

УДК 339.3
ББК 65.422.2

МЕТОДОЛОГИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ УСЛУГ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ *Валеева Юлия Сергеевна, канд. экон. наук, доцент Казанского государственного энергетического университета (Россия, Казань)*

МЕТОДОЛОГИЯИ БА МУШТАРӢ МУТОБИҚКУНИИ НИЗОМИ РУЎДИ ХИЗМАТРАСОНӢ ДАР ШАБАКАҲОӢ САВДОИ ЧАКАНА *Валеева Юлия Сергеевна, номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсенти Донишгоҳи давлатии энергетикии (Қазон, Русия)*

METHODOLOGY OF CLIENT-ORIENTATION IN THE SYSTEM OF SERVICE DEVELOPMENT CONCERNED WITH RETAIL TRADE NETWORKS *Valeyeva Yuliya Sergheyevna, candidate of the sciences of economics, Associate Professor of Kazan State Power Engineering University (Kazan, Russian Federation)E-MAIL: valis2000@mail.ru*

Ключевые слова: теория клиентоориентированности, эволюционные этапы, основные уровни клиентоориентированности, развитие, услуги розничных торговых сетей

Представлена методология исследования клиентоориентированности для обеспечения потребительской ценности услуг розничных торговых сетей. Обозначены четыре эволюционных этапа развития теории клиентоориентированности, которая формируется с XVIII века и по настоящее время. На основе анализа отечественных и зарубежных концепций выделены три группы ориентации: ориентация на рынок, ориентация на клиента и близость к клиенту. Установлено, что клиентоориентированность является важным инструментом ценностного развития услуг торговли, так как позволяет разрабатывать уникальное предложение для потребителей, выстраивать соответствующие бизнес-процессы торговой услуги и разрабатывать организационную культуру торговой организации. Выделены основные уровни клиентоориентированности: индивидуальный уровень - на уровне сотрудника, организационный уровень – клиентоориентированность организации, межфирменный уровень – клиентоориентированность цепочки создания ценности. Выявлены экономические и социальные ценности торговой услуги, ориентированные на потребителей и являющиеся индикаторами развития торговых услуг.

Калидвожаҳо: назарияи ба муштарӣ мутобикқунӣ, марҳилаҳои таҳаввулотӣ, сатҳҳои асосии ба муштарӣ мутобикқунӣ, рушди арзишию тамоюли, хизматҳои шабакаҳои савдои чакана

Методологияи тадқиқи ба муштарӣ мутобикқунӣ ба мақсади таъмини арзиши истеъмолии хизматҳои шабакаҳои савдои чакана пешниҳод гардидааст. Чаҳор марҳилаи таҳаввули назарияи ба муштарӣ мутобикқунӣ, ки аз асри XVIII то имрӯз

ташаққул ёфтааст, тавсиф шудааст. Дар асоси таҳлили консепсияҳои ватанию хориҷӣ се гурӯҳи тамоюлҳо ҷудо карда шудаанд: тамоюл ба бозор, тамоюл ба муштарӣ, наздикӣ ба муштарӣ. Муайян карда шудааст, ки ба муштарӣ мутобиққунӣ олати муҳимми рушди арзишии хизматрасонию савдо ба ҳисоб меравад, зеро он ба таҳияи пешниҳоди барои истеъмолкунанда нодир ба роҳ мондани бизнес-равандҳои дахлдори хизматҳои савдо ва коркарди фарҳанги ташиклии ташикilotҳои савдо имконият медиҳад. Сатҳҳои асосии ба муштарӣ мутобиққунӣ муқаррар карда шудаанд: сатҳи инфиродӣ дар сатҳи корманд; сатҳи ташиклиӣ – ба муштарӣ мутобиққунии ташикilot; сатҳи байнифирмавӣ – ба муштарӣ мутобиққунӣ занҷираи ба вучуд овардани арзиш. Арзишҳои иқтисодӣ ва иҷтимоии хизматҳои савдо, ки ба истеъмолкунандагон нигаронида шудаанд ва индикаторҳои рушди хизматҳои савдо мебошанд, ошкор карда шудаанд.

