

## ПОТРЕБИТЕЛСКАТА ОРИЕНТАЦИЯ КАТО ФАКТОР ЗА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ НА КЛИЕНТИТЕ

*Компаниите с потребителска ориентация притежават възможност по-лесно да откриват и опознават нуждите на своите клиенти, което създава предпоставки при правилно предлагане да се осигури желано ниво на удовлетвореност на клиентите. От позицията на бизнеса е важно какво представлява потребителската ориентация, как може да се измери и оправдано ли е компаниите да се стремят да бъдат ориентирани към клиентите си. Многопластовият характер на потребителската ориентация изисква нейното концептуализиране и операционализация в конкретен контекст за коректно измерване на ефектите ѝ върху удовлетвореността на клиентите. Специфичен момент в тази разработка е, че е отчетено мнението на мениджъри и служители по отношение на потребителската ориентация и клиентската удовлетвореност. На тази основа е изследвано наличието, посоката и силата на влияния между тези конструкти.*

*JEL: M31; M21*

### Въведение

В условия на засилена конкуренция и множество финансови и пазарни предизвикателства потребителската ориентация е сред факторите, които позиционират организациите в съзнанието на реалните и потенциалните клиенти. Подобряването на потребителската ориентация може да се разглежда като стратегическа мярка за запазване и развитие на конкурентоспособността на организациите. В този смисъл тя е комплексен и дългосрочен обект на корпоративно развитие. При условие, че потребителската ориентация се управлява чрез използване на правилните оперативни и методологични похвати, тя е в състояние да оказва влияние върху клиентската удовлетвореност.

Ориентацията на компаниите към клиентите и в по-широк план – към контактните аудитории, представлява основна област на изследване в маркетинга през последните две десетилетия. Фокусът към клиентите се

<sup>1</sup> Евгени Станимиров е доц. д-р в Икономически университет – Варна, катедра „Маркетинг“, e-mail: eugstan@abv.bg.

<sup>2</sup> Владимир Жечев е ас. в Икономически университет – Варна, катедра „Маркетинг“.

свързва с определен организационен модел на поведение, който създава предпоставки за внедряването на маркетинговата концепция (Kotler et al., 2003; Armstrong et al., 2006).

Narver и Slater (1990) и Kohli и Jaworski (1990) са сред първите учени, които описват и изследват операционализирането на конструктите „пазарна ориентация“ и „потребителска ориентация“. Много често двата термина се използват като взаимнозаменяеми или потребителската ориентация се възприема като част от пазарната ориентация.

Пазарната ориентация е обвързана с успешното разработване на нови продукти, тъй като се очаква те да осигурят добавена стойност на целевите клиенти (Jensen and Harmsen, 2001). В научната литература има емпирични изследвания, които потвърждават положителната зависимост между успеха на новите продукти и пазарната ориентация (Matsuno et al., 2002; Papastathopoulou et al., 2006; Gray et al., 1999). Според Gonzalez-Benito et al. (2009) пазарната ориентация има отношение към цялостното функциониране на фирмите. Kirca et al. (2005) разглеждат в по-големи детайли това влияние, като разкриват позитивно въздействие на пазарната ориентация върху цялостния успех на компаниите, измерван посредством: продажби, пазарен дял, удовлетвореност на клиентите и лоялност.

Потребителската ориентация, от една страна, поставя клиента във фокуса на организациите, а от друга, включва идентифицирането и разбирането на нуждите на потребителите и удовлетворяването им (Andreassen, 1994). Van der Hart (1990) представя потребителската ориентация на три равнища: стратегическо, тактическо и оперативно. На стратегическо равнище фирмите имат ясно разбиране за клиентите си. Тактическото равнище обхваща позиционирането на продуктите и услугите на организацията в съзнанието на клиентите. Потребителската ориентация на оперативно равнище включва конкретни методи за обслужване и удовлетворяване на клиентите в съответствие с фирмената политика.

Интензивното прилагане на класическата маркетингова концепция и нейните производни в бизнеса поставят потребителите в центъра на интересите на компаниите, които започват да разглеждат своите клиенти като градивен елемент от финансовите си активи (Keiningham, Aksoy, Bejou, 2006). По своята същност маркетинговата концепция гласи, че постигането на корпоративните цели зависи от правилното идентифициране на потребностите и желанията на целевата аудитория и постигането на желаното ѝ удовлетворяване по начин, който е по-ефективен от този при конкурентите (Kotler et al., 2003). Като се следва тази теза и като се отчита динамиката в развитието на конкурентните сили в световен мащаб, компаниите се фокусират върху клиентите и се стремят да постигнат и задържат дългосрочната им удовлетвореност. Това е в пряка връзка с постигането на конкурентни предимства, които са производни от възможността на компаниите да предлагат по-висока потребителска стойност.

Мениджърите все повече акцентират върху измерването и цялостното управление на потребителската стойност като част от потребителската

ориентация на компаниите. Следователно целите, свързани с потребителската ориентация, трябва да се дефинират и изпълняват на всички равнища в йерархията на организацията (висше и средно мениджърско ниво, служители на оперативно ниво), което на свой ред означава, че потребителската ориентация трябва да се разглежда като управленска отговорност и да се интегрира в корпоративната стратегия на компаниите. Поставяйки акцент в своята стратегия върху потребителската ориентация, те от своя страна обучават служителите си да помагат на целевите клиенти при вземането на решение за покупка. Разбирането на нуждите и желанията на потребителите максимизира равнището на удовлетвореност и създава доверие към компанията (Hennig-Thurau, 2004).

Посоченото дотук аргументира предмета на изследване в тази разработка – влиянието на потребителската ориентация върху удовлетвореността на клиентите. Потребителската ориентация е разглеждана в три аспекта – потребителска ориентация на компанията като цяло, потребителска ориентация на мениджърите и потребителска ориентация на служителите. Идеята е да се отговори на въпроса дали ориентацията на компаниите, мениджърите и служителите към интересите на клиентите действително се оценява от последните и намира отражение върху равнището на клиентска удовлетвореност. Обект на изследване са мениджъри и служители в компании, специализирани в сферата на бизнес-услугите в България.

Целта на това изследване е въз основа на теоретичен анализ на потребителската ориентация на компаниите, мениджърите и служителите, от една страна, и клиентската удовлетвореност, от друга, да се анализира наличието, посоката и силата на възможни влияния между тези конструкти и да се формулират изводи, свързани с практическа насоченост за бизнеса.

Задачите на изследването се свеждат до:

- Теоретичен обзор на литературата, свързана с потребителската ориентация и клиентската удовлетвореност.
- Конструирание на концептуален и операционен модел за изследване на наличието, посоката и силата на възможни влияния между потребителската ориентация и клиентската удовлетвореност.
- Тестване на наличие, посока и сила на влияние между потребителската ориентация и клиентската удовлетвореност и формулиране на изводи с практическа насоченост за бизнеса.

## **1. Теоретична рамка на потребителската ориентация и удовлетвореността на клиентите**

### *1.1. Потребителска ориентация*

Конструктът „потребителска ориентация“ се възприема като един от фундаменталните елементи на маркетинга (McKitterick, 1957) и основа за създаването на маркетинговата концепция (Narver and Slater, 1990). Обзорът на специализираната литература показва, че са осъществени много изследвания в

областта, които водят своето начало от емпиричната апробация на Saxe и Weitz's (1982). Посочените автори разработват т. нар. SOCO (selling orientation – customer orientation) скала, която отразява връзките между продажбената и потребителската ориентация. В академичната общност е изградена обща представа за потребителската ориентация, която според Zablah et al. (2012) се концептуализира по следния начин:

- набор от поведения на служителите, които целят клиентска удовлетвореност;
- психологическа променлива (нагласа, индивидуална черта), която мотивира служителите да удовлетворяват нуждите на клиентите.

По-малките като размер организации имат предимство пред по-мощните компании при изграждането на потребителска ориентация поради близостта между мениджърите и клиентите (Pelham и Wilson, 1996). Това твърдение не може да се приема безрезервно, защото в научната литература съществуват противоречиви мнения за ефикасността на потребителската ориентация като фактор, формиращ поведението на служителите (Homburg, Müller and Klarmann, 2011; Franke and Park, 2006). Някои изследвания доказват, че потребителската ориентация е в състояние да повиши представянето и цялостната работа на служителите (Grizzle et al., 2009), както и да понижи склонността им да напуснат организацията (Babakus, Yavas and Ashill, 2009). В разрез с тези изследвания други учени привеждат доказателства, че потребителската ориентация не влияе върху намеренията на служителите да се откажат от работата си (Harris et al., 2006), а Flaherty et al. (2009) не откриват зависимост между потребителската ориентация и ефективността на работата на служителите в компаниите.

Въпреки наличието на множество изследвания в областта на потребителската ориентация (Donovan et al., 2004; Brown et al., 2002) въпросът как потребителската ориентация влияе върху възприеманата от клиентите организационна ефективност? все още остава неизяснен. Потребителската ориентация е непрекъснатото умение да се създава потребителска стойност за целевите клиенти (Awwad и Agti, 2011) или предразположение на служителите към тези клиенти на работното място (Brown et al., 2002). Същевременно McEachern и Warnaby (2005) дефинират изследвания конструкт като важен елемент от корпоративната култура, който има за цел да постави клиентите в центъра на стратегическата ориентация на компанията. Потребителската ориентация обаче изисква и по-точно познаване на конкретните нужди на клиентите и преориентация на компаниите към изготвянето на индивидуализирани оферти, съобразени с персоналните им изисквания.

Потребителската ориентация обхваща анализа на нуждите на клиентите и отговора на организациите по посока на тяхното удовлетворяване (Nakata and Zhu, 2006). Следователно това е явление, което кара организацията да направи преценка за себе си, като отчита гледната точка на целевите клиенти (Narver and Slater, 1990) и на отделните служители (Franke and Park, 2006). Възприемането на поведение и стратегия, насочена към потребителите, изисква значителни ресурси, свързани не само с нужното време, което

служителите по продажби трябва да отделят (Saxe and Weitz, 1982), но и с комплексните разходи, произтичащи от нуждата за настройване на офертата съобразно отделните клиенти или групи клиенти.

Оптималното ниво на потребителска ориентация зависи както от продукта, така и от характеристиките на пазара. В този план се смята, че основен проблем на компаниите, предлагащи тясно специализирани клиентски решения, е липсата на правилно разбиране на особеностите на клиентите (Tuli, Kohli and Bharadwaj, 2007). Не трябва да се пропуска и друг аспект, изследван от Verbeke et al. (2008), че детайлното разбиране на потребителските нужди може да доведе до намаляване на ефективността на продажбите в случай, че планът за изпълнението им е строго дефиниран. Това означава, че компанията генерира маркетингови разходи за проучване на изискванията на клиентите, а същевременно ограниченията в плана на продажбите не позволяват да се експлоатира пазарната информация.

