

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ КОМПАНІЇ
CUSTOMER-ORIENTED BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-41>**Командровська В.Є.**

к.е.н., доцент кафедри економіки та бізнес-технологій

Національний авіаційний університет

Тюрменко В.О.

студентка

Національний авіаційний університет

Чернишова Т.В.

студентка

Національний авіаційний університет

Komandrovskaya Veronika

National Aviation University

Turmenko Viktoriya

National Aviation University

Chernyshova Taisiya

National Aviation University

У статті розглянуто особливості управління процесами клієнтоорієнтованості, які є важливими умовами забезпечення встановлення довгострокових стійких відносин зі споживачами. Проведено аналіз наявних підходів до визначення поняття «клієнтоорієнтованість», наведено їх переваги та недоліки. Зроблено висновок, що управління клієнтоорієнтованістю дає змогу формувати стійкі конкурентні переваги підприємств, тому задля визначення більш ефективних методів впливу на споживачів запропоновано розглядати управління клієнтоорієнтованістю як окремий допоміжний бізнес-процес. З урахуванням особливостей цього бізнес-процесу у статті розроблено його структуру та зміст елементів. Цей підхід має на меті оптимізувати процес управління підприємством, практична цінність якого полягає в наданні можливостей найбільш повного задоволення потреб споживачів та максимізації доходності від кожного клієнта. Застосування в практичній діяльності підприємств запропонованого підходу до формування процедури управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості має забезпечити активізацію відносин з клієнтами (CRM) відповідно до сучасних вимог ринку.

Ключові слова: бізнес-процес, клієнтоорієнтованість, підприємство, управління взаємовідносинами з клієнтами, ефективність.

В статье рассмотрены особенности управления процессами клиентоориентованности,

которые являются важными условиями обеспечения установления долгосрочных устойчивых отношений с потребителями. Проведен анализ существующих подходов к определению понятия «клиентоориентированность», приведены их преимущества и недостатки. Сделан вывод, что управление клиентоориентированностью позволяет формировать устойчивые конкурентные преимущества предприятия, поэтому с целью определения более эффективных методов воздействия на потребителей предложено рассматривать управление клиентоориентированностью как отдельный вспомогательный бизнес-процесс. С учетом особенностей этого бизнес-процесса в статье разработаны его структура и содержание элементов. Этот подход ставит своей целью оптимизировать процесс управления предприятием, практическая ценность которого заключается в предоставлении возможностей наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей и максимизации доходности от каждого клиента. Применение в практической деятельности предприятий предложенного подхода к формированию процедуры управления бизнес-процессами клиентоориентированности должно обеспечить активизацию отношений с клиентами (CRM) в соответствии с современными требованиями рынка.

Ключевые слова: бизнес-процесс, клиентоориентированность, предприятие, управление взаимоотношениями с клиентами, эффективность.

Establishing sustainable long-term relationships with customers guarantees stable profits and confidence in the company's development prospects. In this regard, modern enterprises are faced with the task of researching and improving the business processes of customer orientation. The relevance of the topic determined the topic and background of the study. Therefore, the purpose of the article is to study modern approaches to defining customer orientation and formulating a scheme for managing the business processes of client orientation of modern companies. Systematic analysis methods were used to achieve this goal. The article deals with the features of management of customer-oriented processes, which are an important condition for ensuring the establishment of long-term sustainable relationships with consumers. The analysis of existing approaches to the definition of the customer-oriented concept, their advantages and disadvantages are given. It is concluded that customer-oriented management allows for the formation of sustainable competitive advantages of enterprises, therefore, in order to identify more effective methods of influencing consumers, it is suggested to consider customer-oriented management as a separate ancillary business process. Taking into account the peculiarities of this business process, the article elaborates its structure and content of elements. This approach aims to optimize the enterprise management process, the practical value that allows providing the most complete satisfaction of customer needs and to obtain maximize profitability from each client. The application of the proposed approach to the formation of the customer-oriented business process management procedure in the enterprises' activities should ensure the activation of customer relations (CRM) in accordance with current market requirements. Although many companies position themselves as customer-oriented, declare their mission as a focus on maximizing customer satisfaction, they are not really that way or do not take full advantage of this concept. It is concluded that for its full application, customer orientation management should be considered as one of the business processes of the organization, detailed analysis of each of its components and designing their optimal structure and content. The analysis of existing approaches to the definition of the term "customer orientation" showed the lack of a unified approach to understanding the term, in particular, it is considered as a process, competence and tool of marketing or partnership. It is suggested to consider client orientation as a system of managing business processes of establishing stable relationships with clients in order to maximize the satisfaction of their needs and profitability of the company in the strategic perspective. The proposed methodology for improving the client-orientation process contains a step-by-step structure that should facilitate the task of improving the management of the customer-oriented business process. Further research should reveal in greater detail the methodology of customer-oriented business processes management in the context of detailing the optimization processes of each stage in the digital economy.

