

Библиографическая ссылка:

Ширшова О.И. Алгоритм формирования маркетинговой ориентации компании // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2015. - №4.- С. 140-154.

АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРИЕНТАЦИИ КОМПАНИИ

ALGORITHM OF FORMATION OF MARKET ORIENTATION

Ширшова О. И.

Shirshova O. I.

В статье предлагается алгоритм формирования маркетинговой ориентации компании, рекомендации по выбору типа маркетинговой ориентации и маркетинговых стратегий по переходу из одного типа в другой. В рамках данного алгоритма будет рассмотрена шкала оценки уровня маркетинговой ориентации компании, а также основные характеристики маркетинговой деятельности компании в зависимости от типа маркетинговой ориентации компании.

The article proposes an algorithm of formation of market orientation, guidelines for choosing the type of market orientation and marketing strategies for the transition from one type of market orientation to another. In this algorithm will be considered the scale of measuring of the level of market orientation of the company, as well as the main characteristics of marketing activities of the company depending on the type of market orientation of the company.

Ключевые слова: маркетинговая ориентация, рыночная ориентация, тип маркетинговой ориентации, алгоритм формирования маркетинговой ориентации, российские компании

Keywords: market orientation, type of market orientation, algorithm of formation of market orientation, Russian companies. Обзор литературных источников по тематике исследования

Введение

Следуя за традицией академического маркетинга в зарубежных странах, исследования уровня и типов маркетинговой ориентации компаний становятся все более популярными в России [2,5,6,7,9]. Это отражает потребности российской рыночной экономики в становлении маркетинговой функции управления на стратегическом уровне и необходимости активного внедрения клиентоориентированного подхода в деятельность российских компаний.

В общем, под маркетинговой ориентацией компании в соответствии с зарубежными исследованиями понимается степень влияния маркетинга (маркетинговой культуры компании в целом и руководителей подразделений маркетинга) на процесс принятия стратегических решений. Анализ

определений и подходов к трактовке МОК разными авторами, а также собственные эмпирические исследования автора данной статьи позволили выявить основные характерные признаки маркетинговой ориентации. Так установлено, что *маркетинговая ориентация компании* (МОК):

- является частью организационной культуры компании: она определяет доминирующую маркетинговую концепцию или тип маркетинговой культуры (по аналогии с культурным подходом Нарвера и Слейтера [18]);
- является частью корпоративной системы управления компании: она определяет доминирующие стратегические цели компании (по аналогии с управленческим подходом Фритца [13]);
- проявляется в специфике реализации процесса стратегического маркетингового планирования на предприятии (по аналогии со стратегическим подходом Рукерта [19]);
- определяет развитие маркетинговой компетентности сотрудников компании (по аналогии с компетентностным подходом [4,10,23]).

В практике деятельности компаний очень важным является исследование проблемы перехода от немаркетингово-ориентированного состояния (например, когда компания традиционно ориентировалась только на оптимизацию собственного производства) к маркетингово-ориентированному, то есть к активному внедрению маркетинговой функции и инструментов в процесс принятия решений на всех уровнях управления. Дело в том, что переход к маркетинговой ориентации не является тривиальным для компании, поскольку требует серьезного обоснования и дальнейшего определения как типа маркетинговой ориентации, так и ее уровня, что требует создания специальных алгоритмов, раскрывающих этапы трансформации компании и основные мероприятия, которые могут облегчить процесс перехода к маркетинговой ориентации.

Алгоритм формирования и развития МОК

В России многие авторы рассматривали проблемы организации маркетинга в компаниях [1,3,8]. Очень часто внедрение служб маркетинга в компаниях связывалось с реструктуризацией, поскольку могло принципиально изменить процессы принятия решений. Например, О.У. Юлдашева, обсуждая процесс внедрения маркетинга в деятельность компании отмечает, что роль маркетинга внутри организации определяется двумя составляющими: отношением менеджмента к маркетингу как полезной функции управления и давлением окружающей среды на компанию, которое определяет нужен ли маркетинг компании и в каком виде [8]. Для понимания способа реализации маркетинга внутри компании (фактически речь идет об имплементации маркетинговой ориентации) О.У.Юлдашева предлагает следующие этапы: определение модели поведения организации по отношению к внешней среде (проактивный или реактивный маркетинг); идентификация типа рыночной ситуации и формулирование соответствующих маркетинговых задач; решение об организации маркетинга (отдел или отдельные сотрудники, маркетологи по совместительству); проектирование подразделения маркетинга (положение об отделе, взаимодействие с другими подразделениями и информационный обмен, система мотивации и контроля эффективности);

реорганизация (или в современном понимании - имплементация маркетинговой ориентации).