Потребителската ориентация е многопластов конструкт, който може да бъде декомпозиран до следните елементи: проучване на латентното търсене, предоставяне на информация на клиентите, разбиране на клиентските нужди, удовлетворяване нуждите на клиентите, изграждане на удовлетвореност на клиентите, поддържане на взаимоотношения, създаване и предоставяне на потребителска стойност.

Фигура 1

Интегративни елементи на потребителската ориентация



Адаптирано и допълнено по: Singh, Koshy, 2012, p. 69-82.

Част от посочените елементи (предоставяне на информация за клиентите, удовлетворяване на клиентските нужди и др.) могат да се реализират на оперативно ниво, докато други (например поддържане на взаимоотношения,

създаване и предоставяне на потребителска стойност) имат и стратегическа ориентация. Следователно опознаването на потребителската ориентация като многопластов и многоаспектен конструкт изисква да се отчита мнението на различни групи заинтересувани лица: клиенти, мениджъри и служители. Същевременно при оценяването му трябва да се отчита, че потребителската ориентация има проявление на различни нива: „компания“, „мениджъри“ и „клиенти“. Изследванията на ниво „служител“ и на ниво „организация“ (пазарна ориентация) до голяма степен следват единна логика и имат обща основа в маркетинговата концепция (Saxe and Weitz's, 1982). Deshpandé, Farley и Webster (1993) например твърдят, че пазарната ориентация се основава на ценности и набор от корпоративни културни елементи, които водят до поведение, насочено към удовлетворяване на нуждите на клиентите. В подкрепа на тази теза Gebhardt, Carpenter и Sherry (2006) описват пазарната ориентация като ценност и убеждение, което поставя потребителските интереси на първо място и ръководи целия процес по вземане на решения в организациите. Много изследвания подкрепят тезата, че потребителската ориентация влияе положително на цели като удовлетвореност на клиентите (Brady and Cronin, 2001) и клиентско доверие (Williams, 1998).

### *1.2. Удовлетвореност на клиентите*

Oliver (1981) дефинира удовлетвореността на клиентите като общо психологическо състояние, при което техните очаквания са съчетани с предишния им опит от ползването на продукта. Други автори доразвиват това определение като твърдят, че удовлетвореността е съвкупност от цялостните впечатления и опит от доставчиците или емоционална реакция, свързана с разликата между това, което клиентите очакват, и онова, което получават по отношение на изпълнението на потребности и желания (Hansemark and Albinsson, 2004).

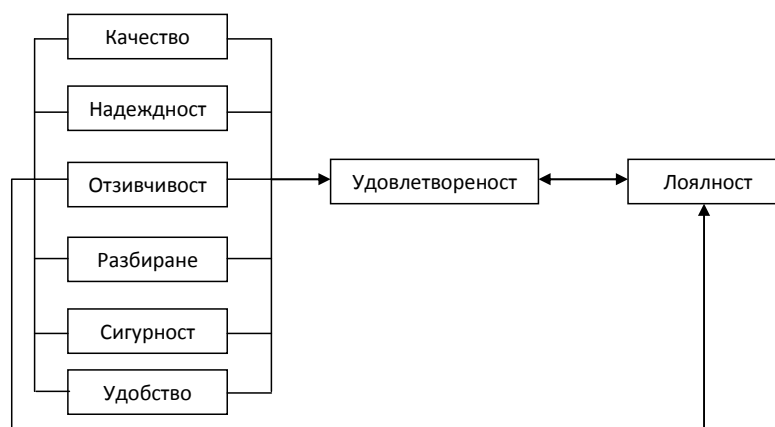
Според Mittal и Kamakura (2001) удовлетвореността на клиентите има много по-сложна и широкообхватна роля в настоящето. Общоприето е да се смята, че тя има основополагаща роля за дългосрочното потребителско поведение. Stanimirov и Zhechev (2012) твърдят, че удовлетвореността на клиентите има непосредствено отношение към лоялността, изразена в дела на задържаните клиенти, повторните покупки, склонността за отправяне на персонални препоръки, намаляване на оперативните разходи на компаниите, свързани с необосновани рекламации, и т.н. Verhoef et al. (2001) доказва, че обемът на кръстосаните покупки също се увеличава в резултат от удовлетвореността, докато Homburg et al. (2005) установяват, че доволните клиенти са склонни да заплащат по-висока цена за аналогични продукти.

В практиката са налице все повече доказателства за положително влияние на клиентската удовлетвореност върху постигнатите резултати на компанията. Лоялността на потребителите, кръстосаните продажби, положителната реклама от уста на уста и желанието на клиентите да заплатят по-висока цена за продуктите на компаниите са в състояние да подобрят позициите и представянето на фирмите. Luo et al. (2010) установяват, че клиентската

удовлетвореност осигурява по-висока възвръщаемост на инвестициите и по-нисък риск. Причина за това е подобренията комуникация с доволените потребители (Luo and Donthu, 2006) и редуцирането на разходите за обслужването им (Morgan и Rego, 2006). Удовлетвореността на клиентите може да намали и разходите на фирмата за бъдещи сделки, вкл. тези за привличане на нови клиенти.

Потребителската ориентация, изразена в определени рамки на предлагането на оферти и обслужване (качество, надеждност, отзивчивост, разбиране, сигурност и удобство), оказва влияние върху удовлетвореността на клиентите (фиг. 2).

Фигура 2  
Предлагането на офертата като фактор за формиране на удовлетвореност и лоялност



Адаптирано и допълнено по: Agus, Barker and Kandampully, 2007, p. 177-190.

Клиентите не само очакват да им бъдат предложени оферти и обслужване, които да задоволяват специфичните им изисквания, но изискват също от компаниите да надминават очакванията им (Volberda, 1999). Необходимо е обаче да се отчита, че в сектора на бизнес-услугите надминаването на очакванията на клиентите има определени граници, защото поддържането на високи нива на удовлетвореност за продължителен период изисква сериозни инвестиции, които намаляват маржовете на печалба на компаниите и имат негативно отражение върху рентабилността. Надхвърлянето на очакванията на клиентите е възможно при условие, че както мениджърите, така и служителите са силно ангажирани с цялостното функциониране на организациите. Това е така, защото клиентите в сферата на бизнес-услугите очакват доставчиците не само да отговорят ефективно на техните потребности в момента (реактивно поведение), но и да опознаят спецификата на работата им, за да могат да бъдат профилирани бъдещите им нужди (проактивно поведение).

Множество компании обаче пренебрегват очакванията на своите клиенти и полагат малко усилия да разберат нуждите на целевата си аудитория.

Възможността да се отговори на нуждите играе ключова роля при постигането на клиентска удовлетвореност и в тази насока Tuli et al. (2007) отбелязват, че потребителите все по-активно търсят разбиране и удовлетворяване на техните латентни и бъдещи потребности.

### *1.3. Потребителската ориентация като фактор за формиране на клиентска удовлетвореност*

Въпреки че през последните години учени са правили опити да разработят ясно дефинирани като контекст и приложение концептуализации на потребителската ориентация (Homburg, Müller and Klarmann, 2011), въпросът дали тя влияе върху удовлетвореността на клиентите на компаниите в сферата на бизнес-услугите остава неизяснен.

Както беше посочено, удовлетвореността на клиентите представлява индивидуално възприятие, което се влияе от множество променливи като: демографски профил, психографски характеристики, лични очаквания и др. Някои проучвания доказват, че високата удовлетвореност е право пропорционална на надхвърлянето на очакванията на клиентите (Johnson et al., 2001). Тази теза може да бъде отправна точка за заключението, че за управлението на очакванията на потребителите е нужно да се създават реалистични такива. Bamford и Xystouri (2005) например доказват, че удовлетвореността зависи от изпълнението на индивидуалните очаквания на потребителите. Лансира се и тезата, че тя е свързана с това дали клиентите получават добавена стойност при покупката. И в двата случая доставчиците на услуги са мотивирани да измерват удовлетвореността на своите клиенти, защото смятат, че повишената лоялност, персоналните препоръки, както и приходите от повторните покупки са резултати от добрите взаимоотношения и удовлетвореността на потребителите.

В резултат от интензивната конкуренция множество компании правят изследвания на финансовата стойност от взаимоотношенията с клиентите (Luo, 2009; Gupta et al., 2004). Мениджърите на фирми от различен мащаб се стремят да поддържат по-чести и по-ефективни контакти със своите рентабилни клиенти, за да избегнат опасността да се прехвърлят към друг доставчик. Много специалисти твърдят, че удовлетвореността на потребителите е един от най-ценните активи на фирмите, който своеобразно се превръща и в значима корпоративна цел (Luo, Wieseke and Homburg, 2011). Същевременно обаче е трудно да бъдат открити точните мотивационни фактори за изграждане на удовлетвореност сред потребителите. Въпреки че предишни изследвания разглеждат приложимостта на бонусните системи и други стимули за мотивиране на служителите като цяло (Hauser et al., 1994) и на персонала по продажби (John and Weitz, 1989), малко изследвания обръщат внимание на потребителската ориентация (сред мениджъри и служители) като фактор за изграждане на удовлетвореност на клиентите.

В допълнение към разглеждането на характеристиките на потребителската ориентация и удовлетвореността на клиентите е важно да се тества и наличието, силата и посоката на връзката между тях. Необходимостта от

подобни тестове е обусловена от отношението на потребителската ориентация и клиентската удовлетвореност към печалбата и възвръщаемостта на компаниите (Fornell et al., 2006).

В различни изследвания се откриват доказателства за връзката между представянето на доставчика и удовлетвореността на клиентите. Според Lam et al. (2004) удовлетвореността отразява положителното емоционално състояние в резултат от съвкупната оценка на клиента за връзката му с доставчика. Индивидуалната оценка на потребителската стойност води до формиране на чувство за удовлетвореност. Например в изследванията на Lam et al. (2004) и Gao et al. (2005) се потвърждава връзката между потребителска стойност и удовлетвореност, които са пряк резултат от потребителската ориентация.