Key words: theory of client-orientation, evolutionary stages, basic levels of client-orientation, development, services of retail trade networks

The article dwells on the methodology of client-orientation research for a provision of the services of consumers' value in the sphere of retail trade networks. There are designated four evolutionary stages of client-orientation theory development which has been forming since the XVIII-th century. Proceeding from the analysis of foreign and home conceptions, the author singles out three groups of orientations: those ones beset with market and client and an orientation inclined for being near to a client. It is established that client orientation is an important instrument for a valuable development of trade services as it affords to work out unique proposals for a consumer, elaborate corresponding business-processes related to trade services and organizational culture of a trade outfit. There are singled out the basic levels of client-orientation: individual level - that one for one's own officers; organizational level - client-orientation on the part of organization; interproprietary level - client-orientation on the part of the chain concerned with creation of values. The author elicits economic and social values of trade services oriented on a consumer being indicators of trade services development.

Новой тенденцией в повышении ценности торговых услуг является клиенто-ориентированная стратегия. Создание системы сервиса, удобств и персонализированных отношений является основой клиентоориентированного подхода к управлению торговыми организациями. Клиентоориентированность как фактор развития потребительской ценности подчеркивается в трудах Р. Болдака: «...крупная компания должна стремиться быть клиентоориентированной, виртуальной и нацеленной на удовлетворение намерений потребителя (будущих потребностей), то есть активно создавать потенциальный спрос, управлять им и вести потребителя за собой. Для этого необходимо внедрять клиентоориентированные бизнес-модели, «где свободные от излишков продукты и каналы распределения интегрируют и тесно взаимодействуют с ключевыми ценностями потребителей»; внедрять бизнес-модели, удовлетворяющие намерения потребителя» [1].

Гипотезой исследования является то, что клиентоориентированность является основным элементом формирования потребительской ценности услуги розничной торговой сети, так как персонализированный подход позволяет удерживать лояльных покупателей, а предложение по новым запросам – привлекать новых и нелояльных потребителей.

Суть клиентоориентированного подхода в современном аспекте: продавать как можно больше товаров и в полной мере предоставлять потребительскую ценность торговой услуги одному покупателю, в отличие от предыдущих подходов, когда один бренд было необходимо продать как можно большему числу покупателей. Система клиентоориентированного подхода включает комплекс инструментов, направленных на удержание лояльных покупателей за счет удовлетворения их запросов совокупной потребительской ценностью торговой услуги, формирование положительного потребительского опыта и выстраивание с ними долговременных отношений [2, 3, 4, 5].

Достижение клиентоориентированности важно учитывать при формировании цепочки потребительской ценности, организации коммуникаций с потребителями и контрагентами цепи.

В контексте настоящего исследования под клиентоориентированностью понимается комплекс инструментов, обеспечивающих создание совокупной потребительской ценности для клиента посредством высокого уровня восприятия ценности и долговременных отношений с розничной торговой сетью.

Рассмотрим генезис и взаимосвязь клиентоориентированности в системе развития потребительской ценности услуг розничных торговых сетей. Развитие клиентоориентированного подхода включает несколько этапов, как это обозначено О.В. Чкаловой, В.В. Луневым [6], М.В. Ефремовой.

Первый период - XVIII-XIX вв. - предусматривал взаимодействие потребителей и продавцов в роли ремесленников, лавочников. Спрос и предложение были уравновешены, так как ремесленники изготавливали и реализовывали товар самостоятельно. Ориентир был на клиента и его полное удовлетворение потребительской ценностью, так как работали под заказ потребностей клиента.

Второй период - начало-середина XX в. Основным аспектом клиентоориентированности было предоставление более доступных цен посредством применения новых, современных технологий организации массового производства. Актуальность персонализированных продаж в тот период снизилась. Применялся директ-маркетинг, являвшийся прообразом клиентоориентированного подхода. Основным инструментом являлась цена. Принимая во внимание, что ценность формируется через соотношение удовлетворённости и затрат потребителей, на данном этапе минимизация затрат потребителя была основным клиентоориентированным запросом. Третий этап - конец XX в. С приходом зарубежных ритейлеров и производителей происходит ускоренный переход российских торговых организаций к клиентоориентированному подходу: применение мерчендайзинговых технологий, организация эффективного распределения торгового пространства, внутренняя реклама, выкладка товаров. Клиентоориентированность реализуется через прямой контакт с потребителем. Основной ценностью услуги торговой сети является повышение качества обслуживания, выстраивание коммуникации с потребителями.