Key words: business process, customer orientation, enterprise, customer relationship management, efficiency.

Постановка проблеми. Орієнтація підприємства на потреби клієнтів є найважливішим аспектом як маркетингової, так і загальної корпоративної стратегії підприємства в ринкових умовах господарювання. Як показує світовий досвід, всі відомі успішні компанії тією чи іншою мірою використовують поєднання підходів управління бізнес-процесами та управління клієнтоорієнтованістю для забезпечення максимальної ефективності біз-

несу та закріплення провідної конкурентної позиції на ринку, формування конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості присвячено статті вітчизняних та іноземних вчених, що вивчають проблеми менеджменту та маркетингу, таких як П. Гембл, Н. Вудкок, Ф. Котлер, В. Лошков, І. Манн, А.А. Русанова, В.В. Бусаркіна, С.В. Ковальчук, Б.М. Рижковський,

Н.П. Рябоконь, А.А. Семернікова, Р. Дешпенде, Дж.У. Фарлей, Ф.Е. Вебстер. Проте недостатньо вивчено сьогодні питання вдосконалення процедури вивчення наявних бізнес-процесів клієнтоорієнтованості та пошуку шляхів їх вдосконалення.

Постановка завдання. Встановлення стійких довготривалих відносин з клієнтами гарантує отримання стабільного прибутку та впевненість у перспективах розвитку компанії. У зв'язку з цим перед сучасними підприємствами постає завдання дослідження та вдосконалення бізнес-процесів клієнтоорієнтованості. Актуальність теми визначила мету та завдання дослідження. Отже, метою статті є вивчення сучасних підходів до визначення клієнтоорієнтованості та формулювання схеми управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості сучасних компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основу цього підходу було закладено ще у XX сторіччі класиком маркетингової теорії Філіппом Котлером, якій стверджував, що головною умовою досягнення успіху є орієнтація на задоволення потреб споживача. Важливість встановлення стійких взаємовідносин з клієнтами підтверджується також правилом Парето, відповідно до якого 20% клієнтів забезпечують компанії 80% прибутку, тому можна припустити, що завдання утримання клієнта важливіше за завдання пошуку та залучення нових клієнтів.

Питання створення системи клієнтоорієнтованості компанії стоїть дуже гостро як на рівні B2C, так і на B2B-рівні взаємодії з клієнтами. В обох випадках підприємство зазвичай має на меті встановлення стійких довготривалих відносин зі споживачами, для чого перш за все необхідно накопичувати інформацію про наявних та потенційних клієнтів, їх характеристики, вподобання щодо купівлі відповідного товару чи послуги. Засобом вирішення цього завдання можуть бути тільки автоматизовані системи збирання інформації, створення баз даних клієнтів, використання CRM (Custom Relationship Management – управління взаємовідносинами зі споживачами) у діяльності підприємства. Програмне забезпечення та інструменти маркетингового впливу, такі як системи автоматизації маркетингу, платформи управління даними, системи управління контентом, програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами та інструменти аналітики, дають змогу зрозуміти аудиторію за допомогою даних, доступних будь-якій компанії, що бажає закріпити свої позиції на ринку, причому створення таких баз даних зазвичай не вимагає великих витрат, тому може бути доступно не тільки для великих компаній, але й для невеликих суб'єктів підприємництва.