Някои учени твърдят, че трябва да се прави разграничение между проучванията на потребителската удовлетвореност според типа на оценявания продукт (физически продукт или услуга). В сферата на услугите потребителската удовлетвореност често се измерва и окачествява като разлика между очакванията и конкретния опит с доставчика (Mysen et al., 2011). Henning-Thurau (2004) например определя удовлетвореността в тази сфера като провокираните положителни чувства у потребителите при използването на услугата. От гледна точка на направеното разграничение Fornell et al. (1996) откриват, че значително по-голяма удовлетвореност може да бъде постигната при фирми в сферата от услугите в сравнение с производствените компании. В същото изследване се доказва, че удовлетворението по-скоро се поражда от качеството на предлаганите услуги и потребителската ориентация на компаниите, отколкото от цената им.

Въз основа на изложените тези, че удовлетвореността на клиентите е в основата на маркетинговата концепция и следователно е резултат от потребителската ориентация, тук потребителската ориентация е разгледана като съвкупност от възприятия и действия (поведение) на мениджъри и служители, които са ръководени от главната цел – постигане на удовлетвореност на клиентите.

## **2. Връзки между потребителската ориентация и удовлетвореността на клиентите – постановка на изследването**

Специфичен момент при изследването е, че се отчита мнението на следните две групи респонденти: мениджъри и служители. Идеята е да се обвържат възприятията на респондентите за потребителската ориентация на компаниите като цяло и на техния персонал (мениджъри и служители), от една страна, и за потребителската удовлетвореност като вероятен резултат от проявената потребителска ориентация, от друга.

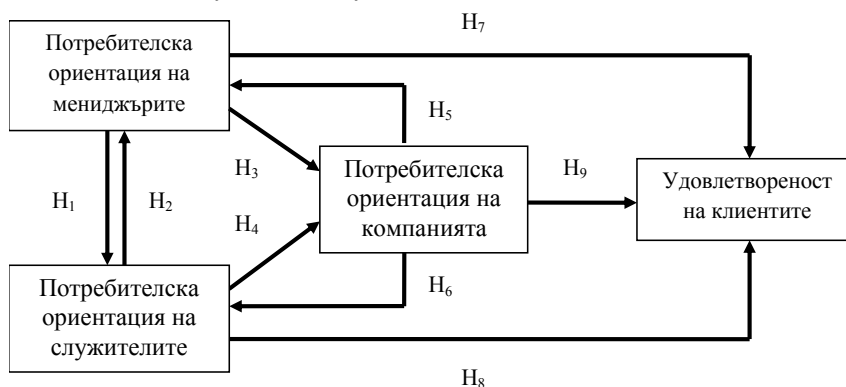
Информацията за проучването е акумулирана в периода май-юли 2012 г. чрез пряка персонална анкета със 132 мениджъри и 258 фронтофис служители в следните направления: потребителска ориентация на компаниите, потребителска ориентация на мениджърите, потребителска ориентацията на служителите, удовлетвореност на клиентите. За осигуряване на възможност за

сравнителен анализ всяка от променливите е оценена паралелно от двете групи респонденти – мениджъри и служители.

Осъщественият теоретичен обзор позволява да се конструира концептуален модел и да се формулират следните хипотези (фиг. 3):

Фигура 3

Концептуален модел за изследване на връзките между потребителска ориентация на компаниите, потребителска ориентация на мениджърите и служителите и удовлетвореност на клиентите



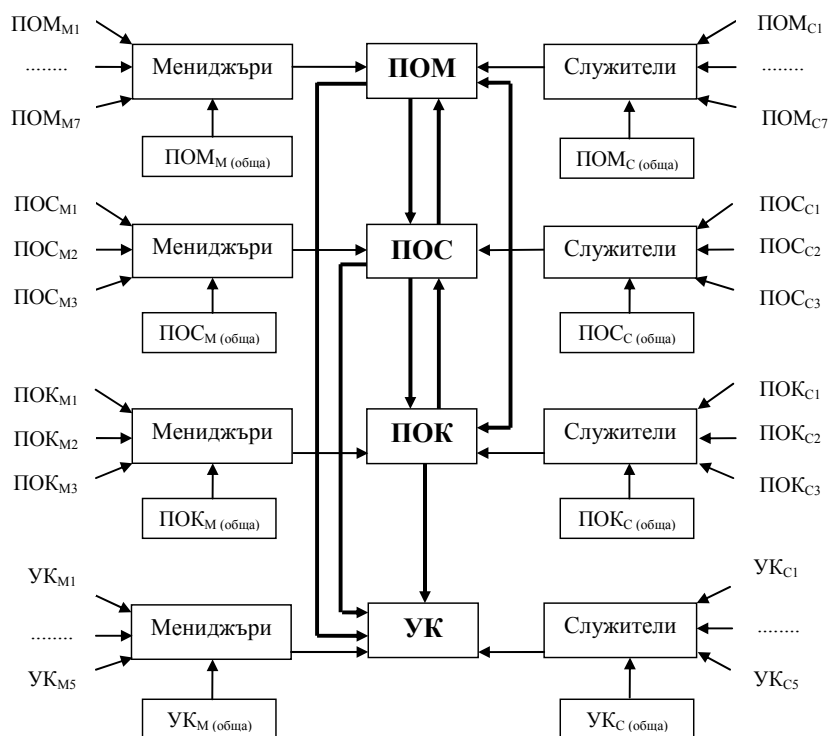
- Съществува статистически значима връзка между потребителската ориентация на мениджърите от една страна, и на служителите, от друга. Чрез своето поведение към клиентите мениджърите оказват влияние върху поведението на служителите към тях (H<sub>1</sub>), и обратно (H<sub>2</sub>).
- Съществува статистически значима връзка между потребителската ориентация на мениджърите и тази на компаниите. Потребителската ориентация на мениджърите създава усещане за това, че изследваните компании са потребителски ориентирани (H<sub>3</sub>), и обратно (H<sub>5</sub>).
- Налице е статистически значима връзка между потребителската ориентация на служителите и тази на компаниите. При условие, че служителите са ориентирани към клиентите, се създава усещане за потребителска ориентация на компанията (H<sub>4</sub>), и обратно (H<sub>6</sub>).
- Потребителската ориентация на мениджърите влияе върху удовлетвореността на клиентите (H<sub>7</sub>).
- Потребителската ориентация на служителите влияе върху удовлетвореността на клиентите (H<sub>8</sub>).
- Потребителската ориентация на компаниите като цяло оказва влияние върху удовлетвореността на клиентите (H<sub>9</sub>).

Потребителската ориентация на компаниите, потребителската ориентация на мениджърите и служителите, както и удовлетвореността на клиентите

представяват конструкти, които са оценени с помощта на мултиатрибутивен подход. При този подход обобщеният латентен конструкт се „разпада“ и измерва чрез различни операционализиращи променливи. Съвкупността от операционализиращи променливи отразява различни аспекти на изследваните конструкти и увеличава прецизността на изчислителните процедури (Fornel et al., 1996).

Потребителската ориентация на мениджърите (ПОМ) е оценена с една обобщаваща и 7 операционализиращи променливи (фиг. 4):

Фигура 4  
Операционен модел за изследване на връзките между потребителска ориентация на мениджърите, служителите и компаниите и удовлетвореност на клиентите



- мениджърите са ориентирани към нуждите на клиентите ( $ПОМ_{обща}$ );
- мениджърите винаги стимулират подчинените си да предоставят качествено обслужване на клиентите ( $ПОМ_1$ );
- мениджърите се стремят да развият квалификацията на служителите си ( $ПОМ_2$ );

- мениджърите винаги предоставят адекватна информация на подчинените си, за да могат да обслужват по-добре клиентите (ПОМ<sub>3</sub>);
- мениджърите се грижат за поддържане на добър микроклимат в компанията (ПОМ<sub>4</sub>);
- мениджърите постоянно насърчават служителите да предлагат нови идеи (ПОМ<sub>5</sub>);
- мениджърите винаги подкрепят подчинените си при поява на затруднения при обслужването на клиентите (ПОМ<sub>6</sub>);
- мениджърите насърчават своите служители да реагират бързо при поява на проблем с клиент (ПОМ<sub>7</sub>).

Потребителската ориентация на компаниите (ПОК) е оценена чрез една обобщена и три операционализиращи променливи:

- компанията, в която работя, е ориентирана към нуждите на клиентите (ПОК<sub>обща</sub>);
- компанията знае точно какво желаят клиентите (ПОК<sub>1</sub>);
- офертата на компанията е съобразена с изискванията и възможностите на клиентите (ПОК<sub>2</sub>);
- в компанията има практика да се преговаря с важни клиенти за пренастройване на офертата към техните изисквания (ПОК<sub>3</sub>).

Потребителската ориентация на служителите (ПОС) е оценена с една обобщаваща и три операционализиращи променливи:

- като цяло служителите проявяват загриженост към клиентите (ПОС<sub>обща</sub>);
- служителите са убедени, че клиентите винаги трябва да получават високо качество на обслужване (ПОС<sub>1</sub>);
- знанията и уменията на служителите са достатъчни за добро обслужване на клиентите (ПОС<sub>2</sub>);
- служителите имат свобода на действие при вземане на решения (ПОС<sub>3</sub>).

Удовлетвореността на клиентите (УК) е оценена от двете групи респонденти (мениджъри и служители) чрез една обобщаваща и 5 операционализиращи променливи:

- като цяло клиентите са доволни от офертата на компанията (УК<sub>обща</sub>);
- клиентите са доволни от цените, които компанията офертира (УК<sub>1</sub>);
- клиентите са доволни от обслужването, което получават (УК<sub>2</sub>);
- клиентите са доволни от информацията, която компанията им предоставя (УК<sub>3</sub>);
- клиентите са доволни от начина, по който компанията предлага продукта си (УК<sub>4</sub>);

- клиентите са доволни от начина, по който компанията се справя с рекламациите (УК<sub>5</sub>).

Обобщаващите и операционализиращите променливи са оценени по 5-степенна скала от Ликъртов тип (от 1 – изобщо не съм съгласен до 5 – напълно съгласен). Надеждността на измервателните скали е тествана чрез критерия Cronbach's alpha. Критерият има следния общ вид:

$$R_{xx'} = (K/(K-1)) \cdot (1 - [(\sum_i X_{ii}) / (\sum_i X_{ii} + \sum_{ij} X_{ij})]),$$

където:  $i \neq j$ ;

$X_{ii}$  и  $X_{ij}$  са елементи на корелационната матрица;

$K$  – броят на операционализиращите променливи;

$\sum_i X_{ii}$  показва, че съвместно се отчитат всички елементи по диагонала на корелационната матрица (Hayes, 1997, p. 49).

Използваните скали за оценка на изследваните конструкти са надеждни. За целева група „мениджъри“ критерият Cronbach's Alpha се изменя в диапазона 0.6892 – 0.7736. За целева група „служители“ стойностите се движат в границите 0.6360 – 0.8629.