Как видно, процесс внедрения маркетинга или маркетинговой ориентации в деятельность компании рассматривается как процесс реструктуризации компании. Примерно такой же подход характерен и для других российских исследователей, которые больше внимания уделяют поведенческой стороне маркетинговой ориентации, то есть созданию конкретных подразделений, наделению их функциями, обязанностями, разработке конкретных схем взаимодействия маркетологов, продавцов и производителей, технологиям маркетингового планирования и т.п. При этом незначительное внимание уделяется культурной стороне изменений. В противовес этому зарубежные исследователи подчеркивают важность культурной трансформации внутренней среды компании, появлению в корпоративной культуре ценностной ориентации на потребителя, составляющей основу маркетинговой культуры организации.

Анализ значительного объема зарубежных работ, рассматривающих проблематику внедрения МОК и ее дальнейшего развития, позволяет констатировать, что эта проблема была наиболее подробно рассмотрена в статье Гебхардта, Карпендера и Шерри [14], в которой авторы представляют алгоритм перехода к МОК. В противовес российским авторам они рассматривают данный переход как культурную трансформацию компании и предлагают четыре этапа создания МОК: (1) инициацию, (2) формирование МОК, (3) институционализацию и (4) поддержание уровня МОК. Исследователи отмечают необходимость управления развитием МОК на всех этапах ее формирования, а именно на этапе самого начала трансформации компании, дальнейшего развития маркетинговой ориентации и достижения запланированного уровня МОК [14]. При этом исследование строится на анализе крупных американских компаний, находящихся на различных уровнях развития маркетинговой ориентации.

Преыдушие исследования, проведенные автором [6,7,9,22], которые включали как качественные, так и количественные методы сбора и обработки информации, показали, что процесс перехода российских компаний от немаркетинговой к маркетинговой ориентации можно описать в три этапа: инициация (кто-то из топ-менеджмента инициирует открытие вакансии маркетолога или создание службы маркетинга), планирование и внедрение (формирование маркетинговой культуры, формализация маркетинга как функции внутри компании, разработка положения оботделе маркетинга, инструкций взаимодействия маркетологов и других подразделений компании, наем специалистов и т.п.), развитие МОК (совершенствование маркетинговой деятельности) (рис. 1).

Этап I. Инициация внедрения / развития МОК

1.1. Осознание необходимости изменений и формирования МОК

На этом этапе кто-то из топ-менеджмента (лидер) осознает необходимость внедрения или развития (если уже есть отдел маркетинга или маркетологи) маркетинговой ориентации компании. Тогда лидер берет на себя функцию по созданию рабочей команды и разработке проекта внедрения/развития маркетинговой ориентации компании. Как правило, необходимость внедрения или развития МОК связывается с преодолением ряда угроз или реальных проблем, которые уже

испытывает бизнес, например снижение числа покупателей, падение выручки, сокращение доли рынка, рост негативных отзывов о компании, дискредитация бренда и т.п. Внедрение МОК рассматривается как попытка ликвидировать проблему или снизить риск ее возникновения (развития).

