ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ, ИССЛЕДОВАНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье поднимаются проблемные вопросы из области ориентации на рынок (ОР) российских компаний: неоднозначность терминологии, ограничения существующего методического инструментария и целесообразность его практического использования менеджерами. Авторы представили результаты исследования сущности, определений и оценок ОР 216-ти компаний Московского региона, предложили методику внутрифирменной диагностики ОР и обозначили перспективы дальнейших изысканий в данной области.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: инновация, маркетинг, ориентация на рынок, стратегический маркетинг

Семенов Игорь Владиславович — к. э. н., доцент кафедры маркетинга Института маркетинга Государственного университета управления, имеет более 50 публикаций по маркетингу. Научные интересы: маркетинговые исследования, маркетинг в малом бизнесе, маркетинг инноваций, промышленный маркетинг и стратегический маркетинг. Член Российской ассоциации обучения предпринимательству (RAEE) (г. Москва)

Кубахов Павел Сергеевич — к. э. н., начальник отдела маркетинга ООО «РостАгроТрейд» (холдинг ЗАО «РОСТАГРОЭКСПОРТ»). Научные интересы: инновационный менеджмент, маркетинг инноваций, стратегический маркетинг. Имеет восьмилетний практический опыт управления маркетингом на предприятиях пищевой отрасли, специализируется на создании, разработке и продвижении новых продуктов (г. Москва)

Малкова Татьяна Геннадьевна — MBA, директор по маркетингу ОАО «Дмитровский молочный завод». Научные интересы: маркетинговые исследования, количественные методы анализа в маркетинге, стратегический маркетинг. Более 12-ти лет занимается управлением маркетингом и продажами на предприятиях пищевой отрасли. Специализируется на организации служб маркетинга, маркетинговом планировании, ценообразовании и продвижении продуктов (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Мировое сообщество переходит от технократической эры XX в. к экономике знаний нового тысячелетия. Данный процесс сопровождается глубинными преобразованиями в природе, механизме и правилах функционирования рынков. Ситуация осложняется распространившимся экономическим кризисом, последствия которого сегодня трудно предсказать. Под воздействием политики приватизации и дерегулирования, сил экономической интеграции и глобализации современным компаниям уже недостаточно постоянно вырабатывать новые подходы к внутрифирменному управлению. Собственникам и топ-менеджерам необходимо переосмыслить традиционные представления о причинах и факторах долгосрочного успеха своих предприятий в непрерывно изменяющейся, в высшей степени конкурентной и непредсказуемой рыночной среде.

Результаты многочисленных исследований, проведенных в разных странах мира в последние два десятилетия, показывают, что в новых экономических условиях значительно возрастает

стратегическая роль маркетинга в организации и первостепенное значение приобретает ее способность быть *ориентированной на рынок*. Под влиянием маркетинга как бизнес-культуры формируется новый тип стратегического мышления, когда руководитель каждого подразделения и уровня принимает решение на основе оценки влияния его последствий на долгосрочные результаты функционирования компании на рынке. Такой рыночно-стратегический подход становится особенно актуальным в условиях глобального экономического кризиса, когда даже признанным лидерам не гарантировано место под солнцем, и они вынуждены, «отбиваясь» от конкурентов, занимать оборонительные позиции и переосмысливать свои стержневые компетенции и конкурентные преимущества.

Несмотря на уже почти полувековую историю использования термина «ориентация на рынок» в теории и практике маркетинга, приходится констатировать, что в России не уделяется должного внимания области исследований ОР ни в академической среде, ни в бизнес-сообществе. На фоне мировых тенденций в нашей стране особенно ярко проявляется гипертрофированное применение инструментов операционного маркетинга, которые, как правило, редко согласованы с маркетинговой стратегией развития компании, а чаще всего просто прикрывают ее отсутствие. Опыт стран с развитой экономикой свидетельствует, что дивергенция между открывающимися рыночными возможностями и текущими маркетинговыми задачами ведет к снижению результативности и утрате конкурентоспособности как отдельных производителей, так и целых отраслей и, следовательно, к отставанию национальной экономики в целом.

Целью настоящей статьи является обоснование необходимости научного подхода к определению ОР российских компаний и ее практической целесообразности в современных условиях развития РФ. Вначале раскрывается авторское в*и*дение проблемы несоответствия стратегической ориентации компании требованиям рынка и выдвигается гипотеза о возможности сокращения переходно-кризисного периода в России за счет усиления рыночно-инновационной активности субъектов национальной экономики. Далее представляются результаты проведенного анализа сущности и определений ОР и предлагается авторская трактовка данного термина с учетом современного этапа его эволюции. В заключительной части статьи обсуждаются итоги выполненного в 2005–2007 гг. анкетирования предприятий Московского региона, рассматриваемые в контексте полученных оценок ОР и реалий отечественного бизнеса, описывается методика внутрифирменной диагностики ОР российскими компаниями и формулируются направления дальнейших исследований в данной области.

ПРОБЛЕМА НЕСООТВЕТСТВИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОРИЕНТАЦИИ КОМПАНИИ ТРЕБОВАНИЯМ РЫНКА

Очевидно, что фирма, чтобы быть успешной на рынке, должна соответствовать механизму и правилам его функционирования. В июльском выпуске Journal of Marketing за 2009 г. [17] известные ученые бьют тревогу по поводу ситуации рассогласования кардинально изменившихся требований рынка с постулатами, предписанными традиционной экономической наукой рынковедения — маркетингом. Как утверждают Ф. Котлер, Д. Джэйн и С. Мэйсинси [14], сегодня «рынки меняются быстрее, чем маркетинг» и классический маркетинг должен «приспособиться к будущему». По мнению американских авторов, для этого компаниям необходимо перейти от существующей стадии эволюции маркетинга, названной ими *формализацией*, к очередной стадии — *интрапренерству*. Суть предлагаемого эволюционного подхода, включающего в себя три стадии, сводится к следующему.

1. *Предпринимательский маркетинг*. Когда создается компания, ее основатели, как правило, самостоятельно прикладывают усилия для того,

чтобы найти контакт с покупателем, привлечь его внимание, завоевать доверие и тем самым сэкономить на содержании торгового персонала, рекламного отдела и службы маркетинговых исследований. На данной стадии маркетинг напрямую способствует увеличению объема продаж и ускоренному росту предприятия, т.к. благодаря предпринимательскому таланту его руководителя формируются прочные отношения с заказчиками и обеспечивается соответствие требованиям рынка.

2. *Формализованный маркетинг*. Достижение успеха на рынке, как правило, ведет к увеличению размеров фирмы, и ее собственники начинают уделять все больше внимания организации узкоспециализированных видов маркетинговой деятельности. Маркетинговые отделы, построенные по бюрократическому принципу, со временем теряют способность к быстрой реакции на перемены, происходящие во внешней среде. В результате компания утрачивает былую связь с рынком и становится уязвимой для конкурентов, т.к. при переходе ко второму этапу своего развития — *формализации* — из маркетинга исчезают творческая жилка и «партизанская страсть», свойственные ему на стадии предпринимательства. Тогда неизбежно возникает разрыв между новыми условиями, диктуемыми непрерывно изменяющейся рыночной ситуацией, и текущими маркетинговыми задачами.

3. *Интрапренерский маркетинг*. Это путь обновления компании, когда ее маркетологи возвращаются на рынок. Вместе с другими подразделениями и при поддержке собственников и топ-менеджмента они начинают взаимодействовать с заказчиками и ориентироваться на расширяющиеся рыночные возможности, а не «вязнуть» в решении повседневных проблем. Текущие и долгосрочные успехи достигаются за счет «маркетинговой маневренности» (marketing move) фирмы, которая вовремя распознает и настраивается на изменения в высшей степени непредсказуемой рыночной среды. Отличительной особенностью третьей стадии — *интрапренерства* — становится поиск компромисса между формальной и творческой сторонами маркетинга, т.к. новая, рыночно ориентированная стратегия выражается в постоянной готовности компании к скачку в неопределенное будущее.