Допълнително в рамките на всеки от изследваните четири конструкта (потребителска ориентация на мениджърите, на служителите, на компаниите и удовлетвореност на клиентите) е проведен тест за критериална валидност. Тестът се изразява в регресиране на обобщените оценки за всеки конструкт с оценките по операционализиращи променливи. Целта е да се установи дали операционализиращите променливи адекватно описват съответните конструкти и да се определи относителната им важност. За определяне на относителното тегло на операционализиращите променливи се използват стандартизираните  $\beta$ -коефициенти (Желев, 2000, с. 68). Приложеният „извлечен метод“ за определяне на относителната важност на факторите (с помощта на множествен регресионен анализ) предоставя възможност за намаляване броя на въпросите в изследователския инструмент. Същевременно съществува ограничение, свързано със статистическата значимост на факторите при прилагане на множествения регресионен анализ - за част от променливите, които не са статистически значими, не може да се определи тегло. Следователно за тях не е възможно да се установи относителният им принос за формиране на съответния изследван общ конструкт.

Тестовите за критериална валидност показват, че всички резултати са статистически значими (Sig. = 0.000). Конструиранияте модели позволяват да се идентифицират основните фактори, които формират четирите изследвани конструкта – потребителска ориентация на мениджърите, на служителите, на компаниите и удовлетвореност на клиентите.

Формирани са средни непретеглени оценки за всички променливи. Чрез тест на Уилкоксън (Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranks Test) е осъществена

проверка за наличие на статистически значима разлика в средните оценки на двете групи респонденти (мениджъри и служители). Въз основа на относителните тегла на операционализиращите променливи са изчислени средни претеглени оценки за всеки конструкт.

Проверката на хипотезите от концептуалния модел (фиг. 1) е реализирана на два етапа. Чрез  $\chi^2$ -критерия за съгласуваност е направена проверка за наличие (респ. липса) и сила на статистически значима връзка между конструктите, а с помощта на регресионен анализ е проверена посоката на влияние между изследваните конструкти, както и детерминацията между тях. Приложението на регресионния анализ се предхожда от проверка за нормалност на разпределението на изследваните променливи. За целта е използван тест на Колмогоров – Смирнов (Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test). Тестът показва, че всички конструкти имат нормално разпределение (стойностите на Sig. при двустранна критична област са по-големи от грешката  $\alpha = 0.05$ ), което позволява да се използват силни тестове за анализ.

В изследователския инструмент е предвиден въпрос за опита на респондентите. Мениджърите посочват своя опит на управленска позиция с опциите „до 4 години“ и „над 4 години“. Служителите маркират опита си при работа с клиенти – „до 4 години“ и „над 4 години“. С помощта на непараметричен тест на Ман-Уитни (Mann-Whitney U) е изследвано дали опитът на мениджърите и служителите оказва влияние върху оценките им за потребителска ориентация на мениджърите, потребителска ориентация на служителите, потребителска ориентация на компаниите и удовлетвореност на клиентите.

### **3. Резултати и дискусия от изследването на връзките между потребителската ориентация и удовлетвореността на клиентите**

В проучването участват 132 мениджъри и 258 фронтофис служители. Профилът на мениджърите е формиран според опита им на ръководна позиция – до 4 години (36%) и над 4 години (64%). Относителният дял на служителите с опит до 4 години е 57%, а на тези с опит повече от 4 години – 43%. Високият относителен дял на мениджърите и служителите с опит над 4 години съответно на управленска позиция и при работа с клиенти е основание да се смята, че респондентите са способни да формират достатъчно надеждни оценки по поставените въпроси.

#### *3.1. Потребителска ориентация на мениджърите*

Потребителската ориентация на мениджърите е оценена по една обобщаваща и 7 операционализиращи променливи. Данните от табл. 1 показват, че всички оценки за потребителска ориентация на мениджърите са позиционирани в позитивната част на скалата (над средната оценка 3). Следователно представителите на двете целеви групи (мениджъри и служители) смятат, че като цяло мениджмънтът на компаниите е ориентиран към клиентите. По-детайлният анализ разкрива, че по всички изследвани показатели мениджърите

оценяват своята потребителска ориентация значително по-високо в сравнение със служителите.

Таблица 1  
Потребителска ориентация на мениджърите (от гледна точка на мениджъри и служители)

| Потребителска ориентация на мениджърите                                                                            | Мениджъри | Служители | Разлика между средните оценки | Наличие/липса на статистически значима разлика |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------|------------------------------------------------|-------------|
|                                                                                                                    |           |           |                               | Sig. (2-tailed)                                | Заключение  |
| Мениджърите са ориентирани към нуждите на клиентите                                                                | 4.72      | 4.48      | 0.24                          | 0.049                                          | Има разлика |
| Мениджърите винаги стимулират подчинените си да предоставят качествено обслужване на клиентите                     | 4.75      | 4.21      | 0.54                          | 0.000                                          | Има разлика |
| Мениджърите се стремят да развиват квалификацията на служителите си                                                | 4.48      | 3.80      | 0.68                          | 0.000                                          | Има разлика |
| Мениджърите винаги предоставят адекватна информация на подчинените си, за да могат да обслужват по-добре клиентите | 4.73      | 4.21      | 0.52                          | 0.000                                          | Има разлика |
| Мениджърите се грижат за поддържане на добър микроклимат в компанията                                              | 4.58      | 4.07      | 0.51                          | 0.003                                          | Има разлика |
| Мениджърите постоянно насърчават служителите да предлагат нови идеи                                                | 4.28      | 3.82      | 0.46                          | 0.011                                          | Има разлика |
| Мениджърите винаги подкрепят подчинените си при поява на затруднения с някой клиент                                | 4.50      | 4.19      | 0.31                          | 0.009                                          | Има разлика |
| Мениджърите насърчават своите служители да реагират бързо при поява на проблем с клиент                            | 4.75      | 4.50      | 0.25                          | 0.008                                          | Има разлика |

Обобщената оценка на мениджърите за тяхната потребителска ориентация е силно позитивна – 4.72. По всички изследвани показатели те присвояват оценки в диапазона 4.28 – 4.75. Цялостната оценка на служителите за потребителската ориентация на мениджърите също е висока – 4.48, но оценките по отделни показатели са по-ниски и се изменят в границите 3.80 – 4.50. Допълнителният анализ на хипотезите за липса (наличие) на статистически значима разлика между средните оценки показва, че по всички изследвани показатели служителите са по-скептични от мениджърите за потребителската ориентация на последните.

Най-съществена разлика между двете групи респонденти се установява по отношение на стремежа на мениджърите да развиват квалификацията на своите служители. Дисбаланс в оценките има и по въпроса за способността на мениджърите винаги да стимулират своите подчинени да предоставят качествено обслужване на клиентите. Възможна причина за проявеното несъответствие може да бъде заложеният във въпроса нюанс, свързан с наличието (липсата) и размера на директните монетарни или други „меки“ стимули за служителите, т.е. служителите вероятно очакват конкретни стимули от страна на мениджърите, за да проявяват определено поведение при обслужването.

Областите, в които мненията на мениджърите и служителите се доближават, са: общата оценка за потребителската ориентация на мениджърите, способността им да насърчават подчинените си да реагират бързо при поява на проблем с клиент, както и умението им да подкрепят служителите си при наличие на затруднения в процеса на обслужване на клиентите.

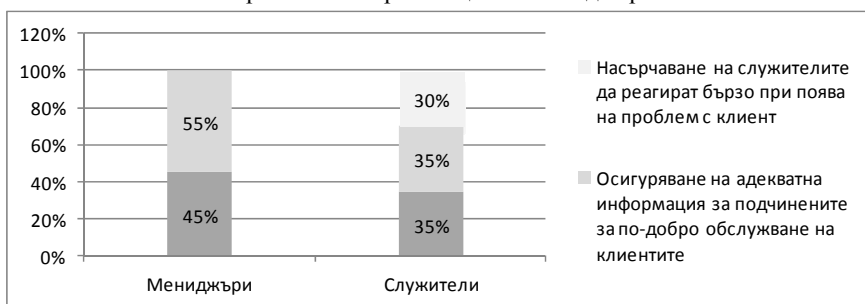
Независимо от близостта на средните оценки по някои от проследените показатели статистическите тестове доказват категорично, че съществува разлика в оценките на двете групи респонденти. Средните оценки на мениджърите за собствената им потребителска ориентация са действително по-високи от тези на служителите.

Относителната важност на отделните променливи за формиране на представата на двете групи респонденти за потребителска ориентация на мениджърите е представена на фиг. 5. Тя е определена с помощта на стандартизираните  $\beta$ -коефициенти. Представата на мениджърите за потребителската им ориентация се формира основно от два фактора:

- мениджърите винаги предоставят адекватна информация на подчинените си, за да могат да обслужват по-добре клиентите (55%);
- мениджърите винаги стимулират подчинените си да предоставят качествено обслужване на клиентите (45%).

Фигура 5

Относителна важност (%) на променливите за формиране на представата за потребителска ориентация на мениджърите



Данните показват, че стремежът към развитие на квалификацията на служителите, поддържането на добър микроклимат в компаниите и насърчаването на креативността на служителите не е приоритет на мениджърите, за да се възприемат като пазарно (потребителски) ориентирани.

Представата на служителите за потребителската ориентация на мениджърите се формира основно от три показателя:

- мениджърите винаги предоставят адекватна информация на подчинените си, за да могат да обслужват по-добре клиентите (35%);
- мениджърите винаги стимулират подчинените си да предоставят качествено обслужване на клиентите (35%);
- мениджърите насърчават своите служители да реагират бързо при поява на проблем с клиент (30%).

Високият относителен принос на последната променлива за формиране на представата на служителите за потребителската ориентация на техните мениджъри (30%) показва възможен инструмент за въздействие върху клиентите. Ако мениджърите поставят акцент върху реакцията на служителите си за преодоляване на проблемите с клиентите, това ще създаде усещане сред служителите, че мениджърите са в по-висока степен пазарно ориентирани. Наличието на връзка между потребителската ориентация на мениджърите и служителите и промяната на интензитета на един от посочените конструкти може да промени проявлението и на другата променлива. Подобно влияние потенциално може да доведе до икономии на средства за допълнително стимулиране на персонала, защото потребителската ориентация ще се подобрява въз основа на проявен личен пример от страна както на мениджърите, така и на служителите.