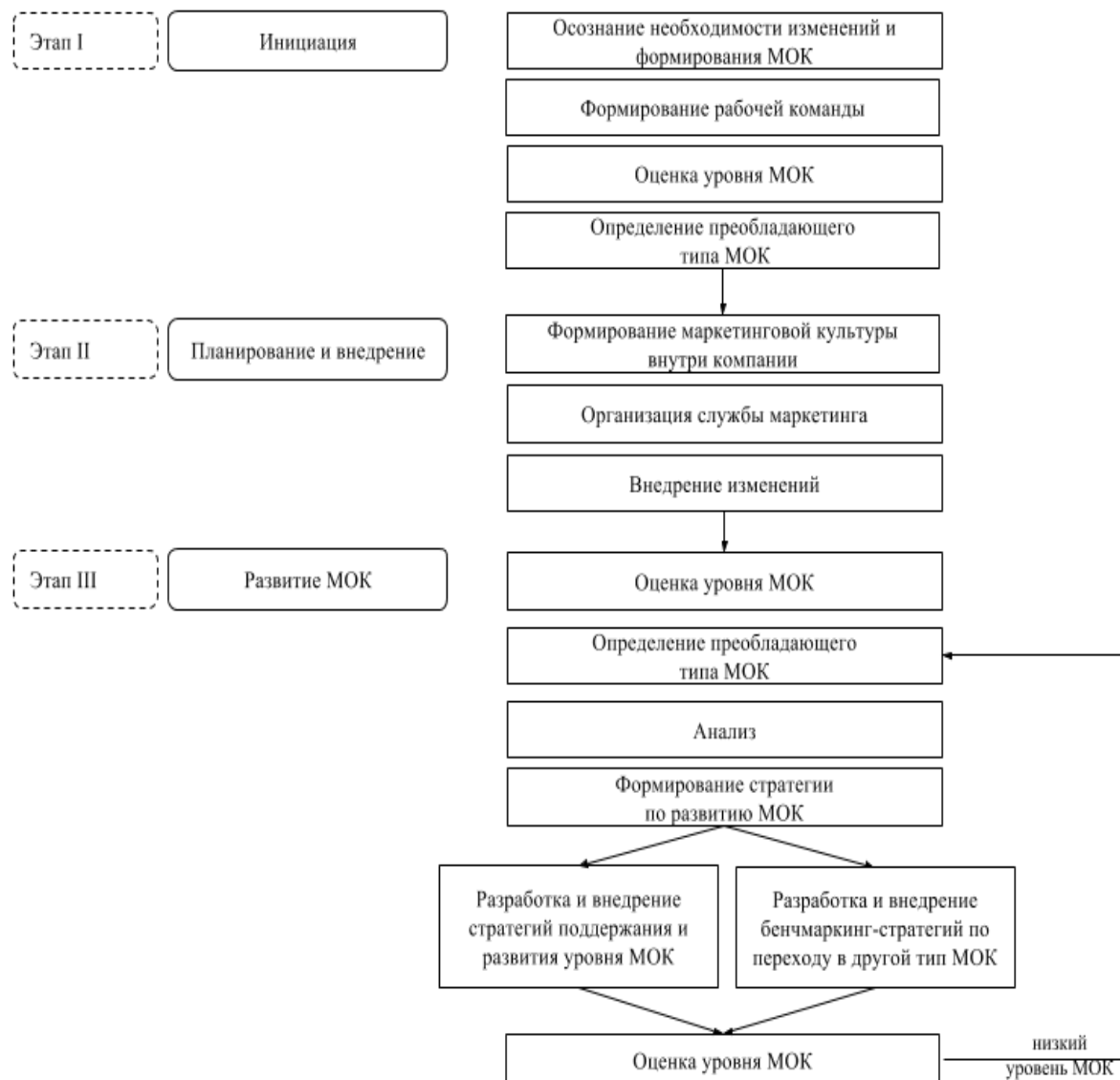


Рис. 1. Алгоритм формирования и развития маркетинговой ориентации компании (МОК)

1.2. Формирование рабочей команды

Состав рабочей группы определяется в зависимости от наличия отдела маркетинга. Если в компании имеется отдел маркетинга, то в рабочую команду входят: руководитель отдела маркетинга, руководители отделов продаж и сервиса, а также генеральный директор. В случае отсутствия данного отдела для решения задачи формирования МОК может быть приглашена консалтинговая компания.

1.3. Оценка текущего уровня МОК

В любой компании, даже если у нее нет отдела маркетинга, не может не существовать маркетинговой ориентации, хотя бы в самом зачаточном виде. Например, О.У.Юлдашева различает два типа ориентации – рыночную (менее продвинутую) и маркетинговую (более продвинутую). При рыночной ориентации в фокусе компании – конкуренты, их основная задача – быть не хуже конкурентов. При маркетинговой ориентации в фокусе – потребители, а основная задача – удержать их. Рабочей группой компании для выявления проблем и направлений развития МОК проводится оценка ее уровня, которая включает в себя три компонента, выделенных в результате предыдущих исследований автора [6,7,9,22]:

- (1) степень ориентации на покупателя;
- (2) регулярность проведения маркетинговых исследований;
- (3) уровень развития стратегического планирования.

Оценка уровня МОК может проводиться посредством анкетирования ключевого персонала с использованием набора утверждений, характеризующих МОК, степень согласия с которыми необходимо оценить по шкале Лайкерта (абсолютно согласен или не согласен).

При оценке уровня МОК параллельно выявляются слабые стороны маркетинговой деятельности компании, которые могут быть учтены в плане развития МОК.

1.4. Определение преобладающего типа МОК

В ходе предыдущих исследований [6,7,9,22] было выявлено, что уровень развития МОК изменяется в зависимости от используемого типа МОК. Соответственно, для более детальной оценки состояния маркетинга в компании рабочей группой определяется текущий тип МОК, который, согласно предыдущим исследованиям автора [9,22], определяется ориентацией стратегических целей на рост удовлетворенности покупателей; уровнем развития стратегического планирования в компании, степенью продвинутости используемой маркетинговой концепции.