На взгляд авторов настоящей статьи, в основе предложенной эволюции лежит известное объяснение П. Друкера причины успеха организации на рынке через объединение результатов ее двух предпринимательских функций: маркетинга и инноваций. Диалектическое единство функций проявляется в том, что «маркетинг влияет на инновационную деятельность организации как индикатор ее соответствия требованиям рынка, а инновации вынуждают маркетинговую деятельность постоянно изменяться под влиянием непрерывной динамики рынка» [7, с. 47]. Так, первая стадия свидетельствует об их органичном сочетании благодаря личности предпринимателя — основателя, собственника и руководителя компании, выступающего в одном лице. Второй этап, напротив, демонстрирует разрушение этого единства: уменьшение влияния инновационной составляющей в связи с чрезмерной рутинизацией маркетинга. Наконец, на третьей стадии происходит восстановление маркетингово-инновационного взаимодействия в масштабах всей организации.

К сожалению, Ф. Котлер и его соавторы не акцентируют внимание на трудностях перехода от второй к третьей стадии. Для настоящего исследования важно подчеркнуть, что интрапренерство не является закономерным итогом формализации по аналогии с завершением стадии предпринимательства. Практика стран с развитой экономикой свидетельствует, что создание особой внутрифирменной атмосферы «чувствования рынка» требует коренного изменения системы управления компанией и прежде всего ее ценностной структуры или организационной культуры. Переход к интрапренерскому маркетингу — не механическая смена приоритетов организации с внутренних задач и проблем на внешние возможности, открывающиеся рынком, а качественный скачок к объединению совместных

усилий собственников, руководства и персонала компании для достижения высокой степени сплоченности и согласованности действий в следовании осознанно выбранному курсу на создание наивысшей потребительской ценности. Это *состояние* ориентированности на рынок.

Можно предположить, что потребность в ОР[1] возникает у фирмы еще на этапе формализации в результате растущего разрыва между ее текущими маркетинговыми задачами и ситуацией на рынке. Однако только с приходом культуры интрапренерства создается необходимая основа для понимания главной причины долгосрочного успеха — соответствия стратегической ориентации компании ее рынку. Для иллюстрации этой актуальной идеи Н. Кумар [15] выделяет четыре типа ориентации как разновидности поведенческой реакции организации на непрерывно изменяющееся состояние рынка:

1) *ориентация на движимое продажами поведение* (sales-driven orientation) — компания рассматривает маркетинг в качестве инструментария продаж произведенного продукта;

2) *ориентация на движимое рынком поведение* (market-driven orientation) — компания разрабатывает продукты и формирует их имидж для нужд конкретных целевых сегментов, основываясь на результатах регулярно проводимых маркетинговых исследований;

3) *ориентация на движимое заказчиком поведение* (customer-driven orientation) — компания выбирает сегментационный подход «один на один» и реализует маркетинг взаимоотношений для предоставления своим заказчикам в высшей степени индивидуализированных ценностных предложений;

4) *ориентация на движущее рынки поведение* (market-driving orientation) — компания благодаря проницательности ее собственников и менеджеров «сдвигает опорные точки отрасли» (trigger industry breakpoints) за счет радикальных или движущих рынки инноваций, изменяя правила игры посредством *скачка ценности*, быстрой ее конфигурации и вовлечения заказчиков в процесс функционирования уникальной сети ее создания.

«Стратегическая ориентация — это выбор долгосрочного направления сосредоточения усилий всей организации как отражение господствующей идеологии ее сотрудников или организационной культуры» [6]. Следуя данному определению, можно утверждать, что ОР характеризуется своей, специфической бизнес-культурой, т.к. отражает понимание собственниками, руководством и персоналом компании требований рынка (и, следовательно, ключевых факторов успеха), а также их выраженное в конкретных действиях стремление реализовать возможности, открывающиеся на рыночном пространстве.

Согласно предложенной Н. Кумаром типологии, каждая компания располагает четырьмя вариантами ориентирования на рыночную ситуацию и выбирает для себя наилучший из них с позиции сочетания имеющихся ресурсов и источников получения прибыли. Так, при ориентации на продажи фирма использует маркетинг в качестве средства «проталкивания» своей продукции и зарабатывает на недостаточной информированности покупателей, а при ориентации на заказчика она фокусируется на его удовлетворенности и ставит свои финансовые расчеты в зависимость от ее уровня. Однако, сравнивая второй и четвертый варианты, предложенные Н. Кумаром, важно отметить, что постановка задачи, касающейся достижения соответствия выбранной стратегической ориентации требованиям рынка, создает для компании двойственную ситуацию в определении смысла ее ориентированности на рынок.

Это означает, что переход на стадию интрапренерства неизбежно ставит перед топ-менеджерами

[1] Как будет показано далее, в настоящее время не существует единой точки зрения в отношении сущности ОР. Тем не менее на фоне критики традиционного маркетинга все большее число компаний отдают предпочтение «общей рыночной ориентации фирмы» [3, с. 93], которая ведет их, согласно результатам многочисленных исследований, к достижению наивысших экономических результатов [16]. — *Здесь и далее прим. авт.*

управленческую дилемму: следовать запросам существующих заказчиков (т.е. удовлетворять их текущие и будущие потребности) или самостоятельно формировать условия для создания новых рынков. В терминологии Ж.-Ж. Ламбена речь идет о выборе между *реагирующим* поведением, которое реализуется при *стратегическом маркетинге отклика*, и *упреждающим* — при *стратегическом маркетинге предложения* [3, 16]. Изучение данного вопроса показало, что разрешение двойственной ситуации предполагает расширение сферы компетенции стратегического маркетинга (как правило, ограниченной функциональными рамками маркетингового отдела) в масштабах всей компании и перемещение границ его ответственности на высший, корпоративный уровень с целью формирования соответствующих разным типам ориентации маркетинговых стратегий развития организации [5].

Более того, четко просматривается аналогия между четвертым вариантом Н. Кумара — ориентация на движущее рынки поведение — и получившим уже мировое признание подходом «стратегия голубого океана», который отражает современные тенденции бизнес-среды. Его авторы, Ч. Ким и Р. Моборн, с помощью специально разработанных моделей и методик, центральным элементом которых является *инновация ценности*, предлагают каждой компании сформировать для себя новое рыночное пространство [13]. Для настоящего исследования важно подчеркнуть, что «инновация ценности — это *больше* чем инновация. Это *стратегия, которая охватывает всю систему деятельности компании*. Инновация ценности требует, чтобы компании *ориентировали* систему в целом на достижение *скачка ценности одновременно для покупателей и для себя самих*. Без такого интегрального подхода инновация останется отделенной от самой сути стратегии»[2] [13, с. 17]. С нашей точки зрения, главное преимущество подхода Ч. Кима и Р. Моборна состоит в том, что он «вооружает менеджеров не только простым инструментарием исследования «рыночной вселенной», но и наглядно демонстрирует им, как приблизить свое будущее и сделать его реальным» [18, с. 108].

Подводя итог вышесказанному, можно предположить, что ОР призвана восстановить необходимый для достижения рыночного успеха баланс между маркетингом и инновациями в компании, преодолеть зацикленность на текущих операциях и осуществить прорыв на стадию внутрифирменного предпринимательства (интрапренерства). ОР позволяет не на словах, а на деле использовать методы и модели из арсенала стратегического маркетинга, т.к. формирование движущих рынки инновационных маркетинговых стратегий развития организации, или стратегий «голубых океанов», основанных на понимании рынка и компетенциях компании, — это отправная точка деятельности не только отдела маркетинга, но и всей организации [18].

Одновременно с этим мировая практика показывает, что при кажущейся простоте подхода Ч. Кима и Р. Моборна скачок в неопределенное будущее могут осуществить далеко не все фирмы. В «океанских глубинах» таится главный для компании вопрос о возможности одновременного использования различных типов ориентации как в «свободном плавании» в границах отдельной «акватории», так и при «переплывании океанов» или в режиме «дрейфа в нейтральных водах». В любом случае ответ связан с обретением организацией *состояния* адекватности своему рынку. Способность «переключения» между ориентациями в зависимости от изменения рыночной ситуации возникает с переходом к интрапренерству как *экосистеме* через осознание в компании необходимости ОР. Создание внутрифирменной культуры предпринимательства позволяет на постоянной основе ставить и успешно решать задачу самоидентификации организации для определения ею должного соответствия выбранной

[2] В данной цитате авторы статьи выделили курсивом наиболее значимые места. — *Прим. ред.*

стратегической ориентации требованиям своего рынка.