Кожна компанія має великі можливості для формування баз цінних даних про клієнтів та потенційних клієнтів у списках електронної пошти, через

взаємодію веб-сайтів або за допомогою даних електронної комерції. Головними завданнями є з'ясування того, що є важливим у цих даних, аналіз точок, на які можна впливати для досягнення цілей фірми, виявлення того, що потенційний клієнт готовий придбати або що клієнт готовий оновити, щоби компанія мала змогу вжити заходів раніше конкурентів.

Фокус роботи з клієнтами має зміщуватися від масового характеру взаємодії з власними клієнтами в бік ідентифікації цільового спілкування, фокусного залучення й стабільного утримання прибуткових клієнтів [1]. Вирішення цих завдань вимагає переходу до клієнтоорієнтованої стратегії шляхом формування системи управління взаємовідносинами з клієнтами. В іноземних джерелах, що створюють наукову базу формування цільового впливу на клієнтів, частіше досліджуються CRM-системи, що отримали останнім часом поширення в Україні.

Дослідження показали, що в наукових працях термін «клієнтоорієнтованість» не має єдиного визначення, однак науковці сходяться в думці про те, що управління клієнтоорієнтованістю нині є дуже актуальним засобом досягнення цілей підприємства.

У табл. 1 наведено декілька визначень терміна «клієнтоорієнтованість», зроблено висновки щодо позитивних та негативних рис наведених формулювань. Як можна побачити, науковці мають власну думку про визначення терміна, що досліджується, але єдиними є розуміння необхідності задоволення споживачів та можливість отримання від цього додаткового прибутку.

І. Манн розглядає клієнтоорієнтованість не просто як орієнтацію на потреби споживачів, їх краще розуміння, але й як те, що задоволені клієнти будуть здійснювати повторні покупки, поширюючи інформацію про власний позитивний досвід купівлі товару та його використання, стимулювати появу нових клієнтів, що з'являться за рахунок рекомендацій наявних.

Незважаючи на те, що багато компаній позиціонують себе як клієнтоорієнтовані, декларують свою місію як орієнтацію на максимальне задоволення споживача, насправді вони не є такими або використовують можливості цієї концепції неповною мірою. Для повного її застосування слід розглядати управління клієнтоорієнтованістю як один з бізнес-процесів організації, детального аналізу кожної її складової частини та проектування їх оптимальної структури та змісту.

З позиції системного підходу бізнес-процес управління клієнтоорієнтованістю має розглядатися в комплексі з іншими складовими управління господарською діяльністю підприємства, в поєднанні та синергії з іншими основними та додатковими бізнес-процесами, що спрямовані на виконання місії та досягнення стратегічних цілей організації.

Підходи до визначення терміна «клієнтоорієнтованість»