Таким образом, тип МОК определяет целевую ориентацию компании в области маркетинга и ее стратегический характер. В результате предыдущих исследований [9,22] автором было выделено пять типов МОК (табл. 1):

- 1) Приверженцы традиционного маркетинга;
- 2) Рыночно-ориентированные компании;
- 3) Компании, ориентированные на маркетинг отношений;
- 4) Компании, ориентированные на развитие технологии и продуктов;

5) Приверженцы проактивного маркетинга.

Для различных типов МОК характерны соответствующие доминирующие стратегические цели, типы стратегического планирования и маркетинговые концепции. Например, «Приверженцам традиционного маркетинга» свойственна традиционная маркетинговая концепция, а также ориентация стратегических целей на рост рыночной доли и удовлетворенности клиента. Также данным компаниям свойствен наивысший уровень развития стратегического планирования. Для «Рыночно-ориентированных компаний» доминирующей стратегической целью является «максимизация объема продаж», данные компании используют сбытовую маркетинговую концепцию и имеют средний уровень развития стратегического планирования.

Таблица 1

Компоненты МОК по типам маркетинговой ориентации

№	Тип МОК	Компоненты МОК		
		Доминирующие стратегические цели	Доминирующий тип стратегического планирования	Доминирующая маркетинговая концепция
1	Приверженцы традиционного маркетинга	Рост рыночной стоимости компании (или цены акции), максимизация объема продаж, рост рыночной доли и удовлетворенности клиента	Имеют четко сформулированные цели и стратегии на 3 (и более) года вперед, опираются на текущую ситуацию	Традиционная маркетинговая концепция, маркетинг взаимоотношений
2	Рыночно-ориентированные компании	Максимизация объема продаж, рост рыночной доли и удовлетворенности клиента	Тесно сотрудничают с клиентами, опираются на их стратегические планы	Сбытовая концепция маркетинга, маркетинг взаимоотношений
3	Компании, ориентированные на маркетинг отношений	Увеличение объема прибыли	Не строят длительных стратегических планов, ориентируясь на планы текущие Тесно сотрудничают с клиентами, опираются на их стратегические планы	Маркетинг взаимоотношений
4	Компании, ориентированные на развитие технологии и продуктов	Максимизация объема продаж, увеличение объема прибыли, сокращение издержек	Имеют долгосрочные цели, но идут к ним, опираясь на текущее состояние рынка и текущие планы	Производственная концепция маркетинга
5	Приверженцы проактивного маркетинга	Увеличение рентабельности, максимизация объема продаж, увеличение объема прибыли НЕ рост рыночной стоимости компании, НЕ сокращение издержек	Имеют долгосрочные цели, но идут к ним, опираясь на текущее состояние рынка и текущие планы Тесно сотрудничают с клиентами, опираются на их стратегические планы	Товарная концепция маркетинга, сбытовая концепция маркетинга

В ходе проведения анализа было обнаружено, что не все компании делают выбор в пользу одного типа МОК, а иногда вообще не привержены ни одному типу МОК (не маркетингово-ориентированы). Также было выявлено, что наиболее высокому уровню МОК соответствует тип «Приверженцы традиционного маркетинга», наиболее низкому уровню - тип «Рыночно-ориентированные компании» (табл. 2).

Таблица 2

Уровень развития МОК по типам МО

№	Тип МОК	Уровень МОК		
		Среднее значение	Стандартное отклонение	Мода
1	Приверженцы традиционного маркетинга	3,5	1,28	5
2	Рыночно-ориентированные компании	2,1	1,06	1
3	Компании, ориентированные на маркетинг отношений	2,9	1,2	4
4	Компании, ориентированные на развитие технологии и продуктов	3,3	1,23	4
5	Приверженцы проактивного маркетинга	2,6	1,58	1

Результатом первого этапа алгоритма является определение рабочей командой слабых сторон в исполнении маркетинговой функции компании, влияющих на возникновение угроз для бизнеса. Определение уровня МОК, а также типа МОК дает возможность оценить текущую позицию компании, а также направления дальнейшего совершенствования ее маркетинговой ориентации.

Этап II. Планирование и внедрение

2.1. Формирование маркетинговой культуры внутри компании

Основной задачей рабочей команды на данной стадии становится формирование маркетингово-ориентированной внутренней среды компании посредством следующих шагов:

- (1) Формирование клиенто-ориентированных ценностей;
- (2) Обучение сотрудников.