Решение этой задачи представляет научный и практический интерес для России. Увеличивающийся разрыв между стратегическими возможностями и текущим положением предприятий, наблюдаемый сегодня, вызван отсутствием у них четкой стратегической ориентации или нарастающим ее несоответствием стремительно изменяющимся условиям функционирования рынков[3]. Ограниченное применение инструментария стратегического маркетинга не позволяет нашим компаниям перейти к интрапренерству, не задерживаясь на этапе формализации. В отличие от развитых стран, стремящихся к уходу от излишней сфокусированности на решении текущих маркетинговых задач, в России наблюдается обратная тенденция: идет процесс рутинизации маркетинговых служб отечественных предприятий, ведущий к гипертрофированному использованию операционного маркетинга. Можно также предположить, что собственники и менеджеры, даже имеющие дипломы MBA, не знают или недооценивают значение ОР, т.к. в большей части западной литературы по маркетингу, переводные варианты которой издаются в РФ, стратегическим вопросам уделяется недостаточно внимания [17].

По мнению авторов настоящей статьи, российским предпринимателям нужно идти дальше по пути осмысления истоков и создания бизнес-культуры интрапренерства, а не слепого копирования уходящей эпохи формализации. Собственники, руководство и персонал должны осознать необходимость приведения в соответствие маркетинговых задач и стратегических возможностей развития своих компаний. Как показывает опыт стран с развитой рыночной экономикой, углубление существующего разрыва грозит исчезновением не только отдельных фирм, но и целых отраслей, а также потерей национальной конкурентоспособности.

Разъяснение сущности ОР менеджерам и разработка методов ее оценки и диагностики, адаптированных к российской бизнес-среде, сокращает время переходно-кризисного периода и обеспечивает будущее устойчивое развитие России за счет усиления рыночно-инновационной активности экономических субъектов и формирования самобытной интрапренерской культуры, основанной на «совместном с заказчиками создании новых продуктов, представляющих ценность» [18]. Данное утверждение выдвигается в качестве исследовательской гипотезы, требующей дальнейшего подтверждения.

ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩНОСТИ И НЕОБХОДИМОСТИ ОР ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

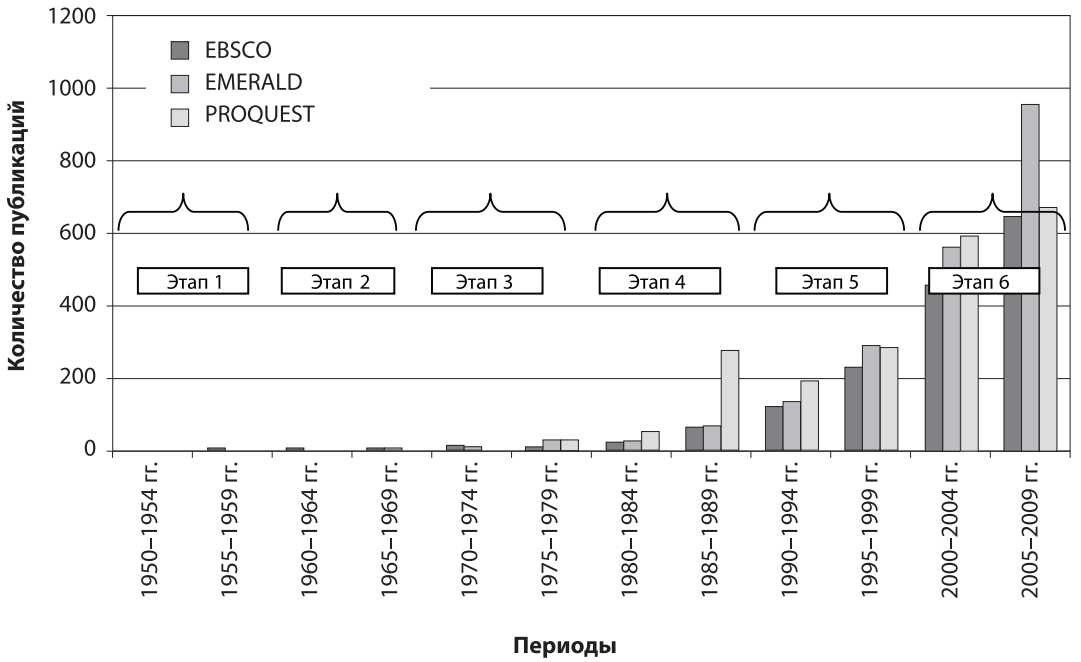
Предварительный анализ работ в области ОР показал, что термин «ориентация на рынок»[4] не имеет однозначной трактовки. С целью изучения истоков и эволюции определений ОР в 2008–2009 гг. были взяты электронные базы данных периодических научных изданий EBSCO, Emerald и ProQuest [10–12]. Общее количество публикаций на тему «Ориентация на рынок» по каждой из трех баз данных насчитывает, соответственно, 1580, 2079 и 2126 наименований (по состоянию на июль 2009 г.). Проведенный анализ содержания публикаций позволил выделить шесть основных этапов эволюции ОР (рис. 1 и табл. 1).

1. **Предпосылки возникновения термина «ориентация на рынок»: 1950–1962 гг.** История появления двух стоящих рядом слов ОР в изданиях

[3] Авторы в данном случае используют подход Ж.-Ж. Ламбена и Р. Чумпитэса, которые определяют рынок как экосистему, включающую четыре субъекта: заказчики, конкуренты, дистрибьюторы и влиятельные лица [16].

[4] Слово «ориентация» (от лат. orientis — путь на Восток) подразумевает выбор определенного направления. В русскоязычной литературе оригинальный термин market orientation обычно переводится как «рыночная ориентация». По мнению авторов, это не совсем верно отражает смысл данного понятия, т.к. акцент делается скорее на разновидность ориентации, чем на ее объект. Кроме того, такой вариант перевода лишает смысловой нагрузки и другие виды ориентации, например customer orientation как «потребительская ориентация», competitor orientation — «конкурентная ориентация» и др.

Рис. 1. Динамика роста публикаций и этапы эволюции ОР



Примечание: по данным на июль 2009 г.
Источник: разработано авторами на основе данных EBSCO, Emerald и ProQuest [10–12].

бизнес-тематики берет свое начало в 1950 г. с публикации статьи Дж. Дина «Ценовая политика для новых продуктов» в Harvard Business Review. В 1961 г. М. Фелпс в статье с примечательным названием «Советский маркетинг сильнее, чем мы думаем», размещенной в International Executive, также использовал словосочетание ОР для анализа макроэкономических тенденций в СССР. Однако в бизнес-литературе термин «ориентация на рынок» определен еще не был, несмотря на появление в 1954 г. эпохальной максимы «цель бизнеса — создание клиента» П. Друкера и классических терминов «концепция маркетинг-менеджмента» Дж. Мак-Киттерика и А. Фелтона (в 1957–1959 гг.), а также «маркетинговая революция» Р. Кита и «маркетинговая близорукость» Т. Левитта (в 1960 г.), которые ознаменовали собой переход в маркетинге от чисто инструментальных видов деятельности на философский уровень в масштабах всей компании. В связи с тем что на данном этапе представители деловых кругов и академического сообщества стран с развитой рыночной экономикой проявили редкое единодушие в отношении представлений о важнейшей роли маркетинга в масштабе всей организации, этот факт, по мнению авторов, уже можно считать предвестником концепции ОР.