### *3.2. Потребителска ориентация на служителите*

Потребителската ориентация на служителите е оценена с една обобщаваща и 3 операционализиращи променливи (табл. 2). Всички оценки са в позитивната част на скалата. Двете групи респонденти оценяват най-позитивно увереността на служителите за това, че клиентите трябва винаги да получават високо качество на обслужване. По този показател същевременно се констатира и най-същественото различие между мениджърите и служителите (0.34). Разликата може да се дължи на критичност на мениджърите или на проява на по-голям оптимизъм от страна на служителите.

Получените високи средни оценки по първата операционализираща променлива (4.37 за мениджърите и 4.71 за служителите) показват, че и двете групи респонденти вярват в увереността на служителите, че клиентите винаги трябва да получават високо качество на обслужване. Същевременно по-ниските средни оценки по обобщаващата променлива (4.25 за мениджърите и 4.55 за служителите) демонстрират, че невинаги проявата на загриженост към клиентите е релевантна.

Таблица 2  
Потребителска ориентация на служителите (от гледна точка на мениджъри и  
служители)

| Потребителска ориентация<br>на служителите                                                             | Мениджъри | Служи-<br>тели | Разлика<br>между<br>средните<br>оценки | Наличие/липса на<br>статистически значима<br>разлика |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------|
|                                                                                                        |           |                |                                        | Sig.<br>(2-tailed)                                   | Заклучение   |
| Като цяло служителите<br>провяват загриженост към<br>клиентите                                         | 4.25      | 4.55           | - 0.30                                 | 0.000                                                | Има разлика  |
| Служителите са убедени,<br>че клиентите трябва винаги<br>да получават високо<br>качество на обслужване | 4.37      | 4.71           | - 0.34                                 | 0.000                                                | Има разлика  |
| Знанията и уменията на<br>служителите са достатъчни<br>за добро обслужване на<br>клиентите             | 4.34      | 4.36           | - 0.02                                 | 0.415                                                | Няма разлика |
| Служителите имат свобода<br>на действие при вземане на<br>решения                                      | 3.36      | 3.48           | - 0.12                                 | 0.122                                                | Няма разлика |

От представените данни може да се направи извод, че мениджърите са по-скептични в оценките си за ориентацията на служителите към клиентите. Този резултат е очакван, защото, от една страна, е логично управляващите да проявяват известна критичност към своите подчинени, а от друга страна, не е изненадващо, че служителите присвояват по-високи оценки за собствената си ориентация към клиентите. Последните две съображения могат да се възприемат като фактори, които до известна степен деформират (или създават предпоставка за отклонение на) средните оценки по отделни показатели. От тази позиция е важно да се установи дали между средните оценки на двете изследвани групи респонденти действително има статистически значима разлика, или констатираните несъответствия са несъществени. За целта чрез тест на Уилкоксън са тествани четири хипотези, при което се установява, че оценките на мениджърите и служителите по първите два критерия (обща оценка за потребителската ориентация на служителите и убеденост на служителите, че клиентите винаги трябва да получават високо качество на обслужване) действително са различни. Следователно може да се смята, че мениджърите и служителите дават едни и същи средни оценки по последните два показателя: знанията и уменията на служителите са достатъчни за добро обслужване на клиентите и за свободата на действие на служителите при вземане на решения.

Установява се, че средната оценка за свобода на служителите при вземане на решения е с най-ниска стойност за всички изследвани променливи и същевременно е с висока степен на хомогенност сред двете групи респонденти. Това означава, че служителите нямат пълна свобода на действие при вземане на решения. Полученият резултат посредством средните оценки

не подлежи на еднозначно тълкуване. Необходимо е да се направят допълнителни изследвания, за да се установи относителният принос на коментираната променлива за формиране на общото възприятие за потребителска ориентация на служителите. Липсата на пълна свобода на служителите до известна степен може да съхрани интереса на компанията-предложител, защото служителите обикновено не са запознати с всички аспекти на нейната стратегия и нямат информация за диапазона, в който могат да варират компонентите на офертата. Не трябва да се подценява и аргументът, че в организации, в които има ясни разписани процедури за действие при обслужване на клиентите, не се налага служителите да разполагат с голям периметър на свобода при вземане на решения.

По аналогия с потребителската ориентация на мениджърите с помощта на множествен регресионен анализ е определена относителната важност на всяка операционализираща променлива за формиране на общата представа за потребителска ориентация на служителите (фиг. 6).

Фигура 6

Относителна важност на променливите за формиране на представата за потребителска ориентация на служителите (%)



Проведените регресионни анализи са статистически значими и позволяват да се направят следните изводи за важността на всяка изследвана променлива при формиране на представата за потребителска ориентация на служителите:

- Според мениджърите убедеността на служителите, че клиентите винаги трябва да получават високо качество на обслужване, е най-важна (с тегло 58%) за формиране на общата представа за потребителска ориентация на служителите. С 42% тегло е втората променлива, отнасяща се до знанията и уменията на служителите като гарант за предоставяне на добро обслужване. За третата променлива – „свобода на действие на служителите при вземане на решения“, не е формирано тегло. Вероятни причини са или ограниченията на използвания „извлечен метод“ за определяне на относителната важност на факторите, или фактът, че мениджърите не са убедени в необходимостта служителите им да имат свобода на действие при обслужване на клиентите.

- Според служителите факторите за формиране на общата представа за потребителска ориентация се подреждат по важност, както следва: убеденост на служителите, че клиентите трябва да получават високо качество (52%), служителите имат свобода на действие при вземане на решения (41%) и знанията и уменията на служителите са достатъчни за добро обслужване на клиентите (17%). Високият относителен дял (41%) на третата операционализираща променлива показва, че според служителите свободата на действие е важна за формиране на тяхната потребителска ориентация. Именно по този показател се влиза в противоречие с мнението на мениджърите. Безпристрастната оценка на посоченото противоречие може да има различни аспекти. В една част от компаниите, в които се предлага стандартна бизнес-услуга, не е необходимо служителите да разполагат с широк периметър на действие при обслужването на клиентите. Същевременно има компании, които могат да бъдат гъвкави в процеса на обслужване, и тези ситуации предполагат свобода на действие на служителите.

### *3.3. Потребителска ориентация на компаниите*

Потребителската ориентация на компаниите е оценена с една обобщаваща и 3 операционализиращи променливи и нейният анализ показва, че и двете групи респонденти присвояват позитивни оценки (табл. 3). Вижда се, че средните оценки на запитаните лица се изменят в диапазон от 4.23 до 4.80. Като цяло служителите са по-скептични за потребителската ориентация на компаниите, поради което маркират по-ниски средни оценки (от 4.23 до 4.66). Най-висока степен на хомогенност на оценките на мениджърите и служителите се установява по отношение на практиката да се преговаря с важни клиенти за пренастройване на офертата към техните изисквания. Това не е изненадващо предвид обекта на изследване – компании, предлагащи бизнес-услуги. Най-голямо различие между мненията на мениджърите и служителите се констатира за степента на съответствие на офертата на компанията с изискванията и възможностите на клиентите. По-ниската оценка от страна на служителите е обяснима, защото те контактуват директно с клиентите и имат преки наблюдения за изискванията им. Близките стойности на оценките по въпросите относно информираността на компанията за желанията на клиентите и за съответствието на офертата с изискванията и възможностите на клиентите могат да се тълкуват позитивно – насоченост на офертата към пазарни сегменти с точно определен профил. Логично е предлаганите услуги да не съответстват на точните изисквания на всички клиенти – офертата или не е в пълен обхват, за да задоволи определени потребности, или надхвърля очакванията, но излиза извън възможностите на евентуалните клиенти.

Данните от табл. 3 показват, че включените в проучването мениджъри са убедени в потребителската ориентация на компаниите, в които работят, но невинаги са склонни да преговарят с важни клиенти за корекция на офертата. Това може да е породено от спецификата на услугата, която предлагат и невъзможността да стеснят или разширят обхвата на тази услуга или на нежеланието да се офертира цена, която е под нивото на критичната точка на

компанията-предложител. Интерес предизвиква фактът, че най-високата оценка (4.80) за потребителска ориентация на компанията получава обобщаващата променлива, а трите операционализиращи променливи са с близки стойности (от 4.45 до 4.51). Вероятна причина за тези разлики е наличието и на други фактори, формиращи представата за потребителска ориентация на компанията, които не са обхванати в проучването.

Таблица 3

Потребителска ориентация на компаниите

| Потребителска ориентация на компаниите                                                                         | Мениджъри | Служители | Разлика между средните оценки | Наличие/липса на статистически значима разлика |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------|------------------------------------------------|--------------|
|                                                                                                                |           |           |                               | Sig. (2-tailed)                                | Заклучение   |
| Компанията, в която работя, е ориентирана към нуждите на клиентите                                             | 4.80      | 4.66      | 0.14                          | 0.742                                          | Няма разлика |
| Нашата компания знае какво точно желаят клиентите                                                              | 4.51      | 4.36      | 0.15                          | 0.815                                          | Няма разлика |
| Офертата на компанията е съобразена с изискванията и възможностите на клиентите                                | 4.47      | 4.23      | 0.24                          | 0.201                                          | Няма разлика |
| В компанията има практика да се преговаря с важни клиенти за пренастройване на офертата към техните изисквания | 4.45      | 4.50      | - 0.05                        | 0.071                                          | Няма разлика |

Анкетираните служители смятат, че компаниите в които работят, са ориентирани към клиентите. Близостта в стойностите на оценките между обобщаващата променлива (4.66) и третата операционализираща променлива (4.50) и дистанцията им с останалите два фактора (със стойности на оценките 4.36 и 4.23) показва, че служителите възприемат компаниите като потребителски ориентирани, защото според тях офертата може да се пренастройва за важни клиенти. По-голямата разлика между оценката на служителите за общата потребителска ориентация на компаниите и оценката за съответствие на офертата с изискванията и възможностите на клиентите означава, че компаниите са ориентирани основно към значимите, а не към всички клиенти.

За да се установи дали има статистически значима разлика в оценките на мениджърите и служителите, са тествани четири хипотези - за всяка от изследваните променливи. Статистическите тестове доказват липса на статистически значима разлика по отношение на потребителската ориентация на компаниите сред двете целеви съвкупности, т.е. има висока степен на съвпадение в мненията на респондентите.

Относителният принос на всяка от променливите за формиране на общото усещане за потребителската ориентация е установен с помощта на множествен регресионен анализ (фиг. 7). Като критерий за значимост на отделните

независими променливи се използват стандартизираните регресионни коефициенти ( $\beta$ -коефициенти).

Фигура 7

Относителна важност на променливите за формиране на представата за потребителска ориентация на компаниите (%)



Според мениджърите относителната важност на трите изследвани променливи е, както следва: познаване нуждите на клиентите (45%), съобразяване на офертата с изискванията и възможностите на клиентите (30%) и наличие на практики по пренастройване на офертата (25%).