На первом шаге (1) рабочая команда определяет клиентоориентированные ценности для компании. К данным ценностям можно отнести: ценность целей удовлетворения клиентов, ориентация на клиента и его потребности, информационная осведомленность всех подразделений и сотрудников о состоянии рынка (клиентах, конкурентах и т.д.), высокий уровень развития стратегического планирования и др.

На втором шаге (2) рабочая команда организует программу повышения уровня маркетинговой

ориентации для всех сотрудников компании на всех уровнях, направленную на формирование единой целостной маркетингово-ориентированной культуры компании. В данную программу могут входить следующие мероприятия: проведение рабочей командой обучающих семинаров для сотрудников, курсы повышения квалификации для топ-менеджмента, создание «устава» и библиотеки маркетингово-ориентированной компании, активное взаимодействие сотрудников различных отделов между собой с целью передачи знаний и навыков, формирование единого клиентоориентированного пространства для всех сотрудников компании, организация регулярных собраний для принятия клиентоориентированного подхода к решениям и др.

2.2. Организация службы маркетинга

Определение основных ценностей маркетингово-ориентированной компании и формирование маркетингово-ориентированной культуры компании посредством обучения персонала влечет за собой создание службы маркетинга или ее преобразование.

Основными задачами рабочей команды становятся (1) разработка проекта создания отдела маркетинга, (2) формирование информационной маркетинговой системы внутри компании, а также (3) создание системы мотивации сотрудников и контроля эффективности их деятельности.

При разработке проекта (1) рабочей команде необходимо учитывать тип МОК, которому соответствует наличие определенных маркетинговых компетенций (табл. 3). Таким образом, компании при создании отдела маркетинга следует делать акцент на развитие ключевых маркетинговых компетенций, присущих преобладающему типу МОК.

Количество сотрудников отдела маркетинга определяется на основе размеров компании, а также в зависимости от доли рынка и существующей маркетинговой стратегии компании (тип продукта, конкурентные стратегии). В наилучшем случае в состав отдела маркетинга следует включить только специалистов с профильным высшим образованием. Если такая возможность отсутствует, то силы компании должны быть направлены на обучение сотрудников.

Таблица 3

Характерные ключевые маркетинговые компетенции по типам МОК

№	Тип МОК	Ключевые маркетинговые компетенции
1	Приверженцы традиционного маркетинга	Развитие ассортимента
		Управление взаимоотношениями с покупателями
		Управление ценой
		Маркетинговые коммуникации
		Маркетинговые исследования
		Стратегическое планирование
2	Рыночно-ориентированные	Развитие сервисных услуг

	компания	
3	Компании, ориентированные на маркетинг отношений	Управление взаимоотношениями с покупателями
		Развитие сервисных услуг
4	Компании, ориентированные на развитие технологии и продуктов	Развитие сервисных услуг
		Управление взаимоотношениями с покупателями
		Внутренний маркетинг
		Инновационный маркетинг
		Развитие ассортимента
5	Приверженцы проактивного маркетинга	Управление взаимоотношениями с покупателями
		Внутренний маркетинг
		Развитие ассортимента
		Управление ценой

Для формирования информационной маркетинговой системы (2) рабочей команде необходимо сформировать единую интерактивную информационную базу, включающую в себя: клиентоориентированные нормы и ценности компании, информацию о клиентах компании, результаты маркетинговых исследований. Кроме того, следует создать единую интерактивную площадку для формирования клиентоориентированных планов с помощью современного программного обеспечения. Данные инструменты должны быть открытыми для всех сотрудников компании для повышения межфункциональной координации.

Для создания и поддержания уровня МОК рабочей команде следует усовершенствовать систему мотивации всех сотрудников (3). Например, эффективность функционирования любого подразделения компании должна быть связана с динамикой удовлетворенности и лояльности клиентов. Но в первую очередь новая система мотивации должна быть разработана для сотрудников отдела маркетинга.

Наряду с материальной составляющей системы мотивации необходимо внедрить и нематериальные стимулы роста МОК. Например:

- создание общего ресурса для предложения идей по увеличению уровня МОК для всех сотрудников;
- организация коллективной работы над проектами внутри отделов компании, а также между ними;
- выбор самого маркетингово-ориентированного сотрудника компании;
- участие сотрудников компании в конференциях;

- повышение квалификации и обучение сотрудников и др.

Данные мероприятия направлены не только на повышение уровня МОК, но и на развитие единой маркетингово-ориентированной внутренней культуры компании.