Автор	Визначення
Р. Дешпенде, Дж.У. Фарлей, Ф.Е. Вебстер [11]	Частина корпоративної культури, набір переконань, що ставить інтереси клієнта на перше місце порівняно з інтересами менеджерів, акціонерів, працівників. Фокус робиться не тільки на розумінні потреб наявних і потенційних клієнтів, але й на розумінні їх цінностей і переконань.
І. Манн [4]	Ініціація позитивних емоцій та захвату у потенційних та наявних клієнтів, що приводить до вибору товарів і послуг певної компанії серед безлічі конкурентів, повторних покупок та отримання нових клієнтів за рахунок рекомендацій наявних клієнтів.
Дж.К. Нарвер, С.Ф. Слейтер [4]	Розуміння цільових покупців, задоволення їх потреб, повне розуміння їх ланцюжка створення цінності і її розвитку в майбутньому, розуміння потреб не тільки власних клієнтів, але й усіх членів каналу розподілу.
В.В. Бусаркіна [2]	Орієнтація підприємства на максимальне задоволення клієнта.
В. Лошков [3]	Здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів.
А.А. Русанова [6]	Процес, спрямований на збільшення життєвого циклу взаємодії компанії з клієнтом.
Б.М. Рижковський [7]	Інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, що базується на трьох критеріях, таких як ключова компетенція, цільові клієнти й рівність позицій.
Н.М. Рябоконт [8]	Ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення й розвитку партнерських відносин з клієнтами, а також з будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх як активних, так і латентних потреб, а також максимізації прибутку на цій основі.
Е.А. Семерникова [9]	Здатність організації отримувати прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб своїх клієнтів.
Н.В. Трушкіна, Н.С. Ринкевич [10]	Інструмент трансформації системи управління взаємовідносинами зі споживачами, а також ефективна форма партнерської взаємодії підприємства зі споживачами в контексті концепції маркетингу взаємовідносин.

У джерелі [9] процес управління клієнтоорієнтованістю розглядається залежно від виду клієнтоорієнтованості за певними критеріями, які уточнені в табл. 2.

Однак, на нашу думку, ця класифікація та опис процесів неповною мірою відображають весь процес взаємодії з клієнтами, зокрема, не враховано використання сучасних цифрових засобів, створення баз даних, відбувається орієнтація тільки на персонал.

Управління взаємовідносинами з клієнтами широко використовується сьогодні, але впровадження та розуміння конкретних бізнес-процесів клієнтоорієнтованості різняться залежно від рівня взаємодії з клієнтом, типу ринку та галузі, на якому працює компанія. Бізнес-процеси повинні бути

розроблені та впроваджені, щоби сприяти успіху компанії у довгостроковому періоді.

Аналіз наявних наукових джерел дав змогу виділити такі основні елементи бізнес-процесів клієнтоорієнтованості компанії (табл. 3).

Як можна побачити з табл. 3, бізнес-процес клієнтоорієнтованості має охоплювати всі види взаємодії персоналу підприємства за клієнтами: від аналізу ринку та виявлення потреб споживачів до управління зворотнім зв'язком, тобто виявлення відкликів споживачів про процес продажу, а також експлуатацію придбаного продукту.

Раціональне управління бізнес-процесом клієнтоорієнтованості дасть змогу збільшити вигоду від відносин з клієнтами та задоволення від спо-

Таблиця 2

Види клієнтоорієнтованості компанії

Критерій класифікації	Вид клієнтоорієнтованості	Опис виду клієнтоорієнтованості
Тип клієнта	Зовнішня	Спрямована на розвиток взаємовідносин із зовнішніми клієнтами організації.
	Внутрішня	Спрямована на розвиток взаємовідносин з внутрішніми клієнтами (співробітниками і підрозділами цієї організації).
Форма відповідальності	Індивідуальна	Орієнтацію на стійкі відносини з певним споживачем забезпечує один працівник.
	Колективна	Орієнтацію на стійкі відносини з певним споживачем забезпечує група працівників.
Глибина розвитку	Демонстраційна	Базується на дотриманні регламенту поведінки без підкріплення внутрішніми установками, цінностями й мотивами.
	Внутрішньо-особова	Заснована на внутрішніх цінностях самого працівника, відображена в його провідних мотивах і установках, а також проявляється в поведінці.