2. **Возникновение идеи ОР: 1963–1968 гг.** Начало использования термина ОР в бизнес-литературе связано с публикацией в 1963 г. статьи Р. Лира в Harvard Business Review с символичным названием «Нелегкий путь к ориентации на рынок». В 1966 г. Г. Уильямс в статье «Необходимость объединения маркетинговых усилий», размещенной в Management Review, вновь напомнил о ценности ОР. По замыслу авторов, главная

Таблица 1. Результаты поэтапного анализа эволюции термина «ориентация на рынок»

Этап	Автор, год	Словосочетание / термин	Определение / сущность
1. Предпосылки ОР (1950–1962 гг.)	Дж. Дин, 1950 г. М. Фелпс, 1961 г.	Ориентация на рынок (ОР) (market orientation)	Нет определения ОР. Случайное сочетание слов «ориентация» и «рынок». Использование словосочетания ОР для анализа макроэкономических тенденций различных стран, в том числе СССР
2. Возникновение идеи ОР	Р. Лир, 1963 г.	ОР	Нет определения ОР. Главная идея ОР: усиление, реорганизация и переориентация службы продаж с продукта на клиента, интеграция маркетинговых усилий в выявление своего рынка, каналов распределения и реакции конкурентов, обеспечение большего понимания топ-менеджментом руководителей-маркетологов с целью оценки результатов их деятельности
	Г. Уильямс, 1966 г.	ОР, движимая рынком организация (market-driven organization)	
3. Отход от идеи ОР (1969–1978 гг.)	Э. Амштутц,1969 г. М. Этзел и Д. Джеймс, 1970 г.	ОР систем управления (market-oriented management systems)	Нет определения ОР. Смещение акцентов в понимании ОР с культурно-философских позиций на технико-информационные, макроэкономические и международные аспекты деятельности компаний. Замедление процесса развития первоначальной идеи ОР
4. Ориентация на стратегический маркетинг (1979–1987 гг.)	Р. Купер, 1979 г.	ОР новых продуктов (market oriented new products)	Нет определения ОР. Обоснована необходимость разработки новых продуктов, ориентированных на рынок, как ключевого фактора успеха компании
	Р. Хайес и Р. Шменнер,1979 г.	ОР, ориентация на продукт (product orientation)	Выделение в качестве ключевой характеристики корпоративной стратегии промышленных компаний выбора между двумя доминирующими ориентациями: ориентация на продукт и ОР
	Дж. Дэй, Дж. Уинд и др., 1981 г., 1983 г.	Стратегический маркетинг (strategic marketing)	Нет определения ОР. Обоснована стратегическая роль маркетинга в компании (теория маркетинга со стратегической ориентацией или стратегический маркетинг)
5. Концепция ОР (1988–1997 гг.)	Б. Шапиро, 1988 г.	ОР, ОМ, движимый рынком (market-driven), ориентация на заказчика (ОЗ) (customer orientation), движимый заказчиком (customer driven)	ОР, в отличие от ориентации на маркетинг (ОМ), есть: ■ проникновение информации о покупательских предпочтениях в корпоративные функции; ■ принятие стратегических и тактических решений межфункционально и междивизионально; ■ принятие функциональными подразделениями четко скоординированных решений и их выполнение на основе соответствующих обязательств
	Э. Коли и Б. Яворски, 1990 г.	ОР, ОМ	ОР — это генерирование в масштабах всей организации информации о рынке относительно текущих и будущих потребностей заказчиков, широкое распространение этих сведений через все подразделения и обеспечение ответной реакции на информацию
	С. Слэйтер и Дж. Нарвер, 1994 г.	ОР, ОЗ, ориентация на конкурентов (competitor orientation)	ОР — это бизнес-культура, которая вовлекает весь персонал организации в процесс создания наивысшей потребительской ценности и достижения наилучших результатов своей деятельности
	Дж. Хан и др., 1998 г.	ОР, технологические и управленческие инновации	В маркетинге фокус смещен на продуктовые инновации. ОР требует расширения подхода, т.к. предполагает учет влияния технологических и управленческих инноваций в организации

Таблица 1. Результаты поэтапного анализа эволюции термина «ориентация на рынок» (продолжение)

Этап	Автор, год	Словосочетание / термин	Определение / сущность
6. ОР и инновации (1998 г. — настоящее время)	Ж.-Ж. Ламбен и Р. Чумпитас, 2006 г. Н. Кумар и др., 2000 г. Дж. Нарвер и др., 2000 г. К. Атуахене-Гима и др., 2005 г.	ОР, движимый рынком менеджмент (market-driven management) Движущий рынки (market-driving) Проактивная ОР (proactive market orientation), реагирующая ОР (responsive market orientation)	ОР, или движимый рынком менеджмент, это: ■ отказ от чисто функциональной роли отдела маркетинга; ■ расширенное определение рынка (ключевые субъекты экосистемы); ■ развитие отношений с потребителями и увеличение для них ценности — главная задача организации. ОР характеризуется двумя различными типами поведения: 1) реагирующий — бизнес пытается обнаружить, понять и удовлетворить явные (выраженные) потребности покупателей; 2) проактивный — бизнес пытается обнаружить, понять и удовлетворить латентные (невыраженные) потребности покупателей для удержания конкурентного преимущества. Успех новых продуктов требует скорее разделения, чем сочетания реагирующего и проактивного типов ОР

Примечание: в связи с неоднозначностью перевода англоязычных слов в скобках представлены и оригинальные термины, используемые зарубежными авторами.
Источник: [8].

идея ОР состоит в фокусировании внимания топ-менеджеров и персонала на преимущественной роли маркетинга в компании посредством усиления, реорганизации и переориентации службы продаж с продукта на клиента. Для создания движимой рынком организации американские компании должны интегрировать маркетинговые действия по сегментации рынка, дистрибуции продукта и анализу реакции конкурентов, а также обеспечить большее понимание топ-менеджментом руководителей маркетинговых подразделений с целью адекватной оценки результатов их рыночной активности.

3. **Отход от идеи ОР: 1969–1978 гг.** К сожалению, призыв Р. Лира и Г. Уильямса к внедрению ОР в практику внутрифирменного управления не был услышан. Несмотря на продолжающийся рост числа публикаций, на данном этапе произошло смещение акцентов в понимании ОР с культурно-философских позиций на технико-информационные, макроэкономические и международные аспекты деятельности компаний. Этот факт замедлил процесс развития первоначальной идеи ОР, т.к. предпочтение было отдано не сущностным, а содержательным сторонам рыночного функционирования организаций.

4. **Ориентация на стратегический маркетинг: 1979–1987 гг.** Поскольку шанс использования ОР на третьем этапе был упущен, результат не заставил себя ждать. Под влиянием роста турбулентности внешней среды традиционные инструментальные виды маркетинговой деятельности были подвергнуты резкой критике со стороны бизнес-сообщества. В качестве альтернативы текущим маркетинговым операциям и процедурам в 1979 г. Р. Купер, а также Р. Хайес и Р. Шменнер предложили ориентированные на рынок новые продукты, а дискуссия о стратегической роли маркетинга, организованная Дж. Дэем, Дж. Уиндом и Р. Уэнсли в 1981–1983 гг. на страницах Journal of Marketing, привела к необходимости создания теории маркетинга со стратегической ориентацией, и он стал рассматриваться как неотъемлемая часть стратегии организации.

5. **Концепция ОР: 1988–1997 гг.** Этот период знаменателен активным внедрением термина ОР в бизнес-среду. Как видно из табл. 1, на первых четырех этапах авторы только упоминали слова «ориентация» и «рынок», не пытаясь четко определить понятие ОР. В 1988 г. Б. Шапиро в Harvard Business Review в острой полемической форме впервые ясно обозначил существующий разрыв

между требованиями рынка и ситуацией, сложившейся в американских компаниях, и объяснил его различием в приоритетном использовании маркетинга как философии и деятельности функционального подразделения. В первом случае автор предложил использовать термин ОР, а во втором — ОМ (см. табл. 1). В 1990 г. две независимые пары американских исследователей, Э. Коли и Б. Яворски, а также Дж. Нарвер и С. Слейтер, открыли серию статей в Journal of Marketing, в которых сформулировали уже ставшие классическими определения ОР и изложили модели и методы ее измерения (MARKOR и MKTOR), с помощью которых была установлена положительная корреляция между ОР и результатами деятельности компании. С этого момента открылось магистральное направление исследований на тему оценки влияния ОР на результативность бизнеса. Во многом это стало возможным благодаря пониманию как учеными, так и практиками недостаточности усилий единственной службы маркетинга для перехода к распространению маркетинговой философии в масштабах всей организации.