2.3. Внедрение изменений

На данной стадии, при отсутствии отдела маркетинга, происходит его создание или заключение договора с консалтинговой компанией на аутсорсинг маркетинговой функции. В случае наличия отдела маркетинга происходит его реструктуризация. В ходе данного процесса рабочая команда должна учитывать разработанные ранее нормы и ценности клиенто-ориентированной культуры компании, уровень МОК и тип МОК.

Итогом второго этапа алгоритма формирования МОК является создание отдела маркетинга, а также повышение уровня маркетинговой ориентации всей компании посредством создания клиентоориентированной культуры.

Этап III. Развитие МОК

На данном этапе обязанности рабочей команды переключаются на отдел маркетинга. Сотрудники отдела маркетинга становятся ответственными за повышение уровня МОК и, соответственно, первостепенной задачей для отдела маркетинга становится повышение уровня МОК в отделах, непосредственно связанных с клиентами компании (отдел продаж, отдел сервиса).

Таблица 4

Характерные КФУ по типам МОК

№	Тип МОК	Ключевые факторы успеха
1	Приверженцы традиционного маркетинга	Продуктовая компетенция
		Клиентоориентированность компании
		Привлекательность цен
		Рекламная и продвиженческая активность на рынке
		Маркетинговые исследование и планирование маркетинга
2	Рыночно-ориентированные компании	Логистическое сопровождение
		Эффективность систем сбыта
		Квалификация персонала
3	Компании, ориентированные на маркетинг отношений	Клиентоориентированность компании
		Сервисное обслуживание клиентов

4	Компании, ориентированные на развитие технологии и продуктов	Сервисное обслуживание клиентов
		Клиентоориентированность компании
		Квалификация персонала
		Уровень развития технологий
		Продуктовая компетенция
5	Приверженцы проактивного маркетинга	Клиентоориентированность компании
		Квалификация персонала
		Продуктовая компетенция
		Привлекательность цен

Следующими шагами алгоритма формирования МОК являются оценка уровня МОК и определение типа МОК после внедрения изменений, которые проводятся отделом маркетинга компании или консалтинговой компанией. В результате данного анализа могут возникать несколько вариантов возможных стратегий для развития уровня МОК:

(1) в случае низкого уровня МОК, но при этом выбора типа, характеризующегося высоким уровнем маркетинговой ориентации (например, «Приверженцы традиционного маркетинга», Таблица 2), компании необходимо развивать ключевые маркетинговые компетенции, характерные для данного типа (табл. 3);

(2) в случае низкого уровня МОК и при этом выбора типа, характеризующегося низким уровнем маркетинговой ориентации (например, «Рыночно-ориентированные компании», табл. 2), компании следует перейти в другой тип МОК, ориентируясь на ключевые факторы успеха для данного типа компаний и развивая ключевые маркетинговые компетенции, характерные для данного типа компаний (табл. 3,4);

(3) в случае высокого уровня МОК компании следует проводить постоянные мероприятия, направленные на поддержание высокого уровня маркетинговой ориентации и культуры компании, к которым можно отнести: развитие мотивации, обучение сотрудников компании, поддержание эффективной межфункциональной координации, развитие единой информационной интерактивной площадки внутри компании с целью поддержания норм и ценностей маркетингово-ориентированной компании.

Кроме того, важной частью МОК является ее регулярный контроль. Таким образом, в обязанности отдела маркетинга или представителей консалтинговой компании входит: первые полгода – ежеквартальная оценка уровня МОК по предложенной шкале, далее - раз в полгода. При низком уровне МОК компании необходимо снова определить преобладающий тип МОК, а затем, возможно, сформулировать цель перехода в другой более подходящий тип МОК.

Если компания обладает определенным уровнем МОК и ее устраивает преобладающий тип используемой ею МОК, то ей необходимо поддерживать данный уровень.

На этапе развития МОК важным направлением остается совершенствование маркетинговой

культуры и ориентации всех сотрудников компании на потребителей и их удержание. Согласно Гехардту и его соавторам, на этапе поддержания МОК необходимо укреплять и сохранять сформированную на предыдущих этапах организационную культуру путем: культурного сканирования (то есть постоянной проверки сотрудников на предмет принятия ими организационных ценностей и норм), поддержания организационных ритуалов, постоянного контакта с рынком, а также создания хранителей культуры организации (тех, кто будут постоянно напоминать о ценностях организационной культуры) [14].

Не стоит забывать и про постоянное развитие маркетинговых компетенций, и в первую очередь в области повышения уровня клиентоориентированности всей организации, регулярного проведения маркетинговых исследований рынка, долгосрочного стратегического планирования маркетинговой деятельности, управления взаимоотношениями с клиентами. Эти маркетинговые компетенции характерны для высокого уровня развития МОК. Также компании необходимо развивать ключевые маркетинговые компетенции, характерные для выбранного типа МОК.