Четвертый этап – XXI в. – клиентоориентированность в сетевом формате на межфирменном уровне, в том числе - на уровне персонала. Как система вводит предпродажный и продажный сервис, обработка личных данных клиентов, переход к персонализированному клиентскому подходу. Все эти запросы предопределили развитие ценностно-ориентированного подхода к предоставлению торговой услуги. Формирование совокупной потребительской ценности происходит начиная с сельхозтоваропроизводителя и завершая

конечным потребителем.

Описание методологии клиентоориентированности впервые стало появляться в научных трудах во второй половине XX в. Категория «клиентоориентированность» первоначально рассматривалась на микроуровне и позиционировалась с точки зрения «ориентации на рынок» такими учеными, как P. Drucker, A. Kohli, T. Levitt, J. Narver, S. Slater, B. Jaworski. В своих трудах P. Drucker определил, что только в маркетинге ценность основывалась на удовлетворении запросов потребителей необходимыми товарами с соответствующими потребительскими свойствами.

Концепция рыночной ориентации A. Kohli и B. Jaworski [7] (MARKOR) начала формироваться в начале 90-х годов прошлого века, где клиент рассматривался как источник прибыли организации, поэтому рыночные информационные потоки о потребительской ценности должны исходить не только от отдела маркетинга, но и от любого другого подразделения организации. Недостаточно получить информацию о запросах клиентов, важно удовлетворить их потребности лучше по сравнению с конкурентами. Их эмпирические исследования показали, что клиентоориентированные сотрудники не будут совершать негативных действий в разрезе стратегии предприятия, а будут ориентированы на совершение сделок, на удовлетворение потребительской ценности, что позволит организации получить прибыль. Следует отметить, что ориентация на клиента рассматривалась с разных позиций.

Таблица 1. Обобщение клиентоориентированного подхода по трем группам ориентации [8].

Ориентация	Ученые	Содержание
Клиентоориентированные продажи	Weitz, Saxe	Ориентация на потребителя посредством организации помощи при продажах
Ориентация на рынок	Shapiro, Kohli, Jaworski, Narver, Slater, Deshpande, Farley	Организационная культура компании, построенная на постоянном сборе рыночной информации по текущим и будущим потребностям клиентов
Ориентация на клиента	Narver, Slater, Ламбен, Hennig-Thurau T., Deshpande et al.	Клиент является основным приоритетом по сравнению с другими стейкхолдерами, так как обеспечивает прибыльность компании в долгосрочном периоде
Близость к клиенту	Peters, Waterman	Активное взаимодействие с клиентами с целью обеспечения необходимым сервисом и качеством, а также адаптации продукции под нужды и требования потребителей.

По выделенным подходам к клиентоориентированности, сделанным А.Г. Рожковым и группой учёных Нижегородского госуниверситета, можно определить общие характеристики для компаний, которые ориентированы на рынок и клиента. Клиент является основным источником для разработки составляющих потребительской ценности торговой услуги, стратегических и тактических решений компании. На основе его потребностей разрабатываются новые продукты и услуги, предоставляются необходимый сервис и дополнительные услуги. В целом необходимо констатировать, что формируется органи-

зационная культура компании, которая направляет усилия всех структурных подразделений на ценностные запросы потребителей.

В рамках ценностного подхода клиентоориентированность позволяет максимизировать ценность для потребителей, снижая транзакционные издержки за счёт сотрудничества и взаимодействия с клиентами. Именно клиентоориентированность позволяет создавать уникальные преимущества посредством разработки для потребителей предложений, более интересных по сравнению с конкурентами. Высокий уровень ценности будет выражаться в уникальных продуктах или услугах, а самое главное - в рамках взаимодействия ориентированных на потребителей бизнес-процессов, управленческих решений и организационной культуры торговой организации.