6. **ОР и инновации: 1998 г. — настоящее время.** Начало современного этапа сопровождалось бурными дискуссиями в бизнес-литературе на тему терминологических различий в области ОР, продолжающимися и сегодня. С момента публикации в 1998 г. в Journal of Marketing статьи Дж. Хана, Н. Кима и Р. Сриваставы на тему «Является ли инновация пропущенным звеном в исследовании влияния ОР на результативность организации?» наметился синтетический подход, объединяющий исследования в сферах ОР, маркетинга и инноваций. Однако отсутствие единства мнений ученых с 2000 г. по вопросу о сущности ОР привело на практике к необходимости стратегического выбора каждой компанией противоположных направлений воздействия на рынок, т.е. между *реагирующим* (движимым рынком) и *проактивным* (движущим рынки) типами поведения (см. табл. 1). Таким образом, проведенное исследование дает основание утверждать, что наибольший интерес представляет сравнительный анализ определений ОР на шестом этапе, т.к. именно на нем наблюдается четкая взаимосвязь терминов ОР, «инновации» и «маркетинг», а также скачкообразный рост количества публикаций по данной тематике (рис. 2).

Все определения ОР можно рассматривать с трех исследовательских точек зрения [18]:

1) с позиций *уровня принимаемых решений* в организации или как *управленческий* процесс, осуществляемый в масштабах всей компании, в отличие от ОМ как прерогативы исключительно отдела маркетинга;

2) с *интеллектуальных* позиций, или с позиций *информационно-познавательной* деятельности, как процесс генерирования в масштабах всей организации знаний о рынке в отношении текущих и будущих потребностей заказчиков, распространения этого знания на горизонтальном и вертикальном уровнях, а также обеспечения ответной реакции на его получение;

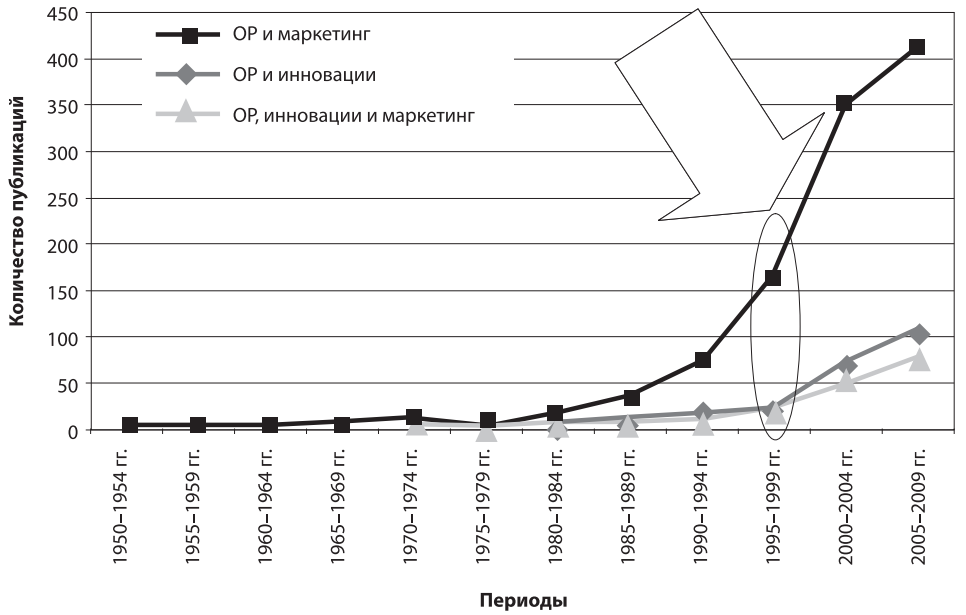
3) с *культурных*, или *поведенческих*, позиций как бизнес-культуру, которая призвана вовлечь всех работников организации в процесс создания наивысшей потребительской ценности и достижения наилучших результатов своей деятельности.

Как уже было показано выше, именно третий подход отражает сущность и содержание стратегической ориентации организации и обеспечивает ее успех на рынке в долгосрочной перспективе. Для российских компаний данный подход является предпочтительным, т.к. он учитывает культурно-историческое разнообразие нашей страны.

Анализ структуры и содержания публикаций на тему ОР в сочетании с проведенными ранее исследованиями [8, 9] позволил сделать вывод о том, что вследствие наметившейся двойственности термина ОР в настоящее время серьезному вызову подверглась его первоначальная идея — фокусирование усилий всей организации на удовлетворении потребностей заказчиков в четко определенных границах существующих рынков и отраслей. Иными словами, начиная с 2000-х гг.

Рис. 2. Динамика роста публикаций на темы «OP и инновации», «OP и маркетинг» и «OP, инновации и маркетинг» в EBSCO (а), Emerald (б) и ProQuest (в)

а)



б)

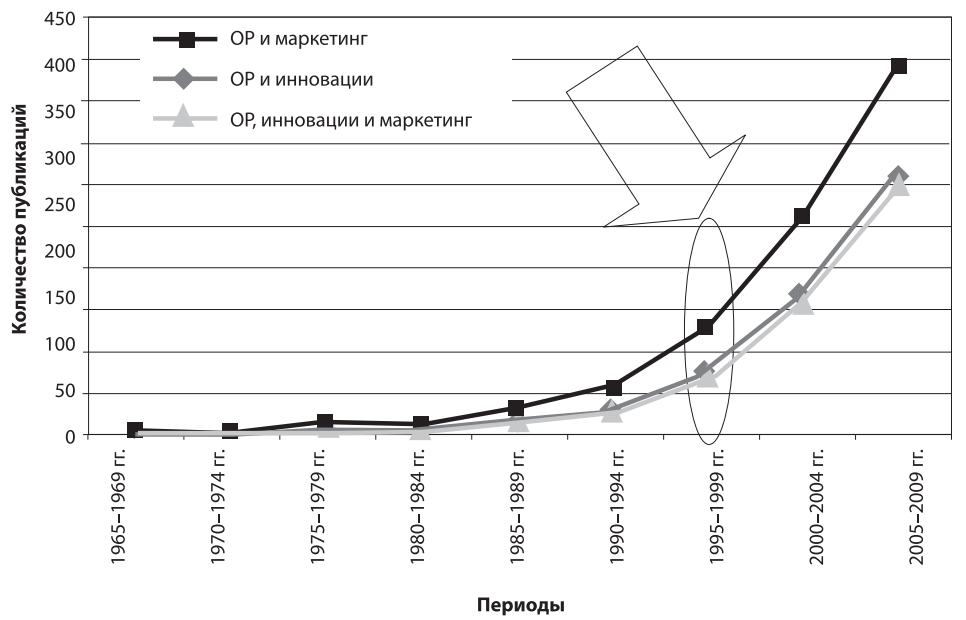
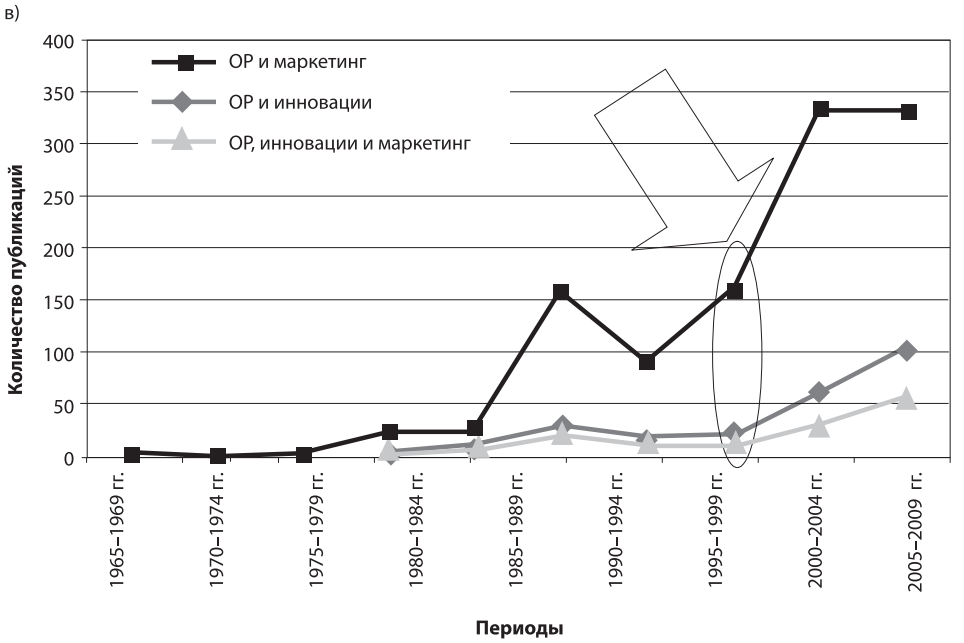


Рис. 2. Динамика роста публикаций на темы «ОР и инновации», «ОР и маркетинг» и «ОР, инновации и маркетинг» в EBSCO (а), Emerald (б) и ProQuest (в) (продолжение)



Примечание: по данным на июль 2009 г.
Источник: [10–12].