В итоге на последнем этапе компания должна сформировать высокий уровень развития МОК с помощью применения поддерживающих мероприятий, а также развития ключевых маркетинговых компетенций.

Вывод

Развитие российского рынка все больше демонстрирует потребности в реализации комплексного подхода к формированию МОК, который включает внедрение не только поведенческих норм, но и развитие клиентоориентированной культуры в компаниях. Исследования автора показали, что в России традиционно не уделяется важное внимание развитию клиентоориентированных ценностей и культуры организации, что может не давать ожидаемого компанией эффекта при формировании и развитии МОК.

Предложенный в данном исследовании подход (алгоритм) к формированию маркетинговой ориентации компании не только подробно описывает каждый этап, начиная от процесса инициации и заканчивая созданием высокого уровня маркетинговой ориентации компании, но и включает как обязательный этап формирования клиентоориентированной культуры организации.

Алгоритм формирования маркетинговой ориентации компании, предложенный в данном исследовании, может быть использован маркетологами, топ-менеджерами, генеральными директорами различных компаний России. Кроме того, данный подход также могут применять консалтинговые компании, которые помогают российским предприятиям повышать уровень своей клиентоориентированности.

Список литературы:

1. Анিকেев С. Методика разработки плана маркетинга. М.: Фолиум, Информ-Студио, 1996.
2. Рожков А.Г., Ребязина В.А., Смирнова М.М. Ориентация компании на клиента: результаты

эмпирической проверки на примере российского рынка // Российский журнал менеджмента. 2014. Т.12. №3. С. 33-58.

3. Семь нот менеджмента. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.

4. Соловьева Ю.Н. Управление маркетинговой компетентностью: учебник / под науч. ред. засл. деятеля науки РФ Г.Л. Багиева. СПб.: Астерион, 2015. 286 с.

5. Третьяк О.А., Ребязина В.А., Ветрова Т.В. Современные маркетинговые практики в России: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. 2015. Т. 13. № 1. С. 3–26.

6. Ширшова О.И. Концептуальная модель исследования маркетинговой ориентации российских компаний // Вестник ЮУрГУ. Серия "Экономика и менеджмент". 2015. Т. 9. №3. С. 141-150

7. Ширшова О.И. Маркетинговая ориентация российских компаний: драйверы внешней среды. Маркетинг взаимодействия и технологии пространственно-системной экономики: материалы Международной научно-практической конференции. 10 – 12 сентября 2015 г. Санкт-Петербург/ Под науч. ред. д-ра экон. наук проф. Г.Л. Багиева и д-ра экон. наук проф. О.У. Юлдашевой. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. 415 с. С.173-180.

8. Юлдашева О.У. Эффективная организация маркетинга: с чего начать? // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2001. № 1. С.78-89.

9. Юлдашева О. У., Ширшова О.И. Маркетинговая ориентация компаний: методология исследования и измерения//Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2013. №3. С.96-112.

10. Day G. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 1994, 58 (4), pp.37–52.

11. Deshpandé R., Farley J., Webster Jr F. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 1993, 57 (1), pp.23–37.

12. Farley, John U., and Rohit Deshpandé. Charting the Evolution of Russian Firms from Soviet 'Producer Orientation' to Contemporary 'market orientation'. *Journal of Global Marketing* 2005, 19, no. 2: pp.7–26.

13. Fritz, W. Market orientation and corporate success: Findings from Germany. *European Journal of Marketing*, 1996, 30(8), pp.59-74.

14. Gebhardt, G., Carpenter, G., Sherry, J. Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation, *Journal of Marketing*, 2006, vol.70, pp.37-55.

15. Homburg C., Pflesser C. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 2000, Vol. 37, No.4, pp.449-462.

16. Kohli, A. K. & Jaworski, B.J. Market orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, 1990, 54(2), pp.1-18.

17. Lambin Jean-Jacques, Chumpitaz Rubén. Market-Orientation and Corporate Performance. *Symphonya, Emerging Issues in Management*, 2000-2001, n. 2, pp.23-37.

18. Narver, J.C. & Slater, S.F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 1990, 54(4), pp.20-34.

19. Ruekert R. Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 1992, 9(3), pp.225–245.
20. Shapiro B. What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, 1988, 66(6), pp.119–125.
21. Sheth, Jagdish N. Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. *Journal of Marketing*, 2011, July, Vol. 75, No. 4, pp.166-182.
22. Shirshova O., Yuldasheva O. Market orientation: interconnection between company type and market environment. *SGEM2014 Conference Proceedings*, 2014, September 1-9, Vol. 3, pp.309-316.
23. Webster, F.E., Malter, A.J. and Ganesan, S. The decline and disperse of marketing competence. *MIT SLOAN Management Review.Reprint.2005*, Vol.46 No.4, pp.35-43.