Основні складові бізнес-процесів клієнтоорієнтованості підприємства

№	Назва складової процесу	Опис процесу
1	Аналіз ринку	Аналіз ключових ринкових тенденцій та потенціальних цільових груп клієнтів.
2	Управління контактами	Збирання, структурування та аналізування заходів для споживачів та клієнтів.
3	Індивідуальний продаж	Прямий продаж через торгових агентів чи менеджерів.
4	Канали розподілу	Вибір каналів розподілу, що найбільшою мірою відповідає специфічним потребам клієнтів та дає можливість максимізувати прибутковість.
5	Управління перспективами продажу	Визначення перспектив продажу.
6	Управління компанією	Планування, розвиток та аналіз управління компанією.
7	Аналіз споживачів	Оцінювання клієнтів як бази для стратегічного сегментування та контролінгу.
8	Управління лояльністю	Встановлення стійких відносин з клієнтами шляхом продовження діалогу для підвищення коефіцієнта утримання споживача та частки продажів у гаманці споживача (Share of Wallet – SOW).
9	Споживчий сервіс	Непродажні контакти, що ініційовані клієнтом (зокрема, запитами щодо сервісної підтримки).
10	Управління зворотнім зв'язком	Реєстрація й аналіз позитивного та негативного зворотного зв'язку.

живання товару чи послуги. Будь-який бізнес спочатку створює цінність для своїх клієнтів за допомогою своїх пропозицій, а в процесі отримує цінність від своїх клієнтів у вигляді прибутку.

Пропонована схема управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості складається із семи етапів.

1) Організація процесу вдосконалення взаємодії з клієнтами. Цей етап починається з побудови бачення та цілей проєкту вдосконалення бізнес-процесу клієнтоорієнтованості організації. Також її слід оцінити щодо готовності до вдосконалення, яка враховує різні аспекти.

2) Розуміння замовника. Якщо організація хоче орієнтуватися на клієнта та маркетинг відносин, їй потрібно спочатку визначити та зрозуміти своїх клієнтів, а також диференціювати їх щодо їх цінностей та потреб, тобто необхідно визначити своїх клієнтів і глибоко їх зрозуміти. Потім слід класифікувати своїх клієнтів на основі цінності, яку вони мають для фірми, а також з огляду на їх потреби. Компанії слід взаємодіяти зі своїми клієнтами, щоби зрозуміти їх та налаштувати їхні продукти та послуги відповідно до потреб своїх клієнтів.

3) Вибір елементів процесу. Метою цього етапу є вибір елементів бізнес-процесу, які більше пов'язані з вимогами замовника задля вдосконалення.

4) Розуміння процесу. Після вибору критичних процесів для вдосконалення настає черга розуміння вибраного, всебічного аналізу кожного елементу задля виявлення проблем та шляхів його вдосконалення.

5) Покращення процесу. Метою цього етапу є вдосконалення визначених процесів на основі використання можливостей інформаційних технологій.

6) Реалізація. Процес реалізації проєкту вдосконалення полягає у вжитті запропонованих заходів, а також виявленні прогалин та помилок у запропонованій методології.

7) Оцінювання. Заключний етап стосується оцінювання процесу після його перепроєктування.

Висновки з проведеного дослідження. Проведений аналіз наявних підходів до визначення терміна «клієнтоорієнтованість» показав відсутність єдиного підходу до розуміння цього терміна, зокрема, його розглядають як процес, компетенцію, інструмент маркетингу або партнерської взаємодії. Запропоновано розглядати клієнтоорієнтованість як систему управління бізнес-процесами встановлення стійких взаємовідносин з клієнтами задля максимізації задоволення їх потреб та прибутковості компанії в стратегічній перспективі. Запропонована методологія вдосконалення бізнес-процесу клієнтоорієнтованості містить поетапну структуру, яка має полегшити завдання вдосконалення управління ним. Практичне значення проведеного дослідження полягає в можливості застосування запропонованої схеми управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. Подальші дослідження мають детальніше розкрити методологію управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості в контексті деталізації процесів оптимізації кожного етапу в умовах цифрової економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бахметьева Е.С. Повышение конкурентоспособности банков на основе клиентоориентированной стратегии : автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Москва : АНО ВПО «Российская академия предпринимательства», 2014. 28 с.
2. Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки. *Проблемы современной экономики*. 2007. № 4(24).
3. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? URL: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2 (дата звернення: 09.01.2020).
4. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478> (дата звернення: 09.01.2020).