Современные тренды потребительского рынка расширяют возможности для потребителей благодаря дополнительным сервисным составляющим в рамках услуг розничных торговых сетей. Поэтому правомерно мнение Ф. Котлера, что ориентация должна быть не только на потребности клиентов, но и на дополнительные характеристики: «...преуспевающие компании повышают ценность своей клиентской базы, опережая прочих по уменьшению доли малоприбыльных клиентов, увеличению продолжительности взаимодействия с каждым клиентом, превращению малоприбыльных клиентов в выгодных - либо отказа от них и концентрации внимания на высокоценных клиентах» [9].

В настоящем исследовании клиентоориентированность как фактор потребительской ценности рассматривается с трех позиций: потребителя и персонала, межфирменного взаимодействия, которые создают более высокий уровень развития услуг розничных торговых сетей, обеспечивая совокупную ценность цепочки создания потребительской ценности. Градация на три уровня прослеживается в ряде работ О.В. Клепневой [10], А.Г. Рожкова, В.А. Ребязиной, М.М. Смирновой [11] и других, представленных в таблице 2.

Таблица 2 - Уровни клиентоориентированности

Уровни	Объекты	Авторы, которые исследовали клиентоориентированность	
Индивидуальный уровень	Клиентоориентированность сотрудника	Р. Сакс (R. Saxe), Б.А. Уайтц (B.A. Weitz)	Апенько, А.А. Костянян, Н.И.
Организационный уровень	Клиентоориентированность организации, департамента или подразделения	А. К. Коули (A.K. Kohli), Ф.Э. Уэбстер младший (F.E., Jr. Webster), Дж. Ю. Фарли (J.U. Farley), Б.П. Шапиро (B.P. Shapiro), Б. Дж. Яворски (B.J. Jaworski) Narver, S. Slater,	Попов, В.А. Ребязина, А.Г. Рожков, М.М. Смирнова, О.А. Третьяк, М.Н. Шавровская, М.Ю.
Уровень межфирменного взаимодействия	Клиентоориентированность контрагента в цепочке создания ценности	К.Г. Грюнерт (K.G. Grunert), К. Мормэн (C. Moorman), А. Риндфляйш (A. Rindfleisch), Ю. Элг (U. Elg) Narver, S. Slater,	Шерешева, О.И. Ширшова, О.В. Чкалова, М.В. Ефремова, О.У. Юлдашев

В контексте настоящего исследования в рамках ценностно-ориентированного подхода под клиентоориентированностью потребителей понимается комплекс инструментов, обеспечивающих создание совокупной потребительской ценности для клиента посредством положительного потребительского опыта и долговременных отношений, формируе-

мых под влиянием эффективной системы менеджмента и качества организации услуг розничной торговой сети.

В следующих исследованиях J. Narver, S. Slater [12] обращают внимание на постоянных покупателей, удовлетворение их потребностей через полное вовлечение клиентов в цепочку создания ценности продукта с учетом потребностей не только покупателей, но и всех членов канала товародвижения или цепочки создания потребительской ценности [13]. Авторы определяют маркетинговую концепцию как специфическую организационную культуру, состоящую из совокупности норм и ценностей, в которой клиент ставится во главу деятельности организации. Эта важная составляющая ценна в разрезе розничной торговой сети, так как контрагенты взаимодействия, в том числе потребитель, совместно создают совокупную потребительскую ценность. В исследованиях J. Narver, S. Slater [14] представлена взаимосвязь рыночной ориентации и инновационной активности организаций, полагающих, что, исследуя потребности рынка, организация мобильно реагирует на запросы и внедряет инновационные решения в свою деятельность.

Как преимущество концепции Ramani, Kumar [15] применительно к торговому сектору важно обозначить, что они подчеркивают вовлеченность в него потребителей, рассматривают количественную оценку измерения клиентской стоимости. Недостаточно разработанным моментом является то, что в концепции не учтена роль персонала для торговой услуги – важная составляющая контента взаимодействия с потребителем.