Според служителите най-важният фактор е „познаване нуждите на клиентите“ (с тегло 63%), а вторият фактор е „съобразяване на офертата с изискванията и възможностите на клиентите“ (37%). Фактът, че третата променлива не е статистически значима, не означава, че тя не оказва влияние върху формиране на възприятията на служителите за потребителска ориентация на компаниите. Възможна причина за липсата на статистическа значимост е, че използваният метод е обременен с недостатъци, които не позволяват влиянието на променливата да се метрифицира.

#### 3.4. Удовлетвореност на клиентите

Удовлетвореността на клиентите е оценена с една обобщаваща и 5 операционализиращи променливи. Средните оценки по отделни критерии за възприятието на персонала за удовлетвореността на клиентите са представени на табл. 4.

Данните от табл. 4 показват, че формираните средни оценки по всички критерии и за двете групи респонденти са в положителната част на скалата (над 3.98). По всички променливи оценките на мениджърите са по-високи, но близки до тези на служителите. Изключение прави единствено оценката за способността на компаниите да се справят с рекламациите. По този показател мениджърите са по-критични в сравнение със служителите. Най-високи

оценки и двете целеви групи формират за удовлетвореността на клиентите от обслужването, а най-ниски оценки се констатира за удовлетвореността на клиентите от офериранияте цени и за способността на компаниите да се справят с рекламациите.

Таблица 4  
Удовлетвореност на клиентите (от гледна точка на мениджъри и служители)

| Удовлетвореност на клиентите                                                 | Мениджъри | Служители | Разлика между средните оценки | Наличие / липса на статистически значима разлика |              |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------|--------------------------------------------------|--------------|
|                                                                              |           |           |                               | Sig. (2-tailed)                                  | Заклучение   |
| Като цяло клиентите са доволни от офертата на компанията                     | 4.35      | 4.27      | 0.08                          | 0.568                                            | Няма разлика |
| Клиентите са доволни от цените, които компанията оферира                     | 4.10      | 3.98      | 0.12                          | 0.427                                            | Няма разлика |
| Клиентите са доволни от обслужването, което получават от компанията          | 4.52      | 4.37      | 0.15                          | 0.713                                            | Няма разлика |
| Клиентите са доволни от информацията, която компанията им предоставя         | 4.49      | 4.35      | 0.14                          | 0.473                                            | Няма разлика |
| Клиентите са доволни от начина, по който компанията предлага продуктите си   | 4.48      | 4.35      | 0.13                          | 0.807                                            | Няма разлика |
| Клиентите са доволни от начина, по който компанията се справя с рекламациите | 4.05      | 4.12      | - 0.07                        | 0.330                                            | Няма разлика |

По всички показатели за удовлетвореност на клиентите се формират несъществени различия между оценките на двете целеви групи. Този извод се потвърждава и с помощта на тест на Уилкоксън, т.е. между оценките на мениджърите и служителите по отношение на удовлетвореността на клиентите няма статистически значима разлика.

Относителната важност на отделните операционализиращи променливи за формиране на удовлетвореността на клиентите е установена с помощта на стандартизираните  $\beta$ -коефициенти (фиг. 8).

Според мениджърите, удовлетвореността на клиентите се формира, както следва: офериранияте цени (с тегло 63%), следвани от способността компаниите да се справят с рекламациите (23%) и предоставяното обслужване (14%). В групата на мениджърите не се извеждат като значими факторите начин на предлагане на услугата и предоставяна на клиента информация.

Фигура 8



Служителите смятат, че удовлетвореността на клиентите се определя в най-висока степен от цените (36%), следвани от обслужването (24%), начина на предлагане на продуктите (23%) и предоставяната на клиентите информация (17%). Прави впечатление, че персоналят, който контактува директно с клиентите, посочва като важни начина на предлагане на услугата и предоставяната на клиента информация. Присъствието на тези фактори като детерминанти на удовлетвореността е логично, защото те са част от механизмите за пренастройване на офертите към индивидуалните потребителски изисквания.

И при двете целеви групи като най-важен фактор за удовлетвореността на клиентите се оформя равнището на цените. Предоставяното от компаниите обслужване е другият фактор, който се извежда като значим и от мениджъри, и от клиенти.

Идентифицирането и оценката на относителната важност на отделните променливи за формиране на изследваните четири конструкта позволява да се изчислят претеглени оценки за потребителска ориентация на компаниите, потребителска ориентация на мениджърите и служителите, както и за удовлетвореност на клиентите (табл. 5).

Средните претеглени оценки за потребителска ориентация на компаниите се различават съществено в негативна посока от съответните им средни непретеглени оценки.

Таблица 5

Средни оценки (непретеглени и претеглени) по изследвани конструкти

| Конструкти                              | Мениджъри                  |                          | Служители                  |                          |
|-----------------------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
|                                         | Средна непретеглена оценка | Средна претеглена оценка | Средна непретеглена оценка | Средна претеглена оценка |
| Потребителска ориентация на мениджърите | 4.72                       | 4.74                     | 4.48                       | 4.30                     |
| Потребителска ориентация на служителите | 4.25                       | 4.36                     | 4.55                       | 4.62                     |
| Потребителска ориентация на компаниите  | 4.80                       | 4.48                     | 4.66                       | 4.31                     |
| Удовлетвореност на клиентите            | 4.35                       | 4.15                     | 4.27                       | 4.22                     |

3.5. *Връзки между потребителска ориентация на компаниите, потребителска ориентация на мениджърите и служителите и удовлетвореност на клиентите*

Формулираните в рамките на концептуалния модел хипотези (фиг. 1) са тествани на два етапа. На първия етап с помощта на  $\chi^2$ -критерия за съгласуваност се установява дали съществува, или не съществува връзка между изследваните конструкти, както и каква е нейната сила (табл. 6).

Данните от табл. 6 показват, че в целева група „мениджъри“ хипотези от  $H_1$  до  $H_8$  се потвърждават. Изключение прави само хипотеза  $H_9$  – липсва статистически значима връзка между потребителската ориентация на компанията и удовлетвореността на клиентите. Това не означава, че не съществува връзка между посочените конструкти. С помощта на  $\chi^2$  се изследват само директните влияния. Следователно може да се допусне наличие на индиректна връзка между потребителската ориентация на компаниите и удовлетвореността на клиентите. В конструирания концептуален модел (фиг. 1) тази връзка е опосредствана от потребителската ориентация на мениджърите (ПОК – ПОМ – УК) и потребителската ориентация на служителите (ПОК – ПОС – УК).

И при двете целеви групи връзките между изследваните конструкти са от слаби до средни по сила – изменят се в диапазона 0.161 – 0.498. Прави впечатление, че при мениджърите пет от изследваните хипотези се потвърждават с наличие на средна по сила връзка, докато при служителите такава връзка има само в два от изследваните случаи.

Таблица 6  
Резултати от  $\chi^2$ -анализ за наличие и сила на връзки между изследваните  
конструкти

| Тествани хипотези          | Мениджъри                |                         | Служители                |                         |
|----------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
|                            | Asymp. Sig.<br>(2-sided) | Коефициент на<br>Крамер | Asymp. Sig.<br>(2-sided) | Коефициент на<br>Крамер |
| H <sub>1</sub> (ПОМ – ПОС) | 0.000                    | 0.398                   | 0.000                    | 0.228                   |
| H <sub>2</sub> (ПОС – ПОМ) | 0.000                    | 0.398                   | 0.000                    | 0.228                   |
| H <sub>3</sub> (ПОМ – ПОК) | 0.000                    | 0.474                   | 0.000                    | 0.343                   |
| H <sub>4</sub> (ПОС – ПОК) | 0.001                    | 0.261                   | 0.000                    | 0.233                   |
| H <sub>5</sub> (ПОК – ПОМ) | 0.000                    | 0.474                   | 0.000                    | 0.343                   |
| H <sub>6</sub> (ПОК – ПОС) | 0.001                    | 0.261                   | 0.000                    | 0.233                   |
| H <sub>7</sub> (ПОМ – УК)  | 0.046                    | 0.221                   | 0.000                    | 0.247                   |
| H <sub>8</sub> (ПОС – УК)  | 0.000                    | 0.498                   | 0.001                    | 0.195                   |
| H <sub>9</sub> (ПОК – УК)  | 0.174                    | 0.180                   | 0.018                    | 0.161                   |

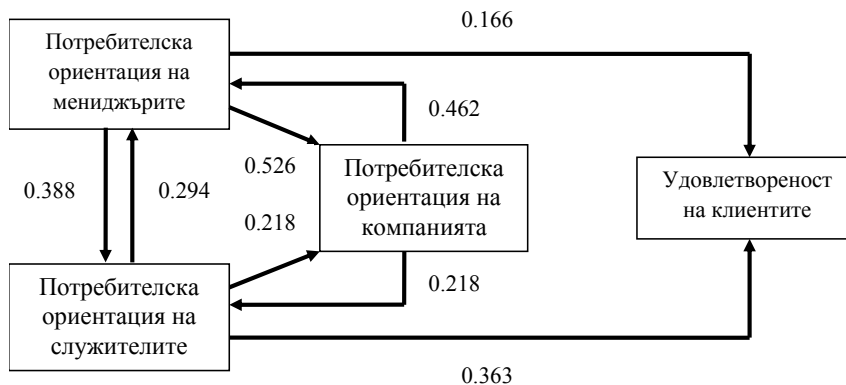
На втория етап за изследване на връзките, описани в рамките на концептуалния модел, се осъществява регресионен анализ. Целта е да се верифицират резултатите от първия етап, като се установи посоката и силата на влияние между изследваните променливи (вж. табл. 7). Въз основа на представените данни за стандартизираните  $\beta$ -коефициенти могат да се оразмерят моделите за изследване на връзките между ПОК, ПОМ, ПОС и УК (фиг. 9 и 10).