появилась реальная потребность в уточнении традиционного понимания сущности и содержания ОР с позиций полученных в последнее десятилетие результатов исследования процесса создания потребительской ценности и природы взаимоотношений между маркетингом и инновацией в организации [7, 8, 13–15, 18]. Данный факт дает основание утверждать, что современное определение ОР должно учитывать новое качество рыночных процессов (возможность сознательного дви*ж*ения рынков) и включать в себя *инновационную* составляющую.

Мы предлагаем следующее уточненное определение ОР: «ориентация на рынок — это бизнес-культура, которая призвана обеспечить выбор всеми работниками организации долгосрочного направления ее развития за счет интеграции движимых рынком изменений и движущих рынки инноваций, результатом которой является совместное с заказчиком создание ценности» [8]. Такое понимание сущности ОР дает возможность российским менеджерам ставить на повестку дня задачи своевременного освобождения от рутины операционного маркетинга (чтобы не «завязнуть» в формализации) и выведения своих предприятий на «просторы голубых океанов создания новых рыночных пространств» [18].

Таким образом, выявленная эволюция ОР подтверждает актуальность постановки обсуждаемой в настоящей статье проблемы несоответствия стратегической ориентации организации стремительно изменяющимся требованиям рынка. Согласно представленной выше периодизации, Россия находится на четвертом этапе эволюции ОР (см. табл. 1), т.к. активно развивает ОМ и тем самым осваивает формализованный маркетинг, что наглядно демонстрируют конфликтные ситуации, возникающие между директорами по

маркетингу и руководством. Тем не менее авторы считают, что с обновленным пониманием смысла ориентированности на рынок у наших компаний появляется реальный шанс, минуя пятый этап, совершить инновационно-маркетинговый скачок к интрапренерской культуре, о чем свидетельствуют и результаты рассматриваемой далее диагностики ОР.

МЕТОДИКА ВНУТРИФИРМЕННОЙ ДИАГНОСТИКИ ОР РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

С целью разработки инструментария для диагностики ОР российских компаний авторы проанализировали базу данных из количественных оценок ОР, полученных в результате проведенного в 2005–2007 гг. опроса 216-ти предприятий Москвы и Московской области[5] (рис. 3). Анкетирование проводилось на основе методического подхода Ж.-Ж. Ламбена, в котором объединены точки зрения ведущих ученых в данной области, в том числе методы MARKOR и MKTOR [3, 16].

Как видно из рис. 3а, рынки b-2-b, b-2-c и услуг представлены практически равным числом компаний, что дает основание исходя из целей исследования считать выборку репрезентативной. Несмотря на то что в опросе участвовали представители четырех подразделений, наибольший интерес представляют оценки ОР, полученные от трех групп респондентов: топ-менеджмента, маркетинговых служб и департаментов продаж (в сумме 85% от всей выборки), т.к. ответы сотрудников технических отделов оказались по большей части формальными, а часто и противоречивыми.

На рис. 4 представлено распределение полученных оценок ОР российских предприятий в сравнении с оценками ОР европейских компаний, произведенными Ж.-Ж. Ламбеном в 2006 г. [16]. Из рис. 4а видно, что средние значения оценок колеблются в диапазоне от 5,9 до 6,8, что выше среднего по десятибалльной шкале. Можно сделать вывод о том, что опрошенные менеджеры оценивают ОР своих компаний одинаково высоко. Однако этот факт свидетельствует о недостаточной объективности российских респондентов, т.к. полученные значения как по рынкам и подразделениям (см. рис. 4а), так и в среднем по странам (рис. 4б) оказались близки к оценкам европейских компаний. Более того, в процессе проведения интервью авторы установили, что большинство опрошенных не удовлетворены структурой и содержанием вопросов анкеты (табл. 2), а также не понимают сущности и практической целесообразности ОР, т.к., завышая оценки ОР, говорят о недостаточной ориентированности на рынок своих компаний.

Таким образом, подтвердилось высказанное ранее предположение о том, что российские менеджеры не уделяют должного внимания определению соответствия своих компаний изменяющимся условиям рыночной среды в связи с незнанием или непониманием необходимости ОР. Этот вывод согласуется с результатами исследований ОР предприятий Санкт-Петербурга [1, 2].

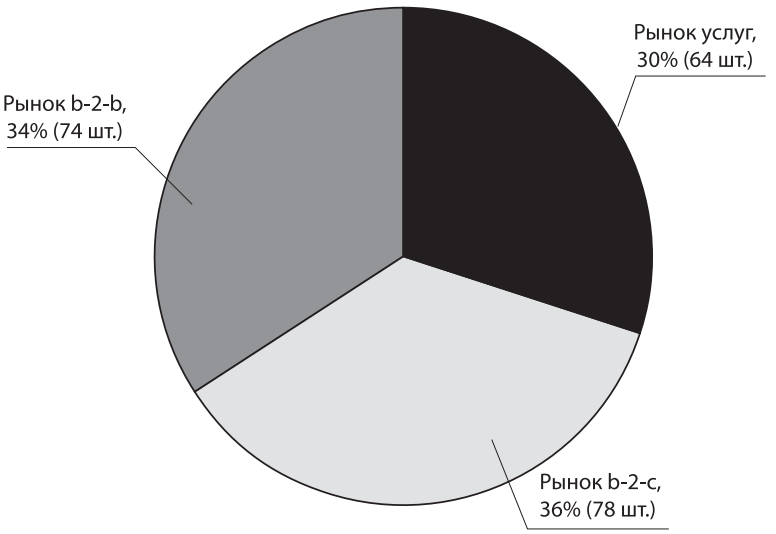
На основе анализа результатов маркетингового исследования, проведенного в 2005–2007 гг., был сделан вывод о том, что внутрифирменная диагностика ОР российских компаний с использованием анкеты Ламбена возможна только при соблюдении следующих условий:

- адаптации анкеты с учетом особенностей конкретной компании (размер, тип рынка, вид собственности и т.д.);
- определения требуемой периодичности анкетирования с учетом достигнутого уровня ОР и возможности отслеживания изменений;

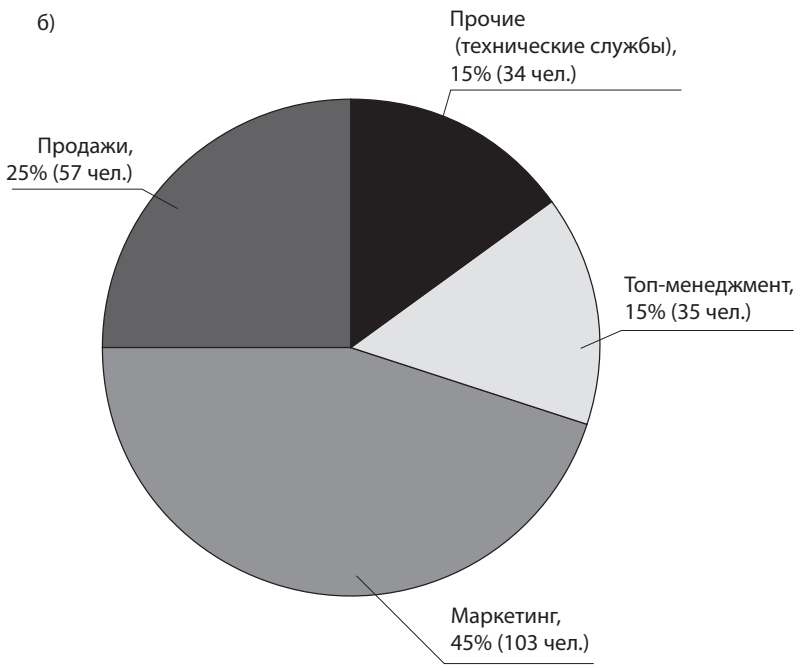
[5] В исследовании участвовали слушатели факультета магистерской подготовки Государственного университета управления (ГУУ) и программ МВА ГУУ и МИРБИС, изучающие дисциплины «Маркетинговая политика», «Стратегический маркетинг» и «Формирование маркетинговых стратегий». В итоге были опрошены представители компаний, функционирующих на 17-ти различных рынках, имеющих численность работников от 10 сотрудников до 10 тыс. и более человек. В крупных компаниях участие в опросе принимали пять-восемь сотрудников из различных подразделений.