Выделим концептуальную модель рыночной ориентации компании О.К. Ойнер [16], основанную на оценке влияния на результаты в бизнесе, разработанную с применением клиентоориентированной концепции [17]. Эта современная модель полезна для розничного сектора экономики тем, что в ней присутствует корреляция между расходами и результативностью, т.е. потребительская ценность позволит спланировать прибыль для экономического субъекта хозяйствования. Данный подход применяется и в трудах О.В. Чкаловой как «...способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей покупателей, также клиентоориентированность является инструментом формирования лояльных покупателей. Также уровень клиентоориентированности отражает выбор предпринимателей между сиюминутными и долгосрочными целями» [18].

Таким образом, в самом общем смысле клиентоориентированность - «...это характеристика самого бизнеса. Она отражает место интересов клиента в системе приоритетов руководства и собственников» [19]. Как отмечает А.Г. Рожков, «клиентоориентированность - это стратегия предприятия, направленная на учет и удовлетворение потребностей клиента и формирование максимально комфортных отношений с ним. Цель: обеспечить долгосрочное профессиональное взаимодействие» [19], которое позволяет выстраивать взаимоотношения розничных торговых сетей и клиентов на долгосрочной основе, разрабатывать соответствующие программы лояльности, формировать межфирменные коммуникации внутри самой сети.

При этом согласимся с позицией С.В. Лосева, что «...клиентоориентированность - это усилия компании по изучению потребностей потребителей, созданию ценности для них и развитию навыков предугадывать новые потребительские проблемы», но для розничных торговых сетей важной составляющей является ориентация и на персонал, который формирует качество торгового обслуживания, реализует выполнение стандартов системы

менеджмента качества [20].

Лояльность клиентов оценивается через их удовлетворенность потребительской ценностью услуг с помощью специальных программ лояльности, позволяющих пользоваться услугами торговой сети на максимально выгодных условиях, дополнительно мотивируя постоянных покупателей к сотрудничеству и к формированию совместной потребительской ценности. Второй составной частью являются издержки потребителей. Если клиент ориентируется не только на цену и свои затраты, то важной составляющей является эмоциональная лояльность покупателей через удовлетворенность имиджем бренда, общественной активностью, корпоративной социальной ответственностью. Именно лояльные клиенты позволяют увеличивать средний чек, обеспечивать положительную репутацию, являются эффективным элементом «сарафанного радио», потенциальными потребителями новых услуг и товаров [21].

Доля современного ритейла в России уже достигла 61%. Ожидается, что к 2021 году она повысится до 79 % и приблизит Россию к европейским показателям. Быстрыми темпами растет число покупателей собственных торговых марок сетей. Сейчас доля СТМ составляет всего 5 % от рынка FMCG, но пенетрация (количество покупателей) при этом достигает 96 %. Качеством продуктов удовлетворена почти половина покупателей, но больше всего в СТМ потребителя привлекает низкая цена. Наблюдается рост доли профессиональных «охотников за скидками» — cherry pickers покупателей, корзина которых более чем на 50 % состоит из товаров по скидочным предложениям. За пять лет доля любителей промо выросла с 3 % до 16 %, а количество не экономящих потребителей снизилось в два раза [22]. Эта статистика свидетельствует о системной работе с лояльными покупателями. СТМ позволяет привлекать новых клиентов за счет минимизации издержек и качественных потребительских характеристик продукции и услуг.

Важно отметить, что ряд авторов рассматривают удовлетворенность потребителей, то есть их обеспечение потребительской ценностью, через такую категорию, как потребительский опыт. Так, Шмидт интерпретирует «...«потребительский опыт» как восприятие, чувства и мысли потребителей во время взаимодействия с товарами и брендами на рынке, в процессе потребления, а также воспоминания об этом опыте» [23]. У нелояльных потребителей может быть небольшой потребительский опыт и невысокая степень удовлетворенности.

Чтобы превратить новых клиентов в регулярных покупателей, приносящих прибыль, нужно эффективно работать с лояльностью. Лояльности, или потребительской удовлетворенности, добиваются через удобную и быструю доставку, регулярные подарки, приятные мелочи, высокое качество товара, бонусы за отзывы, триггерные e-mail-рассылки, push-оповещения, скидочные и накопительные карты, акции “пригласи друга”, различные акции и скидки и т.д. [24].

