мере необходимости |
| **Маркетинговое планирование** | Занимаются долгосрочным и текущим маркетинговым планированием | Не имеют плановых действий на рынках, маркетинговая деятельность нерегулярна | Не используют маркетинговое планирование | В основном имеют оперативный план маркетинга (на год) |
| **Самая развитая маркетинговая компетенция** | Управление взаимоотношениями | Управление ценой | Управление ценой | Управление взаимоотношениями с покупателями |
| **Маркетинговая стратегия** | Ориентируются на массовый рынок, лидерство по издержкам | Большинство респондентов не придерживаются стратегии низких цен | НЕ специализируются на низком ценовом сегменте | Стратегия концентрации на узком сегменте |
| **Преимущественный тип продуктов** | Стандартный продукт | 45% - стандартный продукт | Кастомизированный продукт | Нет единства в ответах |
| **Отдел маркетинга** | имеется в 74% компаний  | имеется в 45% компаний  | имеется в 36% компаний  | имеется лишь в 18% компаний |

**Первый тип компаний** был условно назван «Приверженцы традиционного маркетинга»: это компании, приоритетной целью которых является рост цены акции; любые решения данных компаний основаны на тщательных исследованиях и прогнозировании покупательского спроса; они имеют четко сформулированные цели и стратегии на 3 (и более) года вперед, основанные на рыночных прогнозах; также они имеют четко сформулированные долгосрочные цели, но идут к ним не строго по плану, а ориентируясь на текущее состояние рынка, то есть в соответствии с предоставляющимися возможностями.

Данная группа компаний представляет собой организации от мелких до крупных размеров, занимающие от 5 до 10 % рынка.

54 % опрошенных заявляют, что занимаются маркетинговым планированием. 64 % компаний тратят на маркетинг до 5 % от объема продаж, 27 % – от 5 до 10 %, 19% – от 20% и более.

Приоритетными маркетинговыми компетенциями являются: взаимоотношениями с покупателями, управление ценой, стратегический маркетинг. Наименее развитой является такая компетенция как «брендинг».

**Второй тип компаний** – рыночно-ориентированные компании, приоритетными целями которых являются максимизация объёма продаж и рост рыночной доли. Они делают акцент на продвижении, активно используют инструменты маркетинга для активизации текущих продаж. Не имеют никаких формализованных планов, их деятельность соответствует оперативной ситуации и постоянно корректируется.

В данную группу в основном входят крупные компании (37% – компании с числом работников свыше 500 человек, 27% - с числом работников от 100 до 200 человек).

Представляет интерес оценка респондентами своих рыночных долей: 42% считают, что занимают более 10% рынка, 42% - менее 5%. Таким образом, 67% средних предприятий (с числом работников от 100 до 200 человек) оценили свою долю рынка менее 5%.

Почти половина компаний, входящих в данную группу (45%) не проводит маркетинговых исследований. 54% респондентов не имеют плановых действий на рынках, их маркетинговая деятельность нерегулярна. 82% затрачивают на маркетинг до 5% к общему объёму продаж.

Наиболее развитые маркетинговые компетенции: управление ценой и развитие сервисных услуг. На среднем уровне оценена компетенция «развитие ассортимента». Компетенции «внутренний маркетинг», «маркетинговые исследования и маркетинговый анализ», «стратегический маркетинг» и «инновационный маркетинг» являются наименее развитыми.

Среди компаний данной группы нет общности в выборе маркетинговой и конкурентной стратегии. Тем не менее, имеется возможность выделить ряд тенденций: большинство респондентов не придерживаются стратегии низких цен (64% респондентов назвали её абсолютно не соответствующей текущему состоянию дел в компании). В ходе исследования было выявлено две доминирующих стратегии данной группы: ориентация на массовый рынок (средние или чуть выше средних цены) и узкая продуктовая специализация (цены существенно выше средних).

**Третий тип компаний** – ориентированные на развитие технологий и продуктов - компании, приоритетной целью которых не является сокращение издержек. Они скорее сосредоточены на совершенствовании технологий и продуктов, увеличении ассортимента, чем на исследовании нужд потребителей.

В данную группу в основном входят малые предприятия с численностью сотрудников менее 20 человек (46%) и от 50 до 100 человек (18%). 46% компаний в данной группе оценивают занимаемую долю рынка менее 5%, 45% компаний – более 5%.

Среди компаний данной группы нет таких, которые бы использовали стратегическое маркетинговое планирование. 45% имеют только оперативный план маркетинга, а 55% не имеют маркетинговых действий на рынках, их маркетинговая активность нерегулярна. 63% компаний затрачивают на маркетинг до 5% к общему объёму продаж.

Наиболее развитые маркетинговые компетенции: управление ценой, маркетинговые коммуникации и развитие ассортимента. Компетенция «внутренний маркетинг» является наименее развитой.