Рис. 3. Структура выборки маркетингового исследования по рынкам / количеству компаний (а) и подразделениям / участникам опроса (б)

а)



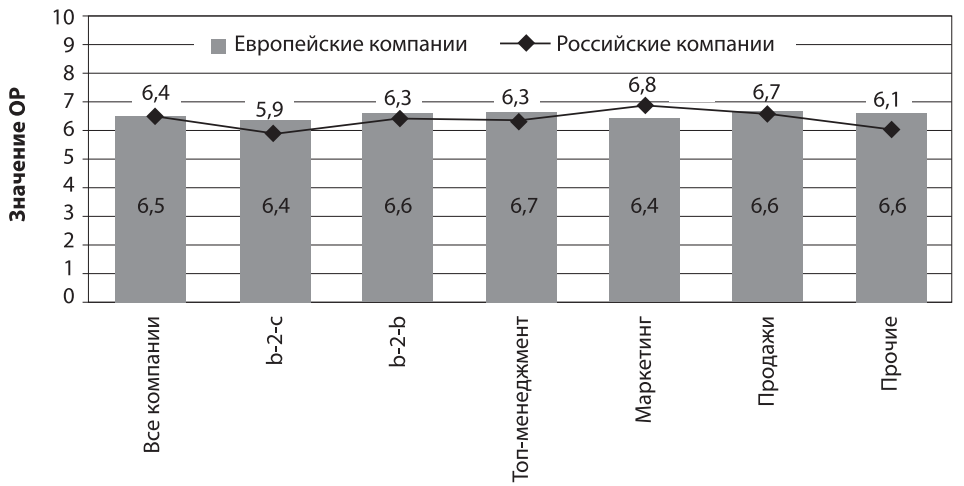
б)



Примечание: общее количество компаний — 216, общее количество участников опроса — 229.

Рис. 4. Распределение значений ОР российских и европейских компаний в 2005–2007 гг. по рынкам и структурным подразделениям (а) и странам (б)

а)



б)

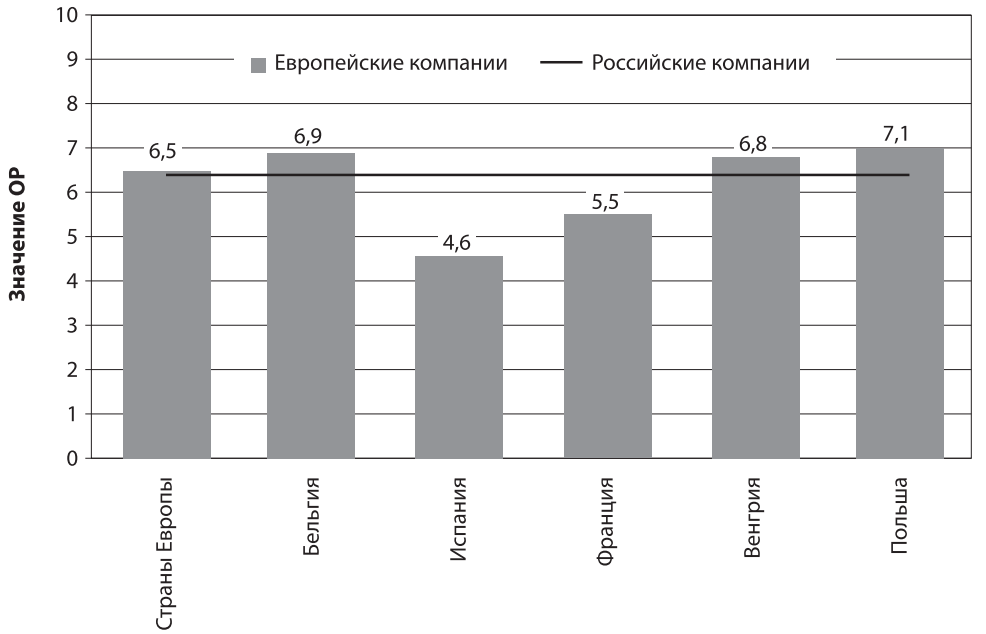


Таблица 2. Результаты тестирования и направления совершенствования анкеты Ламбена

Группа критических замечаний	Содержание критического замечания	Как влияет на получение результата	Предложение по совершенствованию
1. Содержание вопросов анкеты	■ Предусмотрен опрос только сотрудников компании	■ Неполнота полученной информации затрудняет характеристику состояния и действий компании на рынке. В результате цель анкетирования не достигнута	■ Включить в опрос собственников, сотрудников компании и участников рынка, на котором она действует
	■ Предусмотрен ответ только на текущий момент, нет возможности увидеть динамику	■ Существует угроза некорректной оценки своей компании, опрашиваемые выдают желаемое за действительное	■ Добавить колонки ответов: «Ситуация на данный момент», «Желаемая ситуация», что даст возможность увидеть динамику
	■ Не хватает качественного описания действий компании на рынке, например, нет вопросов о процессах генерирования информации о рынке	■ Не позволяет оценить масштаб ориентированности компании на рынок	■ Добавить открытые вопросы для выявления проблемных зон, например в процессах генерирования информации о рынке
	■ Нет вопросов о степени инновационности компании	■ Невозможно идентифицировать проблемы, возникающие при выводе на рынок новых продуктов	■ Добавить блок вопросов о качестве инновационного процесса в компании
2. Структура анкеты	■ Отсутствует легенда о проводимом исследовании	■ Нет доверия к исследователям и понимания нужности анкетирования	■ Добавить описание исследования и его целей
	■ Чрезмерная универсальность вопросов анкеты, не учтен уровень компетентности респондента	■ Низкий уровень понимания опрашиваемых своей роли в оценке уровня ОР и отсутствие заинтересованности	■ Дифференцировать и адаптировать анкету для компаний разного профиля и различных респондентов (стаж, должность и т.п.)
	■ Десятибалльная, «размытая» шкала	■ Процедура заполнения анкеты усложнена	■ Сделать шкалу нечетной и упростить
3. Лексика	Сложные заголовок и фразы, встречаются непонятные термины, «размытые» формулировки и слова, которые трактуются неоднозначно	Работа с анкетой требует присутствия консультанта	Упростить заголовок и фразы, заменить или расшифровать термины и слова, которые могут восприниматься неоднозначно
4. Использование результатов анкетирования	Не сделаны выводы, нет рекомендаций для дальнейших действий	Не является инструментом диагностики проблемных зон в работе маркетинговых подразделений	Создать методику интерпретации результатов анкетирования для разработки рекомендаций по возможным вариантам тактического и стратегического развития

Источник: [8].

■ упрощения лексики, содержания и структуры анкеты для лучшего понимания руководством и сотрудниками компании;

■ расширения круга опрашиваемых лиц с включением собственников, сотрудников компании и внешних экспертов (конкурентов, клиентов, дистрибьюторов, влиятельных лиц и др.) с целью повышения объективности оценок ОР.

Анализ подходов различных авторов, включая Ж.-Ж. Ламбена, показал, что вопросы обоснования необходимости определения ОР, интерпретации полученных количественных оценок и дальнейшего их применения в улучшении рыночной деятельности конкретной компании остаются открытыми. В связи с этим было принято решение, что в основу будущего методического подхода должны быть положены следующие основные требования:

■ идентификация потребности высшего руководства и персонала в ОР;

■ установление соответствия текущей оценки ОР компании и ее необходимого значения с учетом специфики отрасли и целевого рынка;

■ выделение основных факторов ОР и их параметрическая оценка во взаимосвязи с результатами деятельности компании;

■ обоснование необходимости и направлений повышения результативности работы компании за счет усиления тех или иных факторов ОР.

С учетом указанных требований на основе адаптированной анкеты авторы предложили направления практического использования оценок ОР [9] и разработали методику внутрифирменной диагностики ОР российских компаний [4] (рис. 5).