5. Михальченко Е.В., Шевелев Г.Е. Совершенствование корпоративной культуры коммерческого банка посредством мотивации сотрудников. *Известия ТПУ*. 2012. № 6. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-korporativnoy-kultury-kommercheskogo-bankaposredstvom-motivatsii-sotrudnikov> (дата звернення: 09.01.2020).

6. Русанова А.А. Системный взгляд на клиентоориентированность. *Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями* : материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Ставрополь, 2008.

7. Рыжковский Б.М. Когда клиент голосует деньгами? *Управление компанией*. 2005. № 7. URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm> (дата звернення: 09.01.2020).

8. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/49.pdf (дата звернення: 09.01.2020).

9. Семернкова Е.А. Клиентоориентированность: понятие, критерии. *Концепт*. 2014. № 17. URL: <http://e-koncept.ru/2014/14722> (дата звернення: 09.01.2020).

10. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Клієнтоорієнтованість: основні підходи до визначення. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 8. С. 244–252.

11. Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. *Journal of Marketing*. 1993. № 57(1). P. 23–37.

REFERENCES:

1. Bakhmeteva E.S. (2014) Povisheniye konkurentosposobnosti bankov na osnove klyentooryentyrovannoi strategii [Improving the competitiveness of banks based on a customer-oriented strategy]. M. : Russian Academy of Entrepreneurship Publishing House. (in Russian)

2. Busarkyna V.V. (2007) Poniatyie klyentooryentyrovannosti predpriyatiya y problema ee otsenky. [The concept of customer orientation of the enterprise and

the problems of its assessment]. *Problems of the modern economy*, no. 4(24), pp. 17–21.

3. Loshkov V. Klyentooryentyrovannost, v chem sut? [Customer focus, what is the essence?]. Available at: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2 (accessed: 09 January 2019).

4. Mann Y. Klyentooryentyrovannost: chto delat, kak delat, vziat y sdelat. [Customer focus: what to do, how to do, take and do]. Available at: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?id=1478> (accessed: 09 January 2019).

5. Mykhalchenko E.V., Shevelev H.E. (2012) Sovershenstvovaniye korporativnoy kultury kommercheskoho banka posredstvom motivatsyy sotrudnykov [Improving the corporate culture of a commercial bank through employee motivation]. *Yzvestiya TPU*, no. 6. (in Russian)

6. Rusanova A.A. (2008) Systemnyi vzgliad na klyentooryentyrovannost [A systematic view of customer focus]. Materials of the II All-Russian scientific-practical conference “Modern trends in the development of the theory and practice of managing domestic enterprises”. Stavropol. (in Russian)

7. Ryzhkovskiy B.M. Kohda klyent holosuet denhamy? (2005) [When does a customer vote in cash?]. *Company management*, no. 7. Available at: <http://www.advertology.ru/article27313.htm> (accessed: 09 January 2019).

8. Riabokon N.P. (2015) Do pytannia formuvannia kliientoorientovanosti yak kliuchovoi kompetentsii kompanii. [On the question of forming customer orientation as a key competence of the company]. *Efficient economy*, no. 11. (in Ukrainian)

9. Semernkova E.A. (2014) Klyentooryentyrovannost: poniatye, kryteryy. [Customer focus: concept, criteria]. *Concept*, no. 17. (in Ukrainian)

10. Trushkina N.V., Rynkevych N.S. (2019) Kliientoorientovanist: osnovni pidkhody do vyznachennia. [Customer orientation: basic approaches to definition]. *Business-Inform*, no. 8, pp. 244–252.

11. Deshpande R., Farley J.U., and Webster F.E. (1993) Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. *Journal of Marketing*, no. 57(1), pp. 23–37.