При рассмотрении клиентоориентированности потребителей важно выделить экономическую и социальную составляющие. В рамках экономической составляющей используются различные программы лояльности, экономические выигрыши, которые предоставляются потребителю розничными торговыми сетями. К социальной составляющей будут относиться потребительские ценности эмоционального, психологического, нравственного характера, и выделяют экономические и социальные составляющие клиентоориентированности розничных торговых услуг.

Социальные характеристики связаны с личностью покупателя, с его эмоциями, которые являются главенствующими в современных условиях высокой конкуренции на рынке.

Рассмотрим следующие подходы. В своих трудах Narver J., Slater S. [14] подчеркивают важность межфункциональной координации в распространении рыночной информации в организации, а также ориентации на клиента и лояльности к нему; ценностное предложение клиенту должно быть выше, чем у конкурентов, необходимо знание потребностей и требований клиента, регулярная проверка удовлетворенности клиентов, послепродажное обслуживание и сервис. Авторы представили концепцию маркетинга как особую организационную культуру со своими корпоративными нормами и ценностями, центром которой является потребитель. При этом важно отметить, что ценностный подход использован в определениях Narver, Slater, Deshpandé, Farley, Webster.

Важным аспектом рыночной ориентации является создание ценности для клиента во всей цепочке товародвижения. У. Эльг [25] представил межфирменную клиентоориентированность с использованием инструментов транзакционного маркетинга, по результатам исследования партнерских взаимоотношений провел анализ процессной ориентации организации на рынок в рамках создания ценности для клиента. Отметим, что Kohli и Jaworski, Kohli, Нарвер, Слейтер проводили эмпирические исследования, применяя широкую выборку и количественные измерения, в основном по данным промышленных предприятий, которые разрабатывают и производят определенный физический продукт, используют посредников и других участников, чтобы вывести продукт на рынок. Розничная торговля основана на сочетании услуг, приобретении оборудования и реализации продуктов, является более сложной по структуре [26], так как в ней предусмотрена координация разветвленной сети магазинов и партнеров, чтобы представить уникальное предложение [27]. Как и в других сферах услуг, розничная торговля - это прямые контакты с клиентами, ежедневное взаимодействие и ориентация на них. Кроме того, ритейлеры практикуют мобильное реагирование на рыночные запросы и поведение. Учитывая, что розничные торговые сети действуют на местных, региональных и национальных рынках, в том числе на корпоративном или межфирменном уровне, организация должна быть клиентоориентирована на рынок на нескольких уровнях.

Таким образом, после рассмотрения существующих методологических подходов к исследованию клиентоориентированности, установлено, что в современных условиях вентиляционные торговые сети должны уделять наибольшее внимание установлению коммуникаций с потребителями, получению природных связей, обеспечивать максимальное достижение потребительской ценности через призму социальных и экономических аспектов.

Список использованной литературы:

1. Baldock R. *The Last days of the Giants?* 2000
2. Ефремова М.В., Чкалова О.В. *Обобщение и систематизация подходов к определению понятия "клиентоориентированность" // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2016. – № 2 (42). – С.17-25*
3. Бусаркина В. В. *Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики, 2007. №4 (24). -С. 179–182*