На первом этапе определяется необходимость диагностики ОР компании, которая выражается в неудовлетворенности руководства и персонала результатами ее деятельности, а в нашем случае свидетельствует о несоответствии стратегической ориентации требованиям рынка. Потребность в ОР должна быть зафиксирована в письменном документе — задании на проведение маркетингового исследования ОР.

Второй этап представляет собой анкетирование, в котором принимают участие руководители и сотрудники основных подразделений компании. В результате опроса определяется численное значение ОР фирмы (по блокам вопросов и подразделениям), которое рассчитывается как среднее арифметическое:

$$I_T = \frac{\sum_{i=1}^{n} A_i}{n}, \quad (1)$$

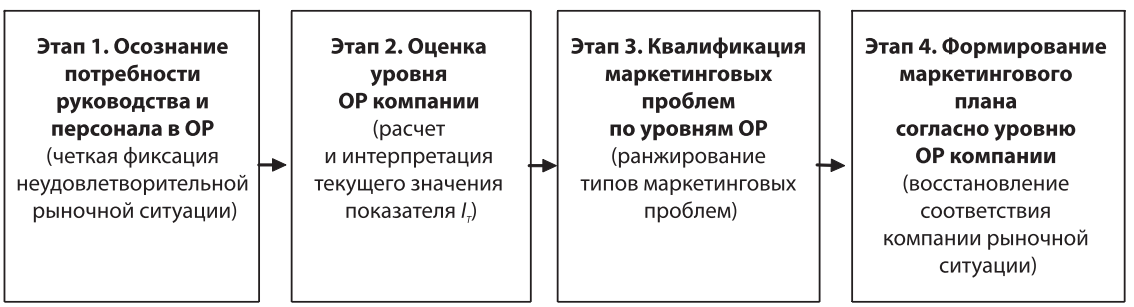
где I_T — текущее значение ОР;
A_i — численное значение ответа на i-й вопрос респондента;
n — количество вопросов в анкете.

Каждое из полученных значений ОР предлагается распределить по пяти основным группам для их интерпретации и дальнейшей квалификации маркетинговых проблем компании (табл. 3).

Ключевой особенностью *третьего этапа* является возможность определения компанией степени соответствия существующей стратегической ориентации своему рынку. Установление факта несоответствия квалифицируется как маркетинговая проблема. Как видно из табл. 3, предлагается разделить возможные проблемы на два типа: первого и второго порядков.

Маркетинговая проблема первого порядка характеризует несоответствие значений ОР компании текущего уровня (I_T) необходимому уровню (I_H) для своего рынка и определяется как внутри уровней, так и между ними (см. табл. 3). Например, для российских компаний это может означать ситуацию, когда I_T и I_H находятся на разных уровнях (диапазонах значений), а для предприятий стран с

Рис. 5. Последовательность этапов внутрифирменной диагностики ОР российских компаний



Источник: адаптировано из [9].

Таблица 3. Интерпретация оценок ОР и квалификация маркетинговых проблем компании

Группа	Диапазон значений I_T	Уровень ОР	Тип маркетинговой проблемы	
			первого порядка	второго порядка
1	$0 \le I_T < 3$	Низкий	$I_T \neq I_H$, где I_H — необходимое значение ОР компании на данном рынке, определяемое на основе экспертных оценок	$I_p / I_k \neq 1$, где $1 \le p, k \le m$ (количество подразделений компании); I_p, I_k — значения ОР по подразделениям. Чем больше отклонение от значения 1, тем острее проблема
2	$3 \le I_T < 5$	Ниже среднего		
3	$5 \le I_T < 7$	Средний		
4	$7 \le I_T < 9$	Выше среднего		
5	$9 \le I_T < 10$	Высокий		

развитой экономикой, скорее всего, потребуется более тонкая количественная оценка, и актуальным будет исследование несоответствий в рамках одного уровня (диапазона).

Маркетинговая проблема второго порядка показывает степень расхождения в оценках соответствия стратегической ориентации требованиям рынка внутри компании (по отделам). Расхождение определяется при сопоставлении значения ОР различных подразделений (в том числе, возможно, отдельно по блокам вопросов анкеты), которое рассчитывается по формуле:

$$I_{p,k} = \frac{\sum_{j=1}^{m} I_j}{m}, \qquad (2)$$

где $I_{p,k}$ — значение ОР по подразделениям p или k;
I_j — численное значение ОР j-го сотрудника подразделения;
m — количество сотрудников отдела, участвующих в опросе.

Острота проблемы второго порядка определяется величиной разброса значений ОР по подразделениям (см. табл. 3). Если в компании зафиксировано рассогласование действий отделов, ее руководству необходимо установить причину и направления его устранения. Например, как видно из рис. 4а, для опрошенных сотрудников российских компаний наибольшей областью непонимания в оценке ОР являются отношения отдела маркетинга с техническими подразделениями (отклонение 0,11), а наименьшей — маркетологов и специалистов в области продаж (отклонение 0,01).

На четвертом, завершающем, *этапе* требуется разработать проектные предложения по устранению маркетинговых проблем и объединить их в форме *маркетингового плана* с указанием соответствующих сроков и исполнителей, а также обоснованием его экономической целесообразности.

Подводя итоги всему вышесказанному, в качестве приоритетных направлений дальнейших исследований в области ОР авторы рассматривают:

- определение этапов и перспектив эволюции ОР российских компаний на основе результатов самостоятельных аналитических исследований, а также публикаций отечественных и зарубежных ученых и специалистов;
- накопление базы данных оценок ОР российских компаний и разработку на этой основе методического обеспечения процесса формирования маркетинговых стратегий развития, включая позиционирование в отрасли и на целевом рынке;
- совершенствование методики внутрифирменной диагностики ОР в направлении разработки более гибкого инструментария ее оценки с учетом измерения инновационной активности и степени влияния на результаты рыночной деятельности российских компаний.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аренков И.А., Бичун Ю.А., Плетнев О.А., Селиашвили Д.С. Исследование рыночной ориентации предприятий Санкт-Петербурга // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2006. — №1. — С. 94–101.
2. Крылова Ю.В. Исследование рыночной ориентации российских инновационных фирм. — http://www.cfin.ru/press/practical/2003-11/06.shtml.
3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.
4. Малкова Т.Г. Внутрифирменная методика оценки ориентации на рынок и ее практическое использование // Маркетинг. — 2009. — №1. — С. 31–43.
5. Семенов И.В. Маркетинговые стратегии развития организации. — М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2005. — 128 с.
6. Семенов И.В. Маркетинговый парадокс и стратегическая ориентация организации // Маркетинг. — 2004. — №1. — С. 110–124.
7. Семенов И.В., Кубахов П.С. Стратегическая инновация и маркетинг: от противоположности к единству // Маркетинг. — 2005. — №5. — С. 46–55.
8. Семенов И.В., Кубахов П.С., Малкова Т.Г. Ориентация на рынок российских компаний: от маркетинга к инновациям? / Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: Неопубликованные тезисы научной конференции 20–21 ноября 2008 г. в ГУ-ВШЭ.
9. Семенов И.В., Малкова Т.Г. Практическое использование результатов оценки уровня ориентации на рынок российских компаний / Актуальные проблемы управления — 2008: Материалы 13-й Международной научно-практической конференции. Вып. 5. — М., 2008. — С. 175–179.
10. Электронная база данных периодических научных изданий Emerald. — http://emeraldinsight.com/.
11. Электронная база данных периодических научных изданий ProQuest. — http://proquest.umi.com/.
12. Электронная база данных периодических научных изданий EBSCO. — http://search.ebscohost.com/.
13. Kim C.W., Mauborgne R.A. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
14. Kotler P., Jain D.C., Maesincee S. (2002). *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
15. Kumar N. (2004). *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School.
16. Lambin J.-J., Chumpitaz R.C. (2006). «L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise?» *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, Iss. 2, pp. 1–29.
17. Reibstein D.J., Day G.S., Wind J. (2009). «Is marketing academia losing its way?» *Journal of Marketing*, Vol. 73, Iss. 4 (July), pp. 1–3.
18. Semenov I.V., Kubakhov P.S. (2008). *Market Orientation: a Way toward the Blue Ocean Strategy?* Paper presented at IX Conference of International Federation of East Asian Management Associations (IFEAMA): «Modernization of Economy and Management», October 1–2, Moscow, Russia, pp. 107–116.