Компании данной группы не специализируются на низком ценовом сегменте (91% респондентов сообщили об этом).

Интересно, что 45% респондентов данной группы в качестве конкурентной стратегии называют узкую продуктовую специализацию (цены существенно выше средних). И в то же время другие 45% респондентов называют данную стратегию как абсолютно не соответствующую действительной ситуации.

Цена играет для компаний данной группы очень важную роль. И продают они по ценам выше среднерыночных.

**Четвертая группа** **компаний** – ориентированные на маркетинг отношений - компании, приоритетной целью которых является максимизация объема продаж и увеличение прибыли; они ориентируются на потребности своих ключевых потребителей и развивают с ними долгосрочные отношения, поскольку именно эти клиенты обеспечивают стабильность компании на рынке. Данные компании не строят длительных стратегических планов, ориентируясь на планы текущие. Это в основном небольшие компании (до 50 человек) с маркетинговой долей до 5%.

54% компаний, принадлежащих данной группе, проводят маркетинговые исследования только по мере надобности (от случая к случаю), 27% - вообще не проводят. Все компании данной группы занимаются маркетинговым планированием: 36% – имеют стратегический и оперативный планы, 64 % – имеют оперативный план.

Все компании данной группы тратят на маркетинг не более 10% от общего объема продаж.

Наиболее развитые маркетинговые компетенции: управление взаимоотношениями с покупателями, инновационной маркетинг, управление ценой. Наименее развитыми были названы такие компетенции, как маркетинговые исследования и внутренний маркетинг.

Большинство компаний работают на узком рынке, имеют узкую продуктовую специализацию и предлагают продукцию высокого качества по высоким ценам.

**Заключение**

Исследование маркетинговой (рыночной) ориентации компаний представляет собой важное направление научных исследований в области маркетинга. Маркетинговая ориентация компании представляет собой важный элемент системы стратегического управления компанией, определяет как компания адаптируется к рынку и развивает набор своих маркетинговых компетенций. Исследования доказали, что маркетинговая ориентации компании влияет на ее финансовую устойчивость в долгосрочной перспективе. Эти обстоятельства заставляют маркетологов-исследователей постоянно обращаться к этому направлению исследований, которые особенно актуальны в России, где маркетинговая ориентация компаний находится в зачаточном состоянии.

Наши исследования показали, что на тип маркетинговой ориентации компании влияют внешняя и внутренняя среда. В ходе исследования предварительно было выявлено, что на формирование типа маркетинговой ориентации огромное влияние оказывают цели, выбираемые компанией, отношение к стратегическому планированию и доминирующий вид концепции маркетинга. Совокупность этих элементов представляет собой часть системы стратегического управления компанией.

На данный момент разработана предварительная типология маркетинговой ориентации компаний. Следующим этапом работы будет повышение достоверности выборки посредством увеличения количества компаний-респондентов.

Литература:

1. Webster F.E., Malter A.J., Ganesan S. The decline and disperse of marketing competence. *MIT SLOAN Management Review*. Reprint. Vol.46 No.4, 2005.- р.35-43.
2. Meffert H. Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensfuhrung. Konzepte – unstrumente – Praxisbeispiele.- Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2000.
3. Мещеряков Т.В. Чубатюк А.А. Развитие маркетинговых компетенций российских компаний в условиях инновационной экономики // Вестник экономической интеграции. – 2010. - №2 (22). – с.99-105.
4. Ойнер О.К., Латышева Л.С. Влияние рыночно-ориентированного поведения компаний на результативность бизнеса. 2009. Х Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества. Текст в 3 кн. М.: Изд.дом ГУ-ВШЭ. Кн.2. С.287-296.
5. Ребязина В.А., Смирнова М.М. Влияние клиентоориентированности на инновационное развитие компании: обзор существующих моделей [электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://management.hse.ru/data/2012/10/30/>
6. Kohli, A., Jaworski B. 1990. “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.” *Journal of Marketing*, vol.54, 1-18.
7. Kohli A., Jaworski B., Kumar A. (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, 467-477.
8. Narver, J., Slater S. 1990. “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability.” *Journal of Marketing*, October, 20-35.
9. Slater S.F., Narver J.C. Market Orientation, Customer Value and Superior Performance // *Business Horisons*. – 1994. – Vol. 37. - P. 1 - 8.
10. Kirca, A., W.Bearden and K. Roth. 2011. Implementation of market orientation in the subsidiaries of global companies: The role of institutional factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5): 683-699.
11. Deshpande R., Farley J. U. (1998) Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3)213-232.

**Сведения об авторах**

Юлдашева Оксана Урняковна, д.э.н., профессор кафедры менеджмента Научно-исследовательского университета «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург, тел. +79219567168, e-mail: uldasheva2006@yandex.ru

Ширшова Ольга Игоревна, аспирант кафедры маркетинга Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Санкт-Петербург, +79627271015, e-mail: lyorby@gmail.com