Таблица 7  
Резултати от тестване на регресионни модели между изследваните конструкти

| Факторни променливи      | Зависима променлива | Коеф. на корелация | Адекватност на модела | Стандартизирани $\beta$ -коефициенти       |                                            |                                            |
|--------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Целева група „мениджъри“ |                     |                    |                       |                                            |                                            |                                            |
| ПОС/ПОМ                  | ПОК                 | 0.526              | да                    | $\beta_{\text{ПОС}} = 0.294$ (не е значим) | $\beta_{\text{ПОМ}} = 0.521$               | -                                          |
| ПОС/ПОК                  | ПОМ                 | 0.600              | да                    | $\beta_{\text{ПОС}} = 0.294$               | $\beta_{\text{ПОК}} = 0.462$               | -                                          |
| ПОМ/ПОК                  | ПОС                 | 0.396              | да                    | $\beta_{\text{ПОМ}} = 0.388$               | $\beta_{\text{ПОК}} = 0.462$ (не е значим) | -                                          |
| ПОС                      | ПОК                 | 0.218              | да                    | $\beta_{\text{ПОС}} = 0.218$               | -                                          | -                                          |
| ПОМ/ПОС/ПОК              | ПУ                  | 0.373              | да                    | $\beta_{\text{ПОМ}} = 0.166$ (не е значим) | $\beta_{\text{ПОС}} = 0.363$               | $\beta_{\text{ПОК}} = 0.462$ (не е значим) |
| ПОМ                      | ПУ                  | 0.166              | да                    | $\beta_{\text{ПОМ}} = 0.166$               | -                                          | -                                          |
| ПОК                      | ПУ                  | -                  | не                    | -                                          | -                                          | -                                          |
| Целева група „служители“ |                     |                    |                       |                                            |                                            |                                            |
| ПОС/ПОМ                  | ПОК                 | 0.405              | да                    | $\beta_{\text{ПОС}} = 0.177$               | $\beta_{\text{ПОМ}} = 0.316$               | -                                          |
| ПОС/ПОК                  | ПОМ                 | 0.419              | да                    | $\beta_{\text{ПОС}} = 0.208$               | $\beta_{\text{ПОК}} = 0.312$               | -                                          |
| ПОМ/ПОК                  | ПОС                 | 0.340              | да                    | $\beta_{\text{ПОМ}} = 0.223$               | $\beta_{\text{ПОК}} = 0.187$               | -                                          |
| ПОМ/ПОС/ПОК              | ПУ                  | 0.392              | да                    | $\beta_{\text{ПОМ}} = 0.241$               | $\beta_{\text{ПОС}} = 0.184$               | $\beta_{\text{ПОК}} = 0.234$               |

Фигура 9

Модел за изследване на връзките между потребителска ориентация на компаниите, потребителска ориентация на мениджърите и служителите и удовлетвореност на клиентите – целева група „мениджъри“



Фигура 10

Модел за изследване на връзките между потребителска ориентация на компаниите, потребителска ориентация на мениджърите и служителите и удовлетвореност на клиентите – целева група „служители“



Приложените инструменти за тестване на формулираните хипотези ( $\chi^2$  и регресионен анализ) формират сходни резултати, което позволява да се направи извод, че надеждността на данните е висока.

За целева група „мениджъри“ може да се посочи, че липсва директна връзка между потребителската ориентация на компанията и удовлетвореността на клиентите. Това не означава, че удовлетвореността на клиентите не се влияе индиректно от потребителската ориентация на компанията.

Най-силни зависимости при мениджърите има в следните случаи:

- Потребителската ориентация на мениджърите влияе върху тяхното възприятие за потребителска ориентация на компанията (0.526), и обратно (0.462).
- Потребителската ориентация на мениджърите оказва влияние върху потребителската ориентация на служителите (0.388). Причина за това могат да бъдат както причини от административен характер (наложени от служебната йерархия), така и личният пример на мениджърите.
- Потребителската ориентация на служителите влияе върху удовлетвореността на клиентите два пъти по-силно в сравнение с потребителската ориентация на мениджърите. Причина за това е много по-честият и директен контакт на фронтофис служителите с клиентите в сравнение с този между мениджъри и клиенти.

При съпоставка на данните за връзките в модела на фиг. 9 и 10 се установяват някои съществени различия между двете целеви групи:

- В целева група „служители“ е налична директна връзка между потребителската ориентация на компаниите и удовлетвореността на клиентите, т.е. върху чувството за удовлетвореност на клиентите влияе директно не само потребителската ориентация на мениджърите и на служителите, но и тази на компанията.
- При служителите директните връзки между потребителската ориентация на компаниите и на мениджърите са по-слабо изразени.

Оразмерените модели (фиг. 9 и 10) визуализират директните влияния между изследваните конструкти, но те са база за изчисляване на индиректните и общи въздействия (табл. 8).

Данните от табл. 8 позволяват да се направят следните изводи:

- Потребителската ориентация на мениджърите влияе по-силно върху тази на компаниите в сравнение с въздействието на потребителската ориентация на служителите. Този извод е валиден и за двете целеви групи респонденти, като е по-силно изразен при мениджърите.
- Потребителската ориентация на компаниите на свой ред влияе при формиране на оценките за потребителска ориентация на мениджърите и служителите. Посоченото влияние е по-силно проявено при мениджърите, отколкото при служителите.
- Според мениджърите удовлетвореността на клиентите се влияе най-силно от действията на служителите, докато последните смятат, че удовлетвореността на клиентите се формира в най-висока степен от действията на мениджърите.
- Потребителската ориентация на компаниите въздейства върху удовлетвореността на клиентите в различна степен при мениджърите и при служителите. При последните се установява, че възприятието за действията на компаниите влияят от два до три пъти по-силно върху удовлетвореността на клиентите в сравнение с мениджърите. Това се

дължи на отчитането на директните и индиректните въздействия върху удовлетвореността на клиентите в групата на служителите. Поради липсата на директни въздействия върху удовлетвореността в групата на мениджърите общите влияния се формират само индиректно, опосредствани от потребителската ориентация на мениджърите и клиентите.

- В групата на мениджърите директните и индиректните влияния в модела са много по-силно изразени, отколкото при служителите. В резултат от това се констатира по-силни общи влияния между изследваните конструкти именно в тази целева група в сравнение със служителите.

Таблица 8

Директни, индиректни и общи въздействия между конструктите в концептуалния модел

| Връзки в модела          | Директно влияние | Индиректно влияние | Общо влияние |
|--------------------------|------------------|--------------------|--------------|
| Целева група „мениджъри“ |                  |                    |              |
| ПОМ – ПОС                | 0.388            | 0.115              | 0.503        |
| ПОС – ПОМ                | 0.294            | 0.101              | 0.395        |
| ПОМ – ПОК                | 0.526            | 0.084              | 0.609        |
| ПОС – ПОК                | 0.218            | 0.155              | 0.373        |
| ПОК – ПОМ                | 0.462            | 0.064              | 0.526        |
| ПОК – ПОС                | 0.218            | 0.179              | 0.397        |
| ПОМ – УК                 | 0.166            | 0.141              | 0.307        |
| ПОС – УК                 | 0.363            | 0.049              | 0.412        |
| ПОК – УК                 | -                | 0.156              | 0.156        |
| Целева група „служители“ |                  |                    |              |
| ПОМ – ПОС                | 0.223            | 0.059              | 0.282        |
| ПОС – ПОМ                | 0.208            | 0.055              | 0.263        |
| ПОМ – ПОК                | 0.316            | 0.039              | 0.355        |
| ПОС – ПОК                | 0.177            | 0.066              | 0.243        |
| ПОК – ПОМ                | 0.312            | 0.039              | 0.351        |
| ПОК – ПОС                | 0.187            | 0.070              | 0.257        |
| ПОМ – УК                 | 0.241            | 0.115              | 0.356        |
| ПОС – УК                 | 0.184            | 0.091              | 0.275        |
| ПОК – УК                 | 0.234            | 0.109              | 0.343        |

Интерес за изследването представлява въпросът дали опитът на мениджърите и служителите оказва влияние върху начина, по който оценяват потребителската ориентация на мениджърите и служителите, потребителската ориентация на компанията и удовлетвореността на клиентите. С помощта на тест на Ман-Уитни е установено, че при служителите няма разлика в оценките по отделни конструкти в зависимост от опита им при работата с клиенти. За разлика от тях в групата на мениджърите се откроява ясна разлика в оценките по всеки от четирите изследвани конструкта (при равнище на грешка  $\alpha = 0,1$ ). Допълнително кростабулиране на оценките показва, че по-високите стойности по всички конструкти се концентрират в групата на мениджърите с по-голям опит (над 4 години на управленска позиция), т.е. тези с по-малък опит са по-критични при формиране на своите оценки.

## **Заклучение**

Проведеното изследване позволява да се осъществи директна съпоставка по едни и същи въпроси между мненията на лица, които имат различен опит и се намират на различни равнища в служебната йерархия (мениджъри и служители). Същевременно подходът към оценка на удовлетвореността на клиентите не може да се възприеме за традиционен, защото персоналът на компаниите (мениджъри и служители) посочва своето мнение за удовлетвореност на клиентите.

В прагматичен план може да се направи извод, че има индикации за деформиране на оценките. Мениджърите проявяват по-сериозна критичност към подчинените си, отколкото към себе си, и обратно. Част от операционализиращите променливи, които имат съществена роля при служителите, не се отчитат като значими в процеса на анализ в групата на мениджърите. Възможна причина за това е липсата на директен контакт между управленския персонал и клиентите, в резултат от което мениджърите проектират определени свои оценки върху клиентите, без да се допитват до тяхното мнение.

Съществуват влияния между изследваните конструкти, но в част от случаите те са слаби. Тълкуването на това заключение не е еднозначно. Вероятна причина за наблюдаваните слаби връзки е наличието на множество други фактори, които детерминират възприятието за изследваните конструкти.

Потребителската ориентация на компаниите се влияе от и въздейства върху потребителската ориентация на мениджърите и служителите. Интересен резултат се формира от проследяване влиянието на потребителската ориентация на мениджърите и служителите върху удовлетвореността на клиентите. Мениджърите смятат, че удовлетвореността се влияе в по-висока степен от действията на служителите, отколкото от действията на управленските кадри, докато мнението на служителите е точно обратното. От тези данни може да се формулира предположение за известно нежелание за поемане на отговорност от страна и на двете целеви групи.

Със своите действия (административни и личен опит) мениджърите оказват влияние върху възприятията на служителите. Същевременно обаче се наблюдават и обратни въздействия – потребителската ориентация на мениджърите се влияе от тази на служителите.

Като предмет за бъдещи проучвания може да се посочи разширяването на обхвата на изследваните връзки по посока към: удовлетвореност и лоялност на клиентите, възприето качество на офертата на доставчика, корпоративен имидж, ангажираност на персонала към компанията, гъвкавост на компанията и т.н. Интерес представлява съпоставянето на оценките на персонала и клиентите по изследваните конструкти, защото по този начин може да се прецени до каква степен мнението на служителите съответства на оценките на потребителите. Метрифицирането на влиянието между посочените променливи може да идентифицира допълнителни механизми за въздействие върху персонала при управление на процесите в компаниите. По този начин

могат да се търсят също индиректни ориентири за постигнатата възвращаемост на инвестираните средства в обслужването на клиентите.

### Използвана литература

- Желев, С. (2000). Маркетингови изследвания за маркетингови решения. Изд. „Тракия-М“, С.
- Agus, A., Barker, S. and Kandampully, J. (2007). An Exploratory Study of Service Quality in the Malaysian Public Service Sector. – *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), p. 177-190.
- Andreassen, T. W. (1994). Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in the Public Sector. – *International Journal of Public Sector Management*, 7(2), p. 16-34.
- Armstrong, G., Kotler, P. and Silva, G. D. (2006). Marketing: an Introduction. An Asian Perspective. Singapore: Prentice Hall.
- Asikhia, O. (2010). Market – Focused Strategic Flexibility among Nigerian Banks. – *African Journal of Marketing Management*, Vol. 2, N 2, p. 18-28.
- Avnet, T. and Higgins, T. (2006). How Regulatory Fit Affects Value in Consumer Choices and Opinions. – *Journal of Marketing Research*: Vol. 43, N 1, p. 1-10.
- Awwad, M. S. and Agti, D. A. M. (2011). The Impact of Internal Marketing on Commercial Banks Market Orientation. – *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), p. 308-332.
- Babakus, Emin, Ugur Yavas, and Nicholas J. Ashill. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. – *Journal of Retailing*, 85 (4), p. 480–492.
- Bamford, D. and Xystouri, T. (2005). A Case Study of Service Failure and Recovery within an International Airline. – *Managing Service Quality*, 15(3), p. 306-322.
- Bolton, R. N. (1998). A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: the Role of Satisfaction. – *Marketing Science*, 17, p. 45-65.
- Brady, M. and Cronin, J. J. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. – *Journal of Service Research*, 3(3), p. 241-251.
- Brown, T. J., John C., Mowen, D., Todd Donavan, and Jane W. Licata. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Determinants and Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. – *Journal of Marketing Research*, 39 (February), p. 110-119.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. and Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. – *Journal of Marketing*, 57 (January), p. 23-37.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. and Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service – Worker Customer Orientation; Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. – *Journal of Marketing*, (January), p. 128-146.
- Fecikova, I. (2004). An Index Method of Customer Satisfaction. – *TQM Magazine*, 16(1), p. 57-66.
- Flaherty, K. E., Mowen, J. C., Brown, T. J. and Marshall, G. W. (2009). Leadership Propensity and Sales Performance Among Sales Personnel and Managers in a Specialty Retail Store Setting. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (1), p. 43-59.
- Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Jaesung, C. and Bryant, B. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. – *Journal of Marketing*, 60, p. 7-18.

- Franke, G. R. and Park, J.-E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A MetaAnalysis. – *Journal of Marketing Research*, 43 (November), p. 693-702.
- Ganesh, J., Arnold, M. and Reynolds, K. (2000). Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. – *Journal of Marketing*, 64(3), p. 65-87.
- Gao, T., Sirgy, M. J. and Bird, M. (2005). Enriching customer value research with a relational perspective: evidence from an empirical investigation of organizational buyers' value perceptions. – *Journal of Relationship Marketing*, 4(1/2), p. 21-40.
- Gatignon, H. and Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. – *Journal of Marketing Research*, 34(1), p. 77-90.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S. and Sherry Jr., J. F. (2006). Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. – *Journal of Marketing*, 70 (October), p. 37-55.
- Gonzalez-Benito, O., Gonzalez-Benito, J., Munoz-Gallego, P. A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firm's success. – *European Journal of Marketing*, 43(3/4), p. 500-522.
- Gray, B. J., Greenley, G. E., Matear, S. M. and Matheson, P. K. (1999). Thriving on turbulence. – *Journal of Market-Focused Management*, 4(3), p. 231-257.
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C. and Lee, J. M. (2009). Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes. – *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), p. 1227-1242.
- Gupta, S., Lehmann, D. R. and Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. – *Journal of Marketing Research*, 41, p. 7-18.
- Hansemark, O. C. and Albinson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: The experiences of individual employees. – *Managing Service Quality*, 14 (1), p. 40-57.
- Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H. and Licata, J. W. (2006). Role Stressors, Service Worker Job Resourcefulness, and Job Outcomes: An Empirical Analysis. – *Journal of Business Research*, 59 (April), p. 407-415.
- Hauser, J. R., Simester, D. I. and Wernerfelt, B. (1994). Customer satisfaction incentives. – *Marketing Science*, 13(4), p. 327-351.
- Hayes, B. (1997). *Measuring Customer Satisfaction*. – ASQ Quality Press, Wisconsin.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. – *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), p. 460-478.
- Homburg, C., Koschate, N. and Hoyer, W. D. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. – *Journal of Marketing*, 69, p. 84-96.
- Homburg, C., Müller, M. and Klarmann, M. (2011). When Does Salespeople's Customer Orientation Lead to Customer Loyalty? The Differential Effects of Relational and Functional Customer Orientation. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (December), p. 795-812.
- Jensen, B. and Harmsen, H. (2001). Implementation of success factors in new product development – the missing links?. – *European Journal of Innovation Management*, 4(1), p. 37-52.
- John, G. and Weitz, B. (1989). Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. – *Journal of Marketing Research*, 26(1), p. 1-14.
- Johnson, M.D., Gustafsson, A., Andreassen, T.W., Lervik, L. and Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. – *Journal of Economic Psychology*, 22(2), p. 217-245.

- Keiningham T., Aksoy L., Bejou D. (2006). The Future of Managing Customers as Assets. – *Journal of Relationship Marketing*, 5 (2/3), p. 133-138.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. – *Journal of Marketing*, 69(2), p. 24-41.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. – *Journal of Marketing*, 54, p. 1-18.
- Kotler, P. (2004). *Marketing management: Analysis, planning and control*. (12th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc. (Chapter 11).
- Kotler, P., Adam, S., Brown, L. and Armstrong, G. (2003). *Principles of marketing*. Sydney: Prentice Hall.
- Kumar, V. and Petersen, J. A. (2005). Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: a review of theoretical and empirical evidence. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), p. 504-519.
- Lam, R. and Burton, S. (2006). SME banking loyalty (and disloyalty): a qualitative study in Hong Kong. – *International Journal of Bank Marketing*, 24(1), p. 37-52.
- Lam, S., Shankar, V., Erramilli, M. K. and Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), p. 293-311.
- Luo, X. (2009). Quantifying the long-term impact of negative word of mouth on cash flows and stock prices. – *Marketing Science*, 28(1), p. 148-165.
- Luo, X. and Donthu, N. (2006). Marketing's credibility: a longitudinal study of marketing communication productivity (MCP) and shareholder value. – *Journal of Marketing*, 70(4), p. 70-91.
- Luo, X. and Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. – *Journal of Marketing*, 71(April), p. 133-149.
- Luo, X., Homburg, C. and Wieseke, J. (2010). Customer satisfaction, analyst stock recommendations, and firm value. – *Journal of Marketing Research*, 47(6), p. 1041-1058.
- Luo, X., Wieseke, J. and Homburg, C. (2011). Incentivizing CEOs to build customer- and employee-firm relations for higher customer satisfaction and firm value. – *Journal of the Academy of Marketing Science*. Nov2012, Vol. 40, N 6, p. 745-758.
- Martin, C. A. and Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager-salesperson dyad. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), p. 419-438.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., Özsumer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. – *Journal of Marketing*, 66(3), p. 18-32.
- Mc Eachern, M. and Warnaby G. (2005). Improving customer orientation within the fresh meat supply Chain. – *Journal of Marketing Management*, 21 (1/2), p. 89-115.
- Mittal, B. and Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. – *Journal of Services Marketing*, 12(2/3), p. 177-194.
- Mittal, V. and Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behaviour: Investigating the moderating effect of customer characteristics. – *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, N 1, p. 131-142.
- Morgan, N. A. and Rego, L. L. (2006). The value of different customer and loyalty metrics in predicting business performance. – *Marketing Science*, 25(3), p. 426-439.
- Mysen, T., Svensson, G. and Janice, M. (2011). Causes and outcomes of satisfaction in business relationships. – *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29, N 2, p. 123-140.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. – *Journal of Marketing*, 54, p. 20-35.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail setting. – *Journal of Retailing*, Vol. 57, N 3, p. 25-46.

- Papastathopoulou, P. G., Gounaris, S. P., Avlonitis, G. J. (2006). Successful new-to-the-market versus “me-too” retail financial services. – *International Journal of Bank Marketing*, 24(1), p. 53-70.
- Patterson, P.G., Johnson, L.W. and Spreng, R.A. (1997). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N 1, p. 4-17.
- Pelham, A. and Wilson, D. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Performance. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, p. 27-43.
- Saxe, R. and Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. – *Journal of Marketing Research*, 19 (August), p. 343-351.
- Schneider, B., Ehrhart, M., Mayer, D., Saltz, J. and Niles-Jolly, K. (2006). Understanding organization-customer links in service settings. – *Academy of Management Journal*, 48 (6), p. 1017-1032.
- Schwepker, C. (2003). Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23 (Spring), p. 151-171.
- Singh, R. and Koshy, A. (2012). A new conceptualization of salesperson's customer orientation: propositions and implications. – *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30, N 1, p. 69-82.
- Stanimirov, E., Zhechev, V. (2012). The impact of organizational flexibility and employee commitment on customer satisfaction. – *International Journal of Professional Management*, 7(3), p. 14-30.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K. and Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. – *Journal of Marketing*, 71, p. 1-17.
- Van der Hart, H. W. C. (1990). Government organisations and their customers in the Netherlands: Strategy, tactics and operations. – *European Journal of Marketing*, 24(7), p. 31-42.
- Verbeke, W. J. and Bagozzi, R. P. (2000). Sales Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter. – *Journal of Marketing*, 64 (July), p. 88-101.
- Verhoef, P. C., Franses, P. H. and Hoekstra, J. C. (2001). The impact of satisfaction and payment equity on cross-buying: a dynamic model for multi service provider. – *Journal of Retailing*, 77, p. 359-378.
- Villanueva, J., Yoo, S. and Hanssens, D. M. (2008). The impact of marketing-induced vs. word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth. – *Journal of Marketing Research*, XLV (2), p. 48-59.
- Volberda, H. W. (1999). *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive* (New York: Oxford University Press).
- Williams, M. R. (1998). The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), p. 271-287.
- Zablah, A., Franke, G., Brown, T., Bartholomew, D. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. – *Journal of Marketing*, May2012, Vol. 76, N 3, p. 21-40.