4. Зинкевич А. Секреты клиентоориентированности. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2013. 43 с.
5. [Третьяк О.А., Рожков А.Г. Ориентация на клиента: моделирование и диагностика // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, 2012. №4\(46\). С. 76-84](#)
6. Чкалова О.В., Лунев В.В. [Генезис клиентоориентированного подхода в России и за рубежом//Вестник СамГУПС. 2014. № 2 \(24\). С. 143-147.](#)
7. Kokhli, A., Yavorsky, B. (1990) "Market Orientation: Construction, research proposals and managerial implications," *Journal of Marketing*, No. 54, p.1-18.
8. Фролов В.Г., Любимова М.В., Савицкая Т.В., Храмова И.Ю., Чемоданова Ю.В., Чикулишева Т.К. Методы оценки эффективности управления организацией при реализации клиентоориентированного подхода // *Российское предпринимательство*. – 2014. – Том 15. – № 16. – С. 16-26.
9. Рожков А.Г. [Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании](#): дисс. канд. экон. наук / Нац. исслед. ун-т Высш. шк. экономики." –М., 2012.
10. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент. Экспресс-курс. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
11. Управление клиентоориентированностью персонала в международной компании : дисс ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Клепнева Ксения Владимировна. – М., 2016. - 189 с.
12. Рожков А.Г., Ребязина В.А., М.М.Смирнова Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка// *Российский журнал менеджмента*, 33. Том 12. -№ 3. - 2014. С.33–58.
13. Чкалова О.В., Валеева Ю.С. Смена экономической парадигмы торговли в условиях инновационной активности торговых сетей // *Научное обозрение: теория и практика*. - 2018. - №9. - С.64-70
14. Narver J.C., and S.F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // *Journal of Marketing* 54(4):20–35
15. Narver J. C., Slater S. F. and MacLachlan D. L. (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21: 334–347.
16. Kumar N., Sheer L. Kotler P. 2002. From market driven to market driven. *European Management Journal*. Vol.18, No.2.
17. Ойнер О. К. Латышова Л.С. Клиентоориентированность персонала - ключевой фактор клиентоориентированности компании / В сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей: в двух частях. -2016.- С. 343-346.
18. Ойнер О.Г., Латышова Л.С. Влияние рыночно-ориентированного поведения компаний на результативность бизнеса: Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества.- 2009. Текст в 3 кн. М.: Изд.дом ГУ-ВШЭ. Кн.2. С.287-296
19. Чкалова О.В., Юхнева Е.А. Взаимосвязь культуры, клиентоориентированности и конкурентоспособности торговых организаций В кн.: Актуальные проблемы экономики и управления: сб. научных статей. Электронное издание. 2016. С. 314-317.

-
20. Клиентская ориентация фирмы
http://www.crmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=402 (дата входа 13.02.2019)
 21. Рожков А.Г. Формирование и развитие клиентоориентированной компании: дис.. канд. экон. наук, 2012. URL: http://www.hse.ru/data/2012/05/31/1225457000/disser_Rozhkov.pdf (дата обращения 8.11.2015 г.), с.22
 22. Лосев С.В. Равнение на клиента: основные принципы построения клиентоориентированной организации // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2007. № 6. С. 31-41., с.35
 23. Schmitt, B. H. *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights // Foundations and Trends in marketing*. - 2010. – No.2. - Vol. 5.
 24. <https://www.shopolog.ru/metodichka/attracting-clients/kak-nayti-balans-mezhdu-uderzhaniem-klientov-i-privlecheniem-novyh/>
 25. Elg U. Market orientation processes in retailing: a cross-national study: *European Journal of Marketing Vol. 41 No. 5/6, 2007*
 26. McGoldrick, P. (2002), *Retail Marketing, 2nd ed.*, McGraw-Hill, London
 27. Dawson, J. (2000b), "Viewpoint: retailer power, manufacturer power, competition and some questions of economic analysis", *International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 28 No. 1, pp. 5-8.*

Reference Literature:

1. Baldock R. *The Last Days of the Giants?* 2000
2. Yefremova M.V., Chkalova O.V. Generalization and Systematization of Approaches to the Definition of the Concept of "customer orientation" // *Bulletin of Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences*. – Nizhny Novgorod: N.I. Lobachevsky, 2016. - № 2 (42). - pp. 17 – 25.
3. Busarkina V. V. The Concept of Customer-Oriented Enterprise and the Problems of its Assessment // *Problems of Modern Economy*, 2007. No. 4 (24). - pp. 179–182.
4. Zinkevich A. *Secrets of Customer Orientation*. - M.: Mann, Ivanov and Farber, 2013. - 43 pp.
5. Tretyak OA, Rozhkov A.G. Customer Orientation: Modelling and Diagnostics // *Bulletin of the Russian Economic University named after G.V. Plekhanov*, 2012. №4 (46). - pp. 76-84.
6. Chkalova OV, Lunev V.V. The Genesis of Client-Oriented Approach in Russia and abroad // *Bulletin of Samara State University*. 2014. № 2 (24). - pp. 143-147.
7. Kokhli, A., Yavorsky, B. (1990) "Market Orientation: Construction, Research Proposals and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, No. 54, -pp.1-18.
8. Frolov V.G., Lyubimova M.V., Savitskaya T.V., Khramova I.Yu., Chemodanova Yu.V., Chikulisheva T.K. Methods for Assessing the Effectiveness of Managing with Organization under Implementing Customer-Oriented Approach // *Russian Journal of Entrepreneurship*. - 2014. - Volume 15. - № 16. - pp. 16-26.
9. Rozhkov A.G. *Formation and Development of Customer-Oriented Company Relations. Candidate dissertation in economics / National Researches University of Higher Economics*. - Moscow 2012
10. Kotler Philip. *Marketing Management. Express-Course*. SPb .: Peter, 2006. - 464 pp.
11. *Management with Customer-Oriented Staff in an International Company. Candiate dissertation in economics: 08.00.05 / Klepneva Kseniya Vladimirovna*. - Moscow, 2016. - 189 pp.

-
12. A.G.Rozhkov, V.A.Rebyazina A, M.M. Smirnova. *Orientation of the Company on a Customer: the Results of Empirical Testing on the example of the Russian Market // Russian Management Journal*, 33 Vol. 12, #. 3, 2014. -pp. 33–58.
 13. Chkalova OV, Valeeva Yu.S. *Change of an Economic Paradigm of Trade under the Conditions of Innovation Activity of Trade Networks // Scientific Review: Theory and Practice.-2018.-№9. - pp. 64-70.*
 14. Narver J.C., and S.F. Slater. 1990. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing* 54 (4). - pp. 20–35.
 15. Narver J.C., Slater S.F. and MacLachlan D.L. (2004), *Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. Journal of Product Innovation Management*, 21: 334–347.
 16. Kumar N., Sheer L. Kotler P. 2002. *From market driven to market driven. European Management Journal. Vol.18, No.2.*
 17. Oiner OK, Latyshova L.S. *Customer Orientation of Staff as a Key Factor in the Company's Customer Orientation. In the collection: Modern Management: Problems and Perspectives. Collection of articles: in two parts. 2016. - pp. 343-346.*
 18. Oiner O.G., Latyshova L.S. *Influence of Market-Oriented Behavior of Companies on Business Performance. International Scientific Conference on Economy and Society Development. 2009. Text in 3 books. - М.: Publishing-house: State University. Higher School of Economics. Book 2. – pp. 287-296.*
 19. Chkalova O.V., Yukhneva Ye.A. *Mutual Connection of Culture, Customer Orientation and Competitiveness of Trade Organizations. In the book: Actual Problems of Economics and Management Collection of Scientific Articles. Electronic edition. 2016. – pp. 314-317.*
 20. *Client Orientation of the Company*
http://www.crmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=402 (entry date February 13, 201)
 21. Rozhkov A.G. *Formation and Development of a Customer-Oriented Company. Candidate dissertation in economics: 2012. URL: http://www.hse.ru/data/2012/05/31/1225457000/disser_Rozhkov.pdf (Date of appeal: November 8, 2015), p.22*
 22. Losev S.V. *Client Alignment: Basic Principles of Building a Client-Oriented Organization // Marketing in Russia and abroad. 2007, No. 6. - pp. 31-41.*
 23. Schmitt, W.N. *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights // Foundations and Trends in Marketing. – 2010, - No.2. - Vol. 5.*
 24. <https://www.shopolog.ru/metodichka/attracting-clients/kak-nayti-balans-mezhdu-uderzhaniem-klientov-i-privlecheniem-novyh/>
 25. Elg U. *Market Orientation Processes in Retailing: a Cross-National Study: European Journal of Marketing Vol. 41 No. 5/6, 2007*
 26. McGoldrick, P. (2002), *Retail Marketing, 2nd ed., McGraw-Hill, London*
 27. Dawson, J. (2000b), “Viewpoint: retailer power, manufacturer power, competition” and some questions of economic analysis”, *International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 28 No. 1, pp. 5-8.*