References

1. Anikeev S. *Metodika razrabotki plana marketinga*[Methodology of marketing plan development]. Moscow, Folium, “Inform-Studio” Publ., 1996.
2. Rojkov A.G., Rebyazina V.A., Smirnova M.M. *Orientatsiya kompanii na klienta: resul'taty empiricheskoy proverki na primere rossiyskogo rynka* [Customer orientation of a company: an empirical research of Russian market]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta– Russian Journal of Management*, 2014, part 12(3), pp. 3-58.
3. *Sem' not menedzhmenta* [Seven notes of management] Moscow, ZAO“ZhurnalEkspert” Publ., 1998.
4. Solovyova Y.N. *Upravlenie marketingovoy kompetentnost'ju: uchebnik* [Management of marketing competency: a tutorial]. St. Petersburg, Asterion Publ., 2015.286 p.
5. Tretyak O.A., Rebyazina V.A., Vetrova T.V. *Sovremennye marketingovye praktiki v Rossii: empiricheskoe issledovanie* [Contemporary marketing practices in Russia: the results of empirical research].*Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Journal of Management*, 2015, Vol. 13, № 1. pp. 3–26.
6. Shirshova O.I. *Konceptual'naya model' issledovaniya marketingovoi orientatsii rossiyskih kompaniy* [Conceptual model of research: market orientation of Russian companies]. *Vestnik JUrGU. Seriya “Ekonomika i menedgment”*, 2015, Vol. 9, №3, pp. 141-150.
7. Shirshova O.I. [Market orientation in Russian companies: external environment drivers] *Marketing vzaimodeistviya i tehnologii prostranstvenno-sistemnoy ekonomiki: Materialy Mejdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferencii* [Proc. International Conference “Interaction marketing and technologies of space-system economics.]. Saint-Petersburg, SPbSEU Publ. 2015, pp.173-180. (In Russ).
8. Yuldasheva O.U. *Effektivnaya organizatsiya marketinga: s chego nachat'?* [Effective organization of marketing: from what to begin?] *Marketing I marketingovye issledovaniya v Rossii*, 2001, 1, pp.78-89.
9. Yuldasheva O.U., Shirshova O. I. *Marketingovaya orientatsiya kompanij: metodologiya issledovaniya i izmereniya* [Market orientation: the methodology of research and evaluation]. *Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta*, 2013, no.3, pp.96–112.
10. Day G. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 1994, 58, no.4, pp.37–52.
11. Deshpandé R., Farley J., Webster Jr F. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 1993, 57 (1), pp.23–37.

12. Farley, John U., and RohitDeshpandé. Charting the Evolution of Russian Firms from Soviet 'Producer Orientation' to Contemporary 'market orientation'. *Journal of Global Marketing* 2005, 19, no. 2: pp.7–26.
13. Fritz, W. Market orientation and corporate success: Findings from Germany. *European Journal of Marketing*, 1996, 30(8), pp.59-74.
14. Gebhardt, G., Carpenter, G., Sherry, J. Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation, *Journal of Marketing*, 2006, vol.70, pp.37-55.
15. Homburg C., Pflesser C. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 2000, Vol. 37, No.4, pp.449-462.
16. Kohli, A. K. &Jaworski, B.J. Market orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, 1990, 54(2), pp.1-18.
17. Lambin Jean-Jacques, Chumpitaz Rubén. Market-Orientation and Corporate Performance. *Symphonya, Emerging Issues in Management*, 2000-2001, no. 2, pp.23-37.
18. Narver, J.C. & Slater, S.F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 1990, 54(4), pp.20-34.
19. Ruekert R. Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 1992, 9(3), pp.225–245.
20. Shapiro B. What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, 1988, 66(6), pp.119–125.
21. Sheth, Jagdish N. Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. *Journal of Marketing*, 2011, July, vol. 75, no. 4, pp.166-182.
22. Shirshova O., Yuldasheva O. Market orientation: interconnection between company type and market environment. *SGEM2014 Conference Proceedings*, 2014, September 1-9, vol.3, pp.309-316.
23. Webster, F.E., Malter, A.J. and Ganesan, S. The decline and disperse of marketing competence. *MIT SLOAN Management Review.Reprint.2005*, vol.46, no.4, pp